



## Universidades Lusíada

Pires, Arieth Sílvia de Constantino, 1984-

### **Níveis de satisfação dos encarregados de educação : estudo de caso - Colégio os Cartaxinhos**

<http://hdl.handle.net/11067/2619>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2017-01-09
<b>Resumo</b>	A presente investigação tem como principal objetivo identificar os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio Os Cartaxinhos e para a satisfação dos Encarregado de Educação dos seus alunos. A amostra é constituída por cinco colaboradores e 47 Encarregados de Educação com idades compreendidas entre os 27 e os 57 anos. O procedimento metodológico implementado na consecução deste trabalho é misto, pois entendemos que a combinação de técnicas quantitativas e qualitati...
<b>Palavras Chave</b>	Colégio os Cartaxinhos, Educadores da primeira infância - Satisfação no trabalho, Relação professor-pais
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-02T13:13:18Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

**Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Níveis de satisfação dos encarregados de educação:  
estudo de caso - Colégio os Cartaxinhos**

**Realizado por:**  
Arieth Sílvia de Constantino Pires

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
Arguente: Prof. Doutor Pedro Rui Bettencourt da Câmara

Dissertação aprovada em: 25 de Outubro de 2016

Lisboa

2016



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

Níveis de satisfação dos encarregados de educação:  
estudo de caso – Colégio os Cartaxinhos

Arieth Sílvia de Constantino Pires

Lisboa

Setembro 2016



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise  
Organizacional

Níveis de satisfação dos encarregados de educação:  
estudo de caso – Colégio os Cartaxinhos

Arieth Sílvia de Constantino Pires

Lisboa

Setembro 2016

Arieth Sílvia de Constantino Pires

## Níveis de satisfação dos encarregados de educação: estudo de caso – Colégio os Cartaxinhos

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

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Lisboa

Setembro 2016

## Ficha Técnica

**Autora** Arieth Sílvia de Constantino Pires  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
**Título** Níveis de satisfação dos encarregados de educação: estudo de caso – Colégio os Cartaxinhos  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2016

### Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

PIRES, Arieth Sílvia de Constantino, 1984-

Níveis de satisfação dos encarregados de educação : estudo de caso – Colégio os Cartaxinhos / Arieth Sílvia de Constantino Pires ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2016. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

#### LCSH

1. Educadores da primeira infância - Satisfação no trabalho
2. Relação Professor-Pais
3. Colégio os Cartaxinhos
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Early childhood educators - Job satisfaction

2. Parent-teacher relationships

3. Colégio os Cartaxinhos

4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. LB1775.6.P57 2016

## DEDICATÓRIA

A Minha Mãe pelo modelo que é, pela sua força,  
ao meu Irmão pelo apoio e  
ao meu Filho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Maria Manuela Sarmento Coelho, por aceitar orientar este trabalho, pela disponibilidade, apoio depositado e partilha dos seus saberes.

À Universidade Lusíada pelas ferramentas académicas disponibilizadas para a execução desta dissertação.

A Diretora do Colégio *Os Cartaxinhos* pela sua disponibilidade e pela partilha de informações que foram essenciais para a elaboração desta dissertação.

Agradeço, ainda, a todos as pessoas que aceitaram participar no estudo, através do preenchimento dos questionários e das entrevistas, pois sem eles não seria possível a realização deste trabalho.

Por último, e não menos importante à minha mãe por toda força que me tem dado e por toda a minha educação, ao meu irmão pelo auxílio e ao meu filho motivo pelo qual não desisti.



## RESUMO

A presente investigação tem como principal objetivo identificar os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* e para a satisfação dos Encarregado de Educação dos seus alunos. A amostra é constituída por cinco colaboradores e 47 Encarregados de Educação com idades compreendidas entre os 27 e os 57 anos.

O procedimento metodológico implementado na consecução deste trabalho é misto, pois entendemos que a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais forte e reduz o enviesamento dos resultados. A recolha dos dados foi efetuada através de uma entrevista semiestruturada e de um inquérito por questionário, elaborados especialmente para o efeito.

Os resultados qualitativos revelam que os colaboradores se encontram bastante motivados com o seu trabalho; e os resultados quantitativos demonstram que, de uma forma geral, os Encarregados de Educação se encontram satisfeitos com os serviços prestados pela instituição.

**Palavras-chave:** Educadores de infância, Encarregados de Educação, Instituição de ensino, Motivação no trabalho, Satisfação no trabalho.

## **ABSTRACT**

The purpose of the research was to identify the factors that most contribute to the motivation of college Os Cartaxinhos employees and the satisfaction of Guardians of their students. The sample consists of five employees and 47 Guardians, aged between 27 and 57 years.

The methodological procedure implemented in achieving this work is diverse, as we understand that the combination of quantitative and qualitative techniques turns the research stronger and reduces the bias of the results. The data collection was performed through semi-structured interview and a questionnaire, prepared specifically for this purpose.

The qualitative results show employees are highly motivated with their work; and the quantitative results reveal that, in general, the Guardians are satisfied with the services provided by the institution.

**Key words:** Kindergarten teachers, Guardians, Educational institution, Motivation at work, Satisfaction at work.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE QUADROS .....	ix
ÍNDICE DE TABELAS .....	x
<b>CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA .....	2
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	3
1.4 PERGUNTA DE PARTIDA .....	4
1.5 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA .....	4
1.6 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	5
1.6.1 OBJETIVO GERAL .....	5
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.7 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	5
1.8 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	6
1.9 SÍNTESE .....	6
<b>CAPÍTULO 2: SIGNIFICADO DO TRABALHO .....</b>	<b>8</b>
2.1. INTRODUÇÃO .....	8
2.2. SIGNIFICADO ATRIBUÍDO AO TRABALHO .....	8
2.3 DIMENSÕES BÁSICAS DO TRABALHO .....	10
2.4 SÍNTESE .....	11

<b>CAPÍTULO 3: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	<b>12</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	12
3.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA .....	12
3.3 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA .....	13
3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	14
3.4.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	14
3.4.2 TEORIA ERG DE ALDERFER .....	16
3.4.3 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND .....	17
3.4.4 MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE HACKMAN E OLDHAM .....	17
3.4.5 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS .....	19
3.4.6 TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE LOCKE E LATHAM .....	20
3.4.7 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM .....	21
3.5 CONSEQUÊNCIAS DA DESMOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	23
3.6 SÍNTESE .....	23
 <b>CAPÍTULO 4: SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....</b>	 <b>24</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	24
4.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	24
4.3 ATITUDES PERANTE O TRABALHO .....	25
4.4 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO .....	28
4.5 TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG .....	28
4.6 CONSEQUÊNCIAS DA (IN)SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	29
4.7 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO .....	31
4.8 SÍNTESE .....	33
 <b>CAPÍTULO 5: METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA .....</b>	 <b>34</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	34
5.2 CARACTERIZAÇÃO DO COLÉGIO OS CARTAXINHOS .....	34
5.2.1 O PAPEL DO EDUCADOR .....	35
5.2.2 O PAPEL DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO .....	35
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	36
5.3.1 COLABORADORES .....	36

5.3.2. ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO .....	36
5.4 INSTRUMENTOS .....	42
5.4.1 ENTREVISTA .....	42
5.4.2 QUESTIONÁRIO .....	43
5.5 PROCEDIMENTOS .....	44
5.6 SÍNTESE .....	45
<b>CAPÍTULO 6: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
6.1 INTRODUÇÃO .....	46
6.2 ANÁLISE QUALITATIVA .....	46
6.3 ANÁLISE QUANTITATIVA .....	56
6.4 SÍNTESE .....	60
<b>CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>62</b>
7.1 INTRODUÇÃO .....	62
7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	62
7.3 RESPOSTAS À PERGUNTA DE PARTIDA E QUESTÕES DERIVADAS .....	63
7.4 REFLEXÕES FINAIS .....	63
7.5 LIMITAÇÕES .....	64
7.6 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	65
7.7 FECHO .....	65
BIBLIOGRAFIA .....	66
APÊNDICES .....	71
APÊNDICES A: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO .....	72
APÊNDICES B: GUIÃO DE ENTREVISTA .....	77
APÊNDICES C: OUTPUTS SPSS .....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow .....	15
Figura 2: Teoria ERG de Alderfer .....	16
Figura 3: Modelo das características da função de Hackman e Oldham .....	18
Figura 4: Fórmula do Potencial Motivador do Trabalho .....	19
Figura 5: Teoria da equidade de Adams .....	20
Figura 6: Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham .....	21
Figura 7: Teoria das expectativas de Vroom .....	22
Figura 8: Equação da teoria das expectativas de Vroom .....	22
Figura 9: Dimensões da satisfação no trabalho .....	27
Figura 10: Teoria bifatorial de Herzberg .....	28
Figura 11: Roda da qualidade .....	31
Figuras 12: Integração das necessidades organizacionais e individuais .....	33
Figura 13: Classificação do relacionamento interpessoal .....	54
Figura 14: Classificação das questões relacionadas com a organização .....	54
Figura 15: Classificação das questões relacionadas com o trabalho .....	55

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estado civil dos EE .....	36
Gráfico 2: Número de crianças que frequentam o colégio por cada EE (valores absolutos) .....	39
Gráfico 3: Meio através do qual os EE tiveram conhecimento do colégio (valores absolutos) .....	39
Gráfico 4: Periodicidade com que os educandos usam o transporte do colégio .....	40
Gráfico 5: Tempo de deslocação até ao colégio (valores absolutos) .....	41
Gráfico 6: Motivos pelos quais os EE inscreveram os seus educandos na instituição (valores absolutos) .....	42
Gráfico 7: Motivação dos colaboradores .....	55
Gráfico 8: Perfil de médias .....	58
Gráfico 9: Satisfação com a instituição .....	60

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Eventos que produzem (in)satisfação no trabalho .....	26
Quadro 2: Tipologia dos Modelos de Satisfação .....	27
Quadro 3: Relação entre a satisfação e motivação .....	32
Quadro 4: Perfil dos colaboradores entrevistados .....	36
Quadro 5: Questões da entrevista .....	43
Quadro 6: Questões do questionário .....	44
Quadro 7: Perguntas e respostas da entrevista .....	47
Quadro 8: Valores mínimos, máximos, média e desvio-padrão das questões do questionário .....	56
Quadro 9: Frequências das questões do questionário .....	59



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões básicas de trabalho .....	11
Tabela 2: Idade dos progenitores (valores absolutos) .....	37
Tabela 3: Habilitações literárias dos progenitores (valores absolutos) .....	37
Tabela 4: Profissões dos progenitores (valores absolutos) .....	38
Tabela 5: Área de residência das crianças .....	40
Tabela 6: Horas de entrada e saída das crianças (valores absolutos) .....	41

# **CAPÍTULO 1**

## **APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Qualquer sociedade existe num determinado lugar geográfico e num certo momento histórico, pelo que tem características, comportamentos sociais e culturais que variam no tempo e no espaço. E apesar da realidade social nem sempre ser a mesma, as ações do indivíduo, de uma forma geral, vão no sentido de satisfazer as suas necessidades. Porém, à medida que o ser humano foi evoluindo, as suas necessidades foram-se alterando e começa a atribuir-se uma importância cada vez maior à educação e à qualidade do ensino (Durkheim, 2015).

A educação é um processo próprio a todas as sociedades humanas, que depende do meio envolvente, das interações com os pares, da comunidade e da família, pois é através dos mesmos que se transmitem valores e saberes. Num período mais primitivo, a educação referia-se às atividades realizadas para suprimir as necessidades mais básicas, como a segurança e a alimentação, mas com a evolução das sociedades, o Homem sentiu necessidade de adquirir novos saberes e seguir determinada educação, dando início ao processo de literacia (Oliveira, 2013).

No que diz respeito às organizações verifica-se que, atualmente, se dá mais importância às questões motivacionais que, cada vez, se tornam mais complexas e exigentes. Os colaboradores começam a ser responsáveis pelas suas carreiras e a demonstrar maior autonomia, iniciativa e empenho, pelo que as suas necessidades começam a ser diferentes daquelas que um salário elevado pode oferecer (e.g., reconhecimento, promoções, realização profissional). Segundo Thomas (2002), atualmente, o trabalho permite alcançar recompensas mais enriquecedoras e maior satisfação, que se prende com o orgulho do trabalho realizado e com a perceção de utilidade do mesmo, pelo que o indivíduo sente necessidade de se envolver em projetos que tenham significado para si, que sejam úteis e que o satisfaçam profissionalmente.

A recompensa advém do trabalho realizado, que despoleta emoções positivas e um sentimento de honra que deriva do facto de se fazer o que é moralmente correto, independentemente das consequências pessoais. Todavia, este tipo de motivação não é fácil de gerir, pelo que se torna pertinente perceber qual o significado que os colaboradores dão ao trabalho e quais os fatores que influenciam esse significado (Chiavenato, 2009).

Quando esta gestão não é bem-feita, os colaboradores não se identificam com o trabalho e apresentam uma postura abatida durante a execução das suas tarefas, o que leva à insatisfação. No caso das instituições educativas, esses sentimentos fomentam atitudes negativas que se refletem nas crianças (Purcell, 1967).

A educação infantil/pré-escolar ocorre antes da entrada das crianças no ensino obrigatório e, normalmente, é ministrada entre os três meses e os cinco anos de idade, sendo nesta faixa etária que se centra este estudo. Para Durkheim (2015), a educação tem como objetivo suscitar e desenvolver na criança estados físicos e morais que são requeridos pela sociedade, pelo que a qualidade da mesma é extremamente importante.

Face a esta situação, torna-se pertinente averiguar quais os aspetos que influenciam o processo educativo, o desenvolvimento global da criança e a satisfação dos Encarregados de Educação (EE) com o serviço prestado pela instituição (e.g., creche, jardim-de-infância).

## **1.2 ENQUADRAMENTO DO TEMA**

A educação infantil tem vindo a evoluir ao longo do tempo e com a entrada da mulher no mercado de trabalho, surge a necessidade de deixar as crianças em locais que promovam o seu desenvolvimento através de uma educação com qualidade (Durkheim, 2015).

No início do século XX, o trabalho era visto como uma forma de subsistência, em que os colaboradores se limitavam a cumprir regras, e como tal, os salários, a especialização e a formação eram baixos (Thomas, 2002). Só após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da psicologia organizacional é que se começa a valorizar a motivação dos colaboradores e a necessidade de os vincular à organização. Neste contexto, surgem melhores salários e condições de trabalho mais adequadas, em troca de mais e melhor produção. Com o passar do tempo, as organizações começam a compreender que a diminuição de regras e a atribuição de maior autonomia aos colaboradores, fomenta a motivação e a qualidade do trabalho (Spector, 2006).

As pessoas começam a ser consideradas o maior ativo intangível, pelo que cada vez mais, as organizações se preocupam com a motivação dos seus colaboradores, porque é através dos mesmos que as organizações obtêm vantagem competitiva e se conseguem manter ativas num ambiente onde a concorrência é cada vez maior. Neste sentido, é fundamental basear a gestão de recursos humanos em três aspetos fundamentais: (1) ver as pessoas como seres humanos; (2) não considerar as pessoas apenas como recursos (humanos) organizacionais; (3) e encarar as pessoas como parceiras da organização (Chiavenato, 2002).

Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2014) acrescentam que é fundamental que a organização esteja atenta ao bem-estar dos seus funcionários e compreenda que existem relações positivas entre a satisfação e o desempenho, o que sugere que colaboradores satisfeitos apresentam melhores resultados e, conseqüentemente, maior lucro para a organização.

Perante o exposto, torna-se pertinente perceber a vantagem desta nova dinâmica laboral em contexto educativo e a sua influência na satisfação dos EE.

### 1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A educação infantil é uma temática que tem vindo a alcançar uma importância crescente, pois devido ao aumento das mulheres no mercado de trabalho, tornou-se necessário criar instituições onde as mesmas pudessem deixar os seus filhos. Porém, essas instituições têm que seguir determinados parâmetros de qualidade tanto para os seus colaboradores como para as crianças que as frequentam.

De acordo com o artigo 69º da Constituição da República Portuguesa (Assembleia da República, 2013, p. 24), “*as crianças têm direito à proteção da sociedade e do Estado, com vista ao seu desenvolvimento integral*”.

No caso específico deste estudo, tratam-se de crianças cuja desvinculação da mãe/cuidador ainda não foi efetuada, o que torna crucial que as instituições que as recebem garantam elevados padrões de qualidade. Porém, só quando os trabalhadores se encontram motivados e atribuem significado às tarefas que executam, apresentam um melhor desempenho.

A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, motivo pelo qual não deve ser imposta, mas sim estimulada. Ela surge dentro das pessoas e por

esta razão o colaborador tem que querer ser motivado, cabendo à entidade empregadora oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo, seja através de promoções, meios monetários, autonomia ou diversidade de tarefas (Gomes & Borba, 2011).

A motivação constitui uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois está ligada a um bom desempenho, independentemente, da área de atividade. Deste modo, consideramos que esta investigação se revela muito útil para compreender como se processa a motivação dos colaboradores no desempenho das suas funções e como a mesma se reflete nos serviços prestados às crianças e na satisfação dos seus EE.

#### **1.4 PERGUNTA DE PARTIDA**

Perante o exposto, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Quais os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* e para a satisfação dos Encarregado de Educação dos seus alunos?

#### **1.5 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA**

Desta questão principal foram extraídas três questões derivadas, também elas pertinentes para a realização deste trabalho, nomeadamente:

1. Qual o nível de motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos*?
2. Quais os fatores mais valorizados pelos EE das crianças do colégio *Os Cartaxinhos*?
3. Os EE das crianças do colégio *Os Cartaxinhos* encontram-se satisfeitos com os serviços prestados pelo mesmo?

## 1.6 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

### 1.6.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* e para a satisfação dos EE dos seus alunos.

### 1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para analisar detalhadamente a temática em estudo foram, ainda, delineados quatro objetivos específicos:

1. Identificar as variáveis que contribuem para a qualidade da instituição.
2. Avaliar o grau de satisfação dos EE.
3. Averiguar a qualidade da relação dos EE com a direção e colaboradores do colégio.
4. Apurar os níveis de motivação dos colaboradores.

## 1.7 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em consideração os objetivos do estudo, foram delineadas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** O fator que mais contribui para a satisfação dos EE diz respeito ao relacionamento interpessoal.

**Hipótese 2:** De uma forma geral os EE sentem-se satisfeitos com os serviços da instituição.

**Hipótese 3:** Os colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* sentem-se motivados com o trabalho que desempenham.

**Hipótese 4:** Os EE sentem-se satisfeitos com a instituição.

## 1.8 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O procedimento metodológico procura conferir ao trabalho, rigor, objetividade e fiabilidade, pelo que serão aplicadas técnicas quantitativas e qualitativas. Procurou-se não condicionar a recolha de dados a um único método para reduzir o enviesamento dos resultados e a subjetividade na interpretação dos mesmos, bem como para recolher um conjunto de informações que melhor permitam responder às questões anteriormente apresentadas (Coelho, 2013).

Neste contexto, recorrer-se-á ao inquérito por questionário pelo seu carácter preciso e formal de construção e aplicação prática; e a entrevistas semiestruturadas que permitem recolher informação mais rica, aprofundada e pormenorizada.

Sendo este um estudo de caso de carácter exploratório e descritivo, não tem a pretensão de dar respostas definitivas, mas acreditamos que poderá dar algum contributo a esta reflexão em torno dos fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* e para a satisfação dos EE dos seus alunos.

## 1.9 SÍNTESE

Este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos três dos quais se centram na revisão da literatura e dois na apresentação dos resultados decorrentes da investigação.

O presente capítulo – *Apresentação do Trabalho de Investigação* – é constituído pelo enquadramento e justificação do tema, a pergunta de partida e as suas questões derivadas, os objetivos do estudo, a formulação de hipóteses e pela metodologia de investigação.

O capítulo dois é dedicado ao *Significado do Trabalho*, nomeadamente no que respeita à sua importância na vida do ser humano e às dimensões básicas que o constituem.

No terceiro capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos da motivação e abordadas as suas principais teorias, nomeadamente: a Hierarquia das necessidades de Maslow, Teoria ERG de Aldelfer, Teoria dos motivos de McClelland, Modelo das características da função de Hackman e Oldham, Teoria da equidade de Adams, Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham e a Teoria das expectativas de Vroom (Cunha et al., 2014).

O capítulo quatro é dedicado à *Satisfação no trabalho* e apresenta os principais fatores que a influenciam, bem como as suas principais teorias e a sua relação com a motivação.

O quinto capítulo é dedicado ao enquadramento metodológico, debruçando-se sobre o esclarecimento dos objetivos, hipóteses, material e métodos que motivaram esta investigação. Na consecução deste trabalho será aplicada uma metodologia mista (quantitativa e qualitativa) que entendemos ser a mais adequada à operacionalização deste estudo.

O capítulo seis, ocupar-se-á do tratamento, análise e interpretação dos dados obtidos. E no capítulo sete – *Conclusões e Recomendações* – serão verificadas as hipóteses e dadas as respostas à pergunta de partida e suas questões derivadas. Por último, serão apresentadas as limitações do estudo, recomendações e sugestões para investigações futuras.



## **CAPÍTULO 2**

### **SIGNIFICADO DO TRABALHO**

#### **2.1. INTRODUÇÃO**

A atividade profissional é uma constante na vida das pessoas e, apesar de ter assumido diferentes significados ao longo do tempo, é consensual entre os teóricos, que o trabalho ocupa uma posição central na vida dos indivíduos (Harpaz & Fu, 2002).

Segundo McGregor (2006) o trabalho é uma garantia de sobrevivência e segurança para o indivíduo e para a sociedade em que está inserido; é essencial para as pessoas terem reconhecimento e aceitação social; e promove a associação com os outros, pois muitas das relações são estabelecidas em contexto de trabalho (e.g., amizade, estatuto social).

É através do trabalho que se criam laços e sentimentos de pertença entre o colaborador e a organização, o que sugere que o mesmo é o grande responsável pela motivação e satisfação em contexto laboral (Chiavenato, 2008).

O trabalho enquanto fonte de relações sociais permite: (1) estabelecer a identidade; (2) contribuir para a diminuir a sensação de isolamento; (3) estabelecer laços de vinculação com os outros e com a organização; (4) oferecer proteção; (5) e garantir os direitos, a igualdade e a proporcionalidade entre o esforço e as recompensas (Morin, 2001).

#### **2.2. SIGNIFICADO ATRIBUÍDO AO TRABALHO**

Desde os tempos mais remotos que a atividade laboral tem um papel estruturante na vida do ser humano, pois além de permitir o desenvolvimento profissional e pessoal, assume três funções essenciais, nomeadamente, a económica (e.g., fonte de rendimento), a social

(e.g., reconhecimento social, estatuto, interação social) e a psicológica (e.g., fonte de identidade, autoestima e realização) (Leong, Hartung, & Pearce, 2014).

Maslow (1970) refere que o trabalho é uma forma para se atingir metas e objetivos de vida, ou seja, permite que o indivíduo possa satisfazer ou frustrar necessidades de sobrevivência, segurança, convivência, estima e autorrealização.

Só a partir de meados da década de 80, com a publicação do estudo realizado pela equipa do MOW: International Team of Meaning of Occupational Work (1987) é que o conceito de trabalho se constitui como um constructo psicológico multidimensional e dinâmico, que resulta da interação entre variáveis pessoais, ambientais e pelas alterações que vão ocorrendo no próprio indivíduo. Este estudo, incluiu amostras representativas de vários países e possibilitou estruturar os dados recolhidos em 12 fatores, que por sua vez, foram agrupados em quatro dimensões principais, nomeadamente: (1) a centralidade do trabalho; (2) as normas sociais; (3) as metas/resultados do trabalho; (4) e a identificação das regras do trabalho. Importa referir que por ser estatisticamente pouco consistente, a última dimensão foi excluída.

A centralidade do trabalho diz respeito à importância que o trabalho tem na vida de cada indivíduo em determinado momento.

As normas sociais sobre o trabalho derivam de valores morais e atuam como antecedentes dos princípios e condutas sociais aliados às crenças sobre as obrigações e os direitos do trabalhador. Estas normas apresentam-se como padrões sociais, que apoiam as avaliações individuais face às recompensas obtidas, ou seja, referem-se a trocas equitativas entre o que o indivíduo dá e recebe relativamente ao seu trabalho. As normas dependem do meio em que estão inseridas e são influenciadas por variáveis sociodemográficas, pessoais, direitos e deveres relacionados com o trabalho.

Os resultados/metabolos do trabalho englobam o conjunto de elementos que os indivíduos procuram no seu trabalho, as funções que desempenham e a satisfação das necessidades que lhes dão prestígio e retorno financeiro. Estes resultados possibilitam que o indivíduo se mantenha em atividade, crie contactos sociais, estabeleça relações interpessoais e se sinta realizado profissionalmente.

O grupo MOW tem dado importantes contributos para a compreensão do significado do trabalho tanto a nível individual, como grupal, organizacional e social. Os estudos efetuados revelam que mesmo que o indivíduo tenha forma de viver o resto da vida confortavelmente, continuaria a trabalhar, pois é através do trabalho que se relaciona com outras pessoas e que surgem os sentimentos de vinculação que dão um propósito à vida.

Estudos realizados por Zalewska (1999) sobre a importância do trabalho na vida de um colaborador, quando equiparada com a importância atribuída a outros domínios entre os quais a família e o lazer, demonstram que os 11 objetivos de trabalho mais valorizados são: (1) as oportunidades de aprendizagem; (2) as relações interpessoais; (3) as oportunidades de promoção; (4) um bom horário; (5) trabalho variado; (6) trabalho interessante; (7) trabalho estável; (8) equilíbrio entre os requisitos da função e as competências dos colaboradores; (9) a remuneração; (10) as condições físicas do local de trabalho; (11) e a autonomia. O autor refere, ainda, que quando os colaboradores desenvolvem trabalho com pouca qualidade, geralmente encontram-se insatisfeitos profissionalmente.

Os indivíduos que apresentam uma qualidade de trabalho acima da média, consideram que o trabalho tem um papel central na sua vida. Segundo Chiavenato (2006), os fatores que influenciam o trabalho subdividem-se em três grupos: (1) condições ambientais de trabalho (*e.g.*, iluminação, temperatura, ruído); (2) condições de tempo (*e.g.*, número de horas de trabalho, horas extras, períodos de descanso); (3) e condições sociais (*e.g.*, organização informal, relacionamentos, estatuto).

### 2.3 DIMENSÕES BÁSICAS DO TRABALHO

A compreensão da estrutura de uma organização implica antes de mais o entendimento do seu funcionamento. Segundo Mintzberg (2004) uma organização é composta por cinco elementos básicos: (1) o vértice estratégico, onde se encontram os responsáveis pela organização; (2) o centro operacional, onde são produzidos os resultados que mantêm a organização a funcionar; (3) a linha hierárquica, que interliga o vértice estratégico ao centro operacional através da cadeia de quadros com autoridade formal; (4) a tecnoestrutura, onde os analistas de controlo realizam a standardização da organização; (5) e o pessoal de apoio onde se encontram todas as funções de logística da organização (*e.g.*, cantina, receção).

O trabalho pode ser visto a partir de várias dimensões e a sua compreensão no que diz respeito às atitudes implica uma análise dos seus ambientes constituintes. Neste sentido, Locke (1976) refere que o trabalho não se limita apenas a uma entidade, mas a um complexo conjunto de tarefas, papéis, responsabilidades, interações, incentivos e recompensas. A Tabela 1, ilustra as dimensões básicas do trabalho segundo a classificação do autor. Assim, os eventos ou condições dizem respeito ao que é causado

por algo ou alguém; e o agente é tudo aquilo que pode ser apreciado e que se encontra totalmente dependente da percepção do colaborador.

Tabela 1: Dimensões básicas de trabalho.

Eventos ou Condições
<b>Características do trabalho</b> Interesses intrínsecos, variedade, oportunidade para aprender, dificuldade, quantidade e oportunidade de sucesso.
<b>Remunerações</b> Quantidade, justiça ou equidade, método de pagamento.
<b>Promoções</b> Oportunidades para ascensão na carreira, justiça da promoção, bases para a promoção.
<b>Reconhecimento</b> Prêmios de produção ou objetivos, reconhecimentos pelo trabalho realizado, críticas.
<b>Benefícios</b> Pensão, benefícios médicos, dias de licença, férias pagas.
Agentes
<b>Supervisão</b> Estilo de supervisão e a sua influência, relações humanas e as suas competências administrativas.
<b>Colegas de trabalho</b> Competências, amizade e espírito de entre ajuda.
<b>Organização e direção</b> Preocupação por parte destes para com os colaboradores assim como pela política e benefícios salariais.

Fonte: Locke (1976).

## 2.4 SÍNTESE

O significado do trabalho está ligado aos valores e atitudes face ao mesmo, nomeadamente: à motivação, satisfação, compromisso e relações de confiança com a entidade patronal e com os colegas.

Os capítulos seguintes debruçam-se sobre as teorias da motivação e satisfação segundo as várias perspetivas dos autores que se dedicaram ao seu estudo.

## **CAPÍTULO 3**

### **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

O conceito de motivação é difícil de definir, porque se trata de um constructo que é abordado através de uma grande variedade de perspectivas. Segundo Cunha e colaboradores (2014) a motivação no trabalho diz respeito a conjunto de forças energéticas cuja origem tanto pode ocorrer no indivíduo como fora dele e que molda o seu comportamento de trabalho. Por outro lado, Grant (2008) refere que a motivação surge a partir das forças psicológicas internas e determina a direção do comportamento, o nível de esforço e a persistência do indivíduo face aos obstáculos.

Apesar da multiplicidade de conceitos, é consensual que a motivação é responsável pelas ações do indivíduo e pelo comportamento que lhe permite atingir determinados resultados. A maior parte das definições engloba quatro elementos: (1) a estimulação que se refere às forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento; (2) a ação e esforço que diz respeito ao comportamento observado; (3) o movimento e persistência designam o prolongamento no tempo do comportamento motivado; (4) e a recompensa que caracteriza o reforço das ações anteriores (Cunha et al., 2014).

A motivação, ainda, pode ser dividida em intrínseca e extrínseca.

#### **3.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA**

A motivação intrínseca diz respeito aos comportamentos de trabalho que são ativados pelo entusiasmo que o mesmo provoca em quem o executa. Neste tipo de motivação a

recompensa encontra-se na própria ação, ou seja, como reforço do comportamento pelo desempenho de uma determinada ação (Ryan & Deci, 2000).

Dentro da motivação intrínseca evidenciam-se a motivação por adaptação (aceitação dos objetivos como fins) e a motivação de identificação (aceitação dos objetivos como condição de realização pessoal).

A motivação intrínseca é descrita como o fenómeno que melhor representa o potencial positivo da natureza humana, pois tem por base o crescimento, a integridade psicológica e a coesão social (Deci, 2000). Deste modo, só ocorre nas atividades que têm um valor interno ao indivíduo.

Bumpus (1998) acrescenta que a motivação intrínseca está associada à performance, ao incremento do pensamento concetual e criativo, à superioridade da memória evocativa, a afetos positivos, a um maior envolvimento nas tarefas por parte do colaborador e a uma melhor saúde física e psicológica. Apesar da sua importância, a motivação intrínseca não se encontra em todas as atividades do indivíduo.

### 3.3 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

A motivação extrínseca refere-se aos comportamentos, cujo estímulo depende de recompensas materiais/sociais ou para evitar algum tipo de punição (Cunha et al., 2014). Esta motivação refere-se unicamente a recompensas tangíveis tais como, o reconhecimento e o dinheiro, ou seja, aspetos que não estão relacionados com a ação. São recompensas atribuídas externamente como forma de satisfação.

É através da recompensa (*feedback*) que o indivíduo percebe se determinado comportamento é apropriado ou não e que lhe poderá ser útil futuramente. Segundo Cameron (1994) os indivíduos recompensados e elogiados verbalmente demonstram maior motivação que os indivíduos não recompensados. No entanto, as variáveis externas devem ser geridas com precaução.

Cada indivíduo é um ser único com necessidades e motivações que o distinguem dos demais, mas existem três premissas que ajudam a compreender o comportamento humano e das quais depende a motivação dos indivíduos: (1) o comportamento que é causado por estímulos internos ou externos (hereditariedade do meio); (2) o comportamento que é motivado (finalidade) e o comportamento orientado para os objetivos (Covington, 2000).

Atualmente, o grande desafio das organizações passa por motivar os colaboradores para que possam alcançar altos níveis de satisfação e produtividade que lhes permita responder às necessidades individuais, profissionais e organizacionais (Chiavenato, 1999).

### 3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Ao longo dos tempos, a motivação tem vindo a captar a atenção de muitos teóricos que tentam compreender os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores em contexto laboral, por forma a prever o seu desempenho. Neste âmbito, têm surgido inúmeras teorias e perspectivas sobre a motivação no trabalho, mas a grande maioria defende que a motivação depende da interação entre a situação, as necessidades e as forças impulsionadoras do indivíduo (Lathan & Pinder, 2005).

A motivação pode, ainda, ser classificada de acordo com dois critérios. O primeiro diferencia as teorias de conteúdo e as teorias de processo; e o segundo distingue as teorias gerais das teorias específicas.

As teorias de conteúdo procuram explicar o que motiva as pessoas e as teorias de processo estudam como se desenvolve o comportamento motivado. Por outro lado, as teorias gerais dizem respeito às aspirações do ser humano e não se centram apenas no trabalho e no comportamento organizacional; e as teorias específicas recaem diretamente sobre o comportamento organizacional (Ambrose & Kulik, 1999).

Contudo, e tendo em conta a quantidade de teorias existentes, apenas serão abordadas as mais relevantes.

#### 3.4.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Segundo Maslow as necessidades humanas podem ser representadas através de uma pirâmide, sendo as necessidades satisfeitas de acordo com uma hierarquia interna. Esta teoria tem por base três pressupostos: (1) o princípio da dominância que defende que o comportamento humano pode ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas; (2) o princípio da hierarquia que reúne as necessidades de acordo com determinada classificação; (3) e o princípio da emergência, segundo o qual o indivíduo só passa para as necessidades de ordem superior, quando as necessidades de níveis hierárquicos inferiores estão satisfeitas (Maslow, 1987).

Segundo esta teoria as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis: (1) as necessidades fisiológicas são inatas e exigem satisfação frequente por forma a garantir a sobrevivência do indivíduo (e.g., alimentação, descanso, sexo) e só quando essas



necessidades estão satisfeitas é que se avança para o nível seguinte; (2) as necessidades de segurança são caracterizadas pela procura de um mundo previsível e seguro e quando estas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança no indivíduo (e.g., doenças); (3) as necessidades sociais englobam o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração para com os outros e só surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram satisfeitas; (4) as necessidades de estima surgem no quarto nível e dizem respeito ao orgulho, amor-próprio, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação, prestígio, estatuto e admiração pelos outros. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos; (5) as necessidades de autorrealização, referem-se ao desenvolvimento pessoal e realização plena do indivíduo, pelo que só pode ser satisfeita intrinsecamente (Maslow, 1987) (Figura 1).

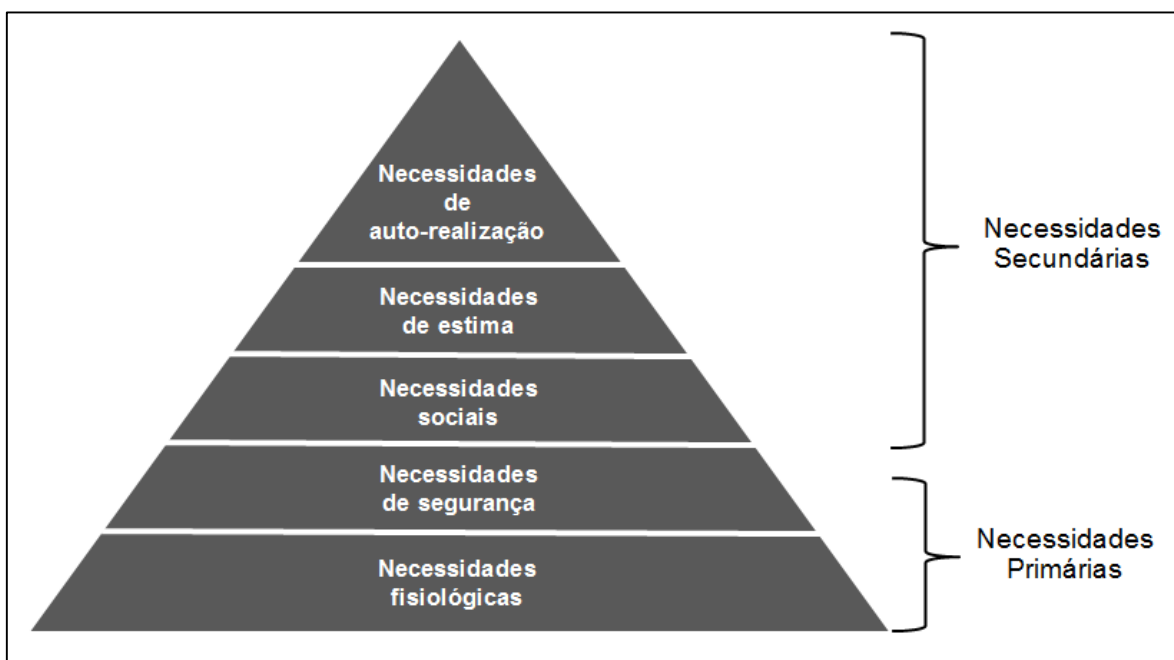


Figura 1. Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Robbins, 2007.

Os cinco níveis podem ser agrupados em duas classes: (1) necessidades primárias que incluem as necessidades fisiológicas e de segurança; (2) e as necessidades secundárias que englobam as necessidades sociais, de estima e autorrealização (Lashey & Lee-Ross, 2003).

Segundo Maslow (1987), a realização profissional é condicionada pelos fatores psicológicos do trabalho, pelo que o grande desafio é encontrar uma atividade que permita alcançar essa realização.

### 3.4.2 TEORIA ERG DE ALDERFER

A teoria ERG (Existence, Relatedness, Growth) de Alderfer (1972) diz respeito a um sistema conceptual e empírico que procura compreender, explicar e prever a satisfação e as necessidades do ser humano. À semelhança da teoria de Maslow, Alderfer defende que a só é possível compreender a motivação dos trabalhadores em função de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas (Figura 2).

Alderfer, Kaplan e Smith (1974) referem que existem apenas três níveis de necessidades: (1) as necessidades existenciais que se referem ao bem-estar fisiológico e material; (2) as necessidades de relacionamento que dizem respeito à obtenção de relações interpessoais satisfatórias; (3) e as necessidades de crescimento que indicam um desejo de crescimento e desenvolvimento.

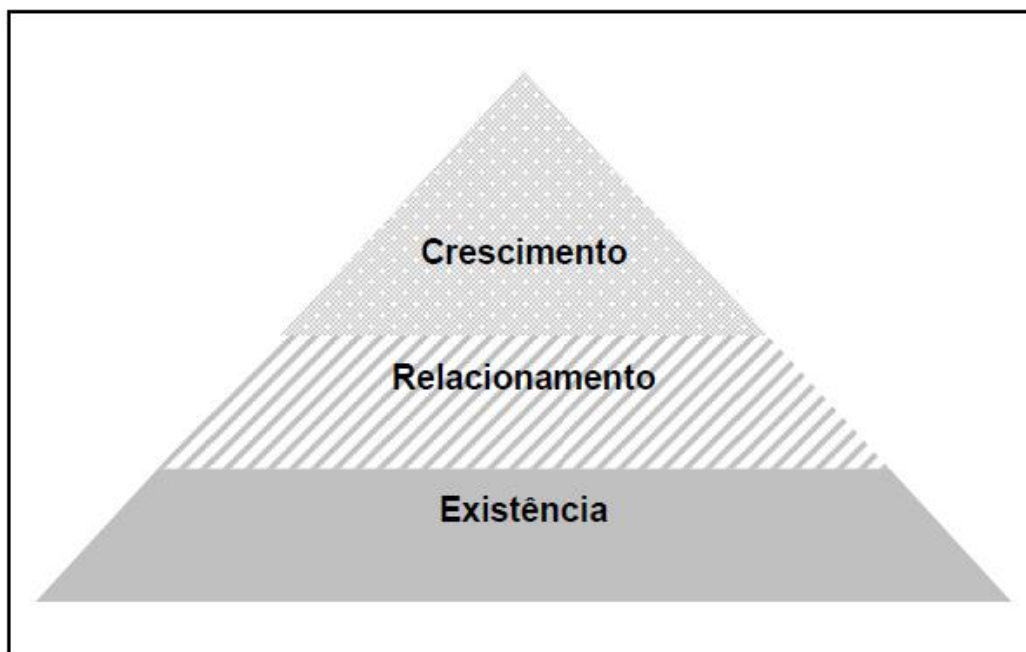


Figura 2: Teoria ERG de Alderfer.

Fonte: Teixeira, 2005.

Esta teoria descreve cada categoria como um estado do desenvolvimento dos indivíduos e não como um grupo de necessidades específicas (Rollinson, Broadfield, & Edwards, 1998).

### 3.4.3 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

McClelland também explica a motivação humana através das suas necessidades, mas centra-se nas vivências das pessoas e não nas suas necessidades primárias. Assim postula a existência de três fontes fundamentais: (1) a necessidade de afiliação é caracterizada pela cooperação e compreensão entre os colegas, pois diz respeito ao desejo de manter relações pessoais, estreitas e amigáveis; (2) a necessidade de poder caracteriza as pessoas que valorizam a competitividade, o prestígio, a influência, o desejo de controlar e influenciar os outros e assumir responsabilidades; (3) e a necessidade de realização qualifica as pessoas que preferem situações competitivas e que dão maior importância ao prestígio e à influência do que à eficácia (Cunha et al., 2014).

Segundo McClelland (1992) estes três tipos de necessidades encontram-se presentes em todas as pessoas, mas em graus diferentes, o que reforça a ideia de que os colaboradores devem ser motivados de acordo com as suas necessidades.

### 3.4.4 MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DE HACKMAN E OLDHAM

O modelo de Hackman e Oldham (1975) sugere que as características das tarefas são fundamentais para criar motivação, satisfação e elevado desempenho, motivo pelo qual têm sido apontadas como uma das principais causas de (des)motivação laboral. Com base nestas evidências foram identificadas cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação: a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback* dos resultados (Figura 3).

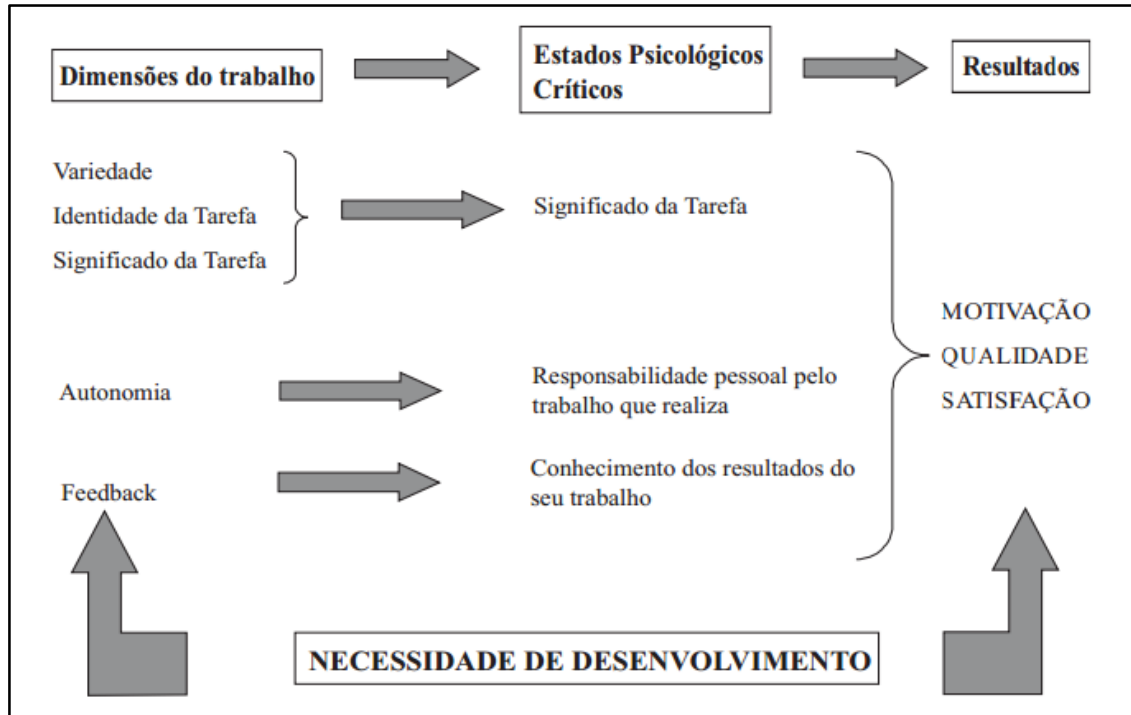


Figura 3: Modelo das características da função de Hackman e Oldham.

Fonte: Hackman e Oldham, 1975.

A variedade diz respeito ao grau em que a função requer a aplicação de um número diversificado de capacidades, destrezas, aptidões, conhecimentos e talentos pessoais. Esta característica reflete-se na motivação intrínseca do trabalhador porque está relacionada com a execução do trabalho, com as competências, as habilidades e os talentos.

A identidade relaciona-se com a possibilidade de o trabalhador realizar um trabalho completo e identificar claramente os resultados das suas tarefas, pelo que quando o trabalho é fragmentado, parcial ou incompleto o colaborador não se identifica com o mesmo.

O significado reflete a perceção do colaborador relativamente à influência que a função que executa tem nas outras pessoas ou na organização. Esta característica requer uma explicitação completa do trabalho, dos objetivos e da sua utilidade e importância.

A autonomia refere-se à liberdade que o colaborador tem para planear e executar o trabalho, seleccionar a equipa e decidir sobre os métodos a adotar, pelo que quanto maior for a autonomia, maior será o tempo em que o colaborador deixa de receber supervisão direta.

Por último, o *feedback* diz respeito à quantidade de informação recebida pelo colaborador relativamente à eficiência do seu trabalho e permite conhecer os padrões e expectativas de desempenho que possibilitam ajustar a direção, o esforço e a estratégia para atingir os objetivos pretendidos. De acordo com esta teoria, os trabalhos que incluem estas características são mais satisfatórios e motivadores (Oldham & Hackman, 2005).

Para operacionalizar o modelo, Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um instrumento – *JDS: Job Diagnostic Survey* – que permite identificar o Potencial Motivador do Trabalho (*MPS: Motivating Potential Score*), podendo o mesmo ser calculado através da fórmula apresentada na Figura 4.

$$MPS = \frac{(\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

Figura 4: Fórmula do Potencial Motivador do Trabalho.

Segundo Bilhim (2006), do ponto de vista motivacional, este modelo sugere que quando o indivíduo realiza corretamente a sua tarefa, se preocupa com ela e toma conhecimento dos resultados das suas ações, sente-se recompensado internamente.

### 3.4.5 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS

A teoria de Adams analisa a perceção dos indivíduos no que diz respeito à justiça existente no local de trabalho, através de uma comparação entre o desempenho/benefícios do colaborador, com o desempenho/benefícios de outros trabalhadores em situação idêntica (Figura 5). Se desta comparação resultar uma situação de injustiça, surge um sentimento de iniquidade, mas se os colaboradores percecionam que estão a ser injustamente compensados sentem uma tensão derivada da não equidade (Adams, 1965).

Esta situação, geralmente, altera o desempenho do trabalhador e, por vezes, leva-o a deixar a organização (Konopaske & Werner, 2002).

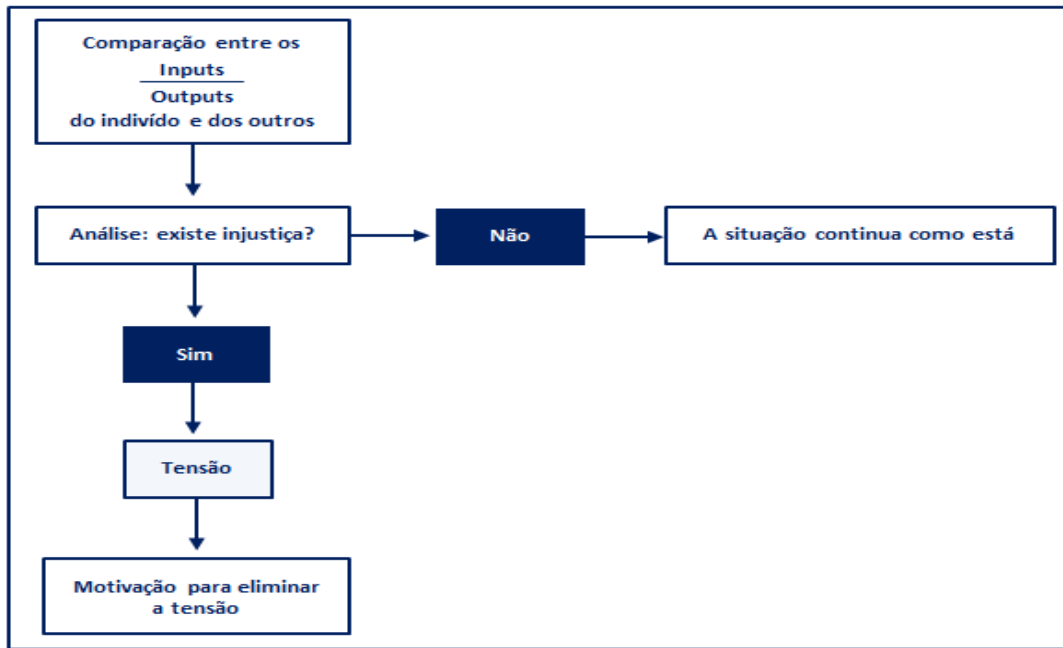


Figura 5: Teoria da equidade de Adams.

Fonte: Rollinson et al., 1998.

Quando o indivíduo se encontra perante uma situação de iniquidade pode optar por: (1) reduzir o esforço (*inputs*) em relação ao trabalho que desempenha; (2) manter a quantidade de trabalho, mas reduzir a qualidade do mesmo; (3) distorcer as suas auto-percepções através da ideia de que trabalha mais ou menos que os outros; (4) distorcer as percepções sobre os outros; (5) escolher outro ponto de referência de modo a ter outra base de equilíbrio; (6) e/ ou sair da organização (Gomes & Borba, 2011).

### 3.4.6 TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS DE LOCKE E LATHAM

Esta teoria defende que os objetivos dos indivíduos desempenham um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos, mas a quantidade de esforço depende do grau de dificuldade e da dedicação a esse objetivo (Lashley & Lee-Ross, 2003).

A teoria deve ser encarada como uma técnica de motivação e não como uma teoria de motivação, porque a principal preocupação diz respeito à forma como o comportamento é afetado pelo processo de definição de objetivos (Rollinson et al., 1998) (Figura 6).

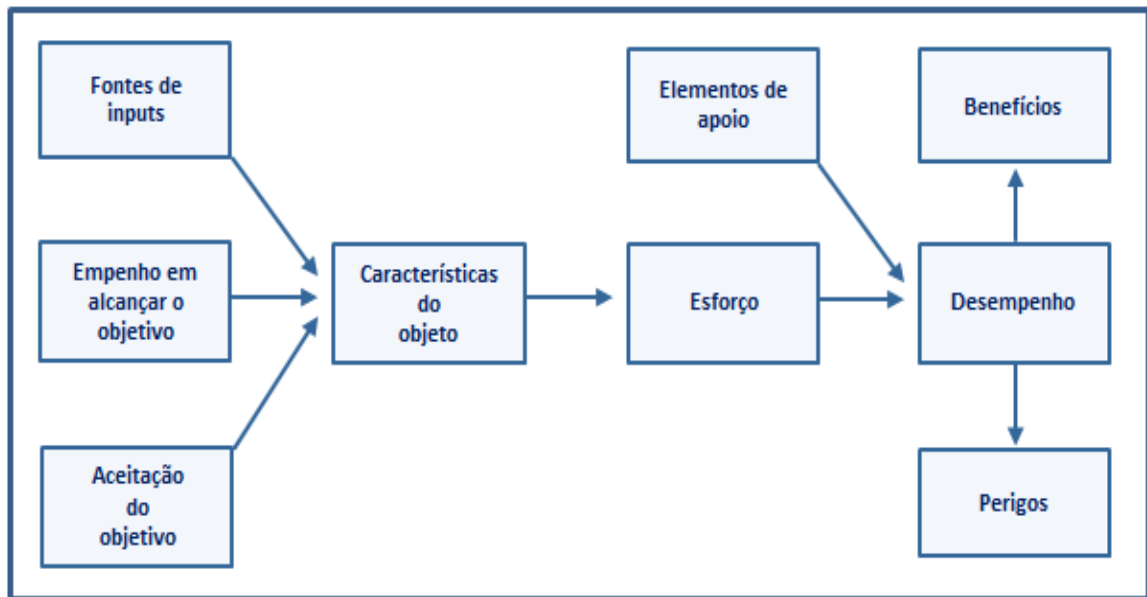


Figura 6: Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham.

Fonte: Lathan e Locke, 1979.

Os estudos de Locke (1976) reforçam a ideia de que a satisfação no trabalho provém de um estado de prazer emocional que resulta da avaliação que um determinado profissional faz sobre o quanto o seu trabalho facilita ou possibilita a obtenção dos seus objetivos e valores.

### 3.4.7 TEORIA DAS EXPECTATIVAS DE VROOM

É a teoria cognitiva da motivação com maior influência nos meios académicos. De acordo com esta teoria o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa, tendo em conta as suas expectativas (Figura 7) (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Chiavenato (2005) defende que as pessoas antes de desenvolverem qualquer esforço no desempenho de uma tarefa consideram sempre três aspetos fundamentais: a valência, a instrumentalidade e a expectativa. A valência está relacionada com a importância que o indivíduo atribui aos resultados obtidos em função do desempenho requerido.

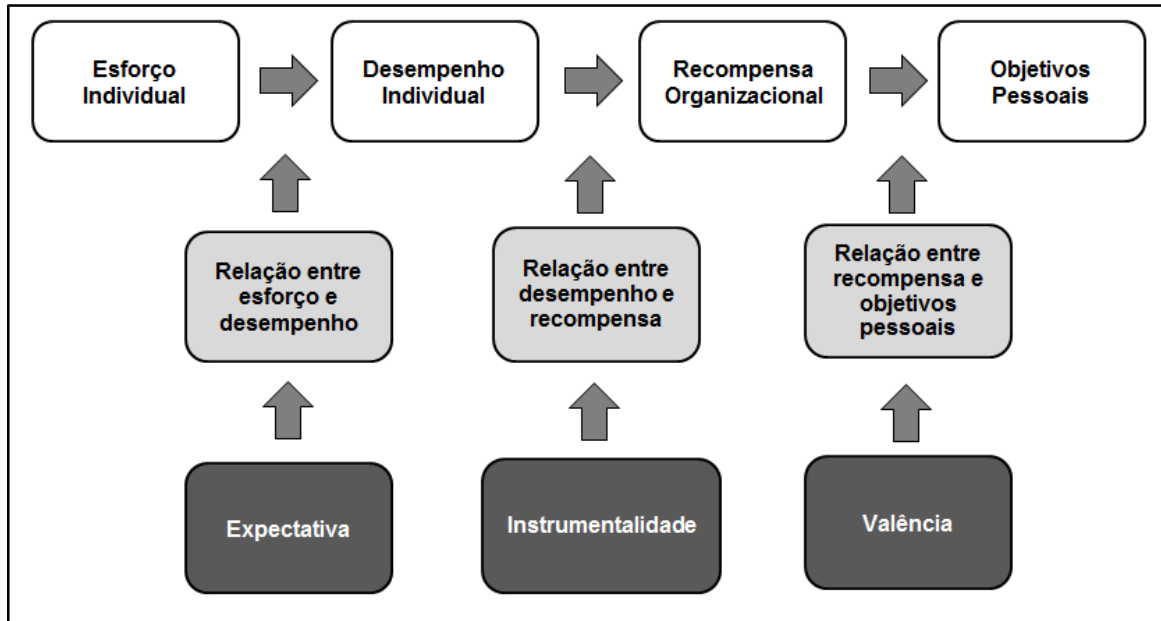


Figura 7: Teoria das expectativas de Vroom.

Fonte: Chiavenato, 2005.

Segundo Vroom (1964) a motivação é igual ao produto da intensidade da preferência individual de um resultado (valência), com a probabilidade de uma determinada ação conduzir a um resultado ambicionado (expectativa) (Figura 8).

$$\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa}$$

Figura 8: Equação da teoria das expectativas de Vroom.

Fonte: Cunha et al., 2014.

Quanto maior é o valor atribuído à recompensa, maior é a motivação, porque o indivíduo escolhe os seus comportamentos de acordo com as próprias expectativas e interesses (Ury, 2009).



### 3.5 CONSEQUÊNCIAS DA DESMOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A desmotivação ocorre quando o colaborador sente menos vontade de trabalhar, estando a mesma relacionada com motivos pessoais (incumprimento dos seus objetivos) e/ou organizacionais (clima de trabalho), nomeadamente: (1) a falta de retorno e reconhecimento do chefe; (2) o salário desajustado ao cargo; (3) péssimo ambiente de trabalho; (4) excesso de trabalho; (5) tarefas repetitivas; (6) falta de prospeção de carreira; (7) divergência entre os objetivos organizacionais e pessoais (Weiss, 2002).

Quando as necessidades da organização coincidem com as do colaborador os resultados são bastante positivos, porque o colaborador torna-se mais produtivo. Contudo, nem sempre esta situação se verifica o que despoleta situações de absentismo, *stress*, apatia, depressão, desinteresse, incumprimento dos objetivos organizacionais e debilidade física (cansaço) (Salancik, 1978).

A desmotivação pode levar o colaborador a pedir a demissão, causando prejuízo para a organização, que além de perder um funcionário, terá que realizar um novo processo de recrutamento e seleção, acolhimento, integração e, algumas vezes, formação. A morosidade e custos elevados de todo este processo causa prejuízos elevados para a organização (Kleinbeck, Wegge, & Schmidt, 2001).

### 3.6 SÍNTESE

A motivação deve ser estimulada, pelo que é fundamental analisar os interesses dos colaboradores e ajustá-los aos objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2006) há fatores imprescindíveis para manter os trabalhadores motivados, entre os quais: (1) dar *feedback* sobre o trabalho realizado pelo colaborador; (2) fomentar o crescimento profissional; (3) reconhecer o trabalho e os resultados alcançados; (4) atribuir um salário equivalente ao trabalho desempenhado; (5) promover o bom relacionamento entre os colegas; (6) oferecer benefícios; (7) permitir a liberdade de expressão e a participação na tomada de decisão; (8) e dar autonomia ao colaborador (Herzberg, 2010).

Quando o colaborador está motivado torna-se mais produtivo o que traz grandes benefícios para a organização, tornando-a mais competitiva.

## **CAPÍTULO 4**

### **SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

A satisfação no trabalho corresponde a uma atitude geral da pessoa face ao seu trabalho e envolve as atividades desempenhadas, a interação entre colegas e superiores hierárquicos, o seguimento de determinadas regras, normas e políticas organizacionais e o alcance de objetivos e condições de trabalho. A satisfação pode, assim, ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização (Weiss, 2002).

#### **4.2 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Desde os anos 30, do século passado, que os pesquisadores se dedicam ao estudo da satisfação do indivíduo no seu local de trabalho. Nessa época, a necessidade de se ter um colaborador satisfeito, motivado e produtivo era um assunto irrealista, mas com a evolução da sociedade, o colaborador deixou de ser visto apenas como mais um assalariado e passou a ser considerado uma mais valia para a organização, que começou a valorizar as questões motivacionais e a satisfação no trabalho (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015).

A satisfação no trabalho passa a ser encarada como a percepção do colaborador sobre a atividade que desempenha. George (1999) acrescenta que a satisfação no trabalho se apresenta como um conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o as tarefas que realizam.

### 4.3 ATITUDES PERANTE O TRABALHO

A atitude face ao trabalho é bastante complexa, porque determina e é determinada por muitas variáveis, e nem todas as pessoas que realizam o mesmo tipo de trabalho estão igualmente satisfeitas. Existem determinados grupos para os quais foram identificados alguns padrões de satisfação no trabalho, nomeadamente: (1) os trabalhadores ligados à gestão tendem a estar mais satisfeitos do que os que estão ligados à produção; (2) os trabalhadores com mais experiência na função estão mais satisfeitos do que os que têm pouca experiência; (3) e as pessoas mais velhas, geralmente, estão mais satisfeitas do que as mais novas (Cunha et al. 2014).

Genericamente, existem duas grandes categorias que causam satisfação no trabalho: (1) as determinantes organizacionais que se relacionam com a organização e o desempenho no trabalho; (2) e as determinantes pessoais que se relacionam com as características pessoais dos próprios trabalhadores (Brief, 1998).

As determinantes organizacionais incluem o tipo de supervisão, a realização de um trabalho mentalmente desafiante, a clareza da função, o conteúdo do trabalho, as recompensas equitativas, as boas condições de trabalho e o bom relacionamento entre colegas (Spector, 1997).

Ligados à supervisão existem dois aspetos que influenciam a satisfação, nomeadamente: (1) o tipo de liderança, porque é provável que os subordinados de um líder que demonstre apreço e consideração por eles estejam mais satisfeitos do que quando sucede o inverso; (2) e a participação na tomada de decisão, que se encontra positivamente relacionada com as atitudes face ao trabalho (Krausz, 2005).

O que torna um trabalho mentalmente desafiante é a oportunidade de utilizar os conhecimentos, as competências e as capacidades, ter uma grande variedade de tarefas, liberdade para tomar decisões e *feedback* sobre o desempenho.

Outro fator que influencia a satisfação no trabalho, diz respeito ao tipo de personalidade do colaborador, verificando-se que quando a mesma é congruente com a vocação escolhida provavelmente terá mais sucesso e, conseqüentemente, maior probabilidade de alcançar elevada satisfação no trabalho. A relação satisfação-desempenho é mais elevada para indivíduos que ocupam uma posição hierárquica superior (Cunha et al., 2014).

A satisfação tem uma relação negativa com o absentismo e com a rotatividade voluntária, porque quando as pessoas faltam ou abandonam o seu trabalho estão a expressar a sua insatisfação com o mesmo.

Quadro 1: Eventos que produzem (in)satisfação no trabalho.

Eventos que produzem satisfação	Eventos que produzem insatisfação
<b>Tarefas realizadas</b> Importantes e significativas	<b>Tarefas realizadas</b> Insignificantes e pouco importantes.
<b>Quantidade de trabalho</b> Nem excessiva, nem diminuta e de fácil realização.	<b>Quantidade de trabalho</b> Excessiva ou escassa; demasiado fácil ou demasiado difícil.
<b>Continuidade</b> Inexistência de fontes de distração e/ou interrupções; trabalho eficaz.	<b>Descontinuidade</b> Múltiplas interrupções e distrações; trabalho ineficaz.
<b>Sucesso</b> Resolvem-se os problemas e alcançam-se os objetivos propostos.	<b>Insucesso</b> Não se completa a resolução de problemas e não se alcançam os objetivos propostos.
<b>Promoção</b> Atinge-se uma posição superior.	<b>Ausência de promoção</b> Não se é promovido, nem existe promessa de o ser.
<b>Responsabilidade</b> É incrementada e procurada	<b>Responsabilidade</b> Não existe ou existe em excesso.
<b>Reconhecimento verbal do trabalho</b> O trabalho é reconhecido e valorizado, quer pela organização, quer pelos colegas e chefia.	<b>Não reconhecimento do trabalho</b> As tarefas são reprimidas e o trabalho é criticado.
<b>Dinheiro</b> Recebe o estabelecido no contrato e são atribuídos bónus, em função do trabalho realizado.	<b>Dinheiro</b> Não se recebe o que foi estabelecido e o trabalho extra não é recompensado.
<b>Atmosfera interpessoal</b> Agradável: as pessoas conversam, são simpáticas e amigas.	<b>Atmosfera interpessoal</b> Desagradável: as pessoas são antipáticas e hostis.
<b>Condições de trabalho</b> Agradáveis em relação à temperatura, iluminação, barulho, localização e horário.	<b>Condições de trabalho</b> Temperaturas desagradáveis, húmidas, má localização, ruídos, horário desadequado.

Fonte: Locke (1976).

A satisfação no trabalho existe na medida em que os resultados do trabalho são equivalentes aos resultados desejados pelo indivíduo, pelo que quanto mais os resultados obtidos são valorizados, mais os indivíduos estão satisfeitos. Esta situação é explicada pela a teoria do valor de Locke (1976), cujo foco incide na discrepância entre os aspetos do trabalho que um indivíduo tem e aqueles que ele quer, conseqüentemente, quanto maior a discrepância, menor a satisfação.

A satisfação no trabalho tem sido concetualizada como um estado emocional ou uma atitude positiva que resulta do prazer inerente à atividade profissional e às experiências em

contexto de trabalho, em que podem ser identificadas duas dimensões (Cavanagh, 1992) (Figura 9).

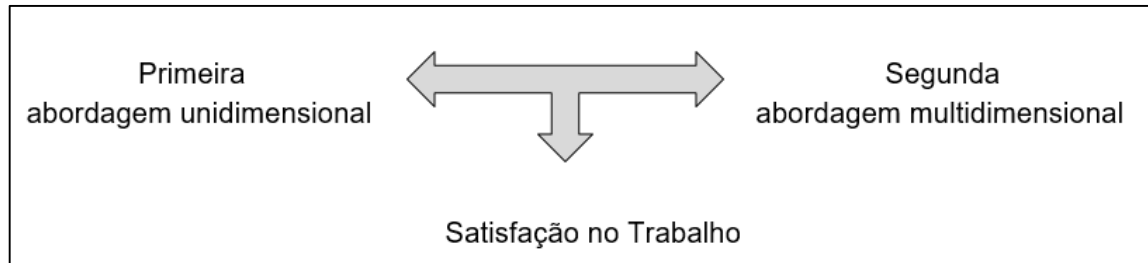


Figura 9: Dimensões da satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é composta por vários fatores ou dimensões que podem ser agrupadas em três níveis.

Quadro 2: Tipologia dos Modelos de Satisfação.

Variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceito chave
Situacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características da função</li> <li>• Características do processo de tomada de decisão</li> <li>• Característica do reforço</li> </ul>
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrepância entre expectativas e resposta da organização</li> </ul>
Interação Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação social</li> <li>• Processamento social da informação</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>

Fonte: Lima (1994).

O primeiro nível inclui os modelos que valorizam as características da função – Modelo de Hackman e Oldham –, o processo de tomada de decisão na organização e as formas de reforço na instituição – Modelo de Porter e Lawer.

No segundo nível, a satisfação no trabalho é explicada por características individuais (e.g., características sociodemográficas, aspetos motivacionais, princípios e valores).

O terceiro nível explica a satisfação no trabalho, tendo por base a interação social (Lima, 1994).

#### 4.4 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO

Segundo Marques (1995), a satisfação é vista como uma variável complexa, subjetiva e multifacetada que deve ser controlada e gerida de acordo com os interesses dos indivíduos e das organizações. A satisfação constitui-se, ainda, como o resultado humano, visto que a insatisfação dos colaboradores tende a refletir-se em grande escala na qualidade das interações com os clientes.

O trabalho de um colaborador dentro da organização pode ser diversificado ou personalizado, o que permite enriquecer as funções e dar alguma autonomia a quem o executa, contudo o custo desta gestão é mais elevado (Spector, 1997).

A satisfação dos profissionais é uma área complexa e de difícil avaliação, pelo que em determinados sectores é necessário recorrer a uma perspetiva integrativa que envolva o colaborador e o trabalho. Para aumentar a satisfação do colaborador, as organizações devem compreender e estimular as suas potencialidades e respeitar as suas necessidades (Marques, 1995).

#### 4.5 TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG

Esta teoria identifica duas classes de fatores que, no entender de Herzberg, são os mais importantes para analisar a satisfação das pessoas em contexto de trabalho: os fatores higiénicos e os fatores motivacionais (Figura 10) (Herzberg, 2003).

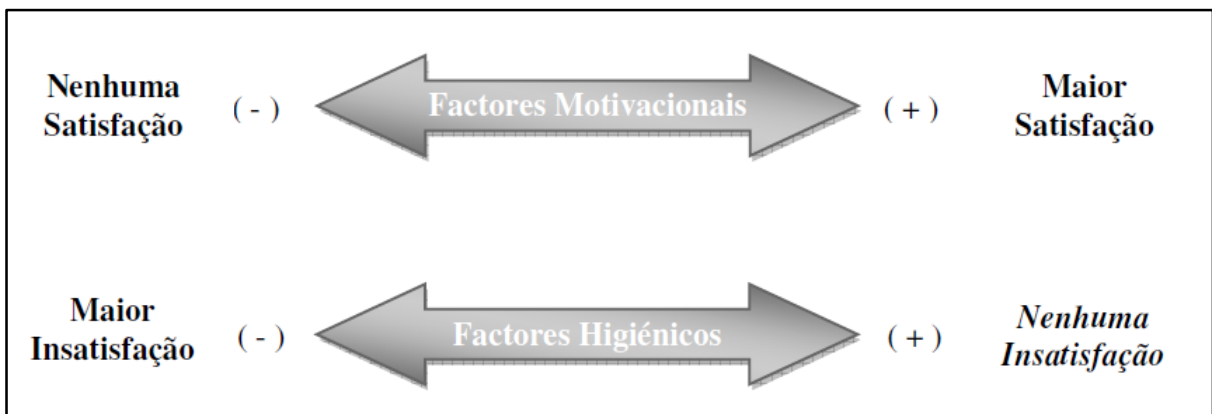


Figura 10: Teoria bifatorial de Herzberg.

Fonte: Chiavenato, 2004.

Os fatores higiênicos dizem respeito ao contexto de trabalho, pelo que incluem as condições dentro das quais os colaboradores desempenham as suas tarefas e apesar de não contribuírem diretamente para a satisfação no trabalho, impedem que a pessoa se sinta insatisfeita com o mesmo. Estes fatores englobam o salário, os benefícios sociais, o estatuto, a segurança, as condições de trabalho, as políticas da empresa, a supervisão e as relações interpessoais. São fatores que se situam no ambiente externo e que estão fora do controlo do indivíduo (Maciel & Sá, 2007).

Os fatores motivacionais são os que contribuem diretamente para a satisfação no trabalho e englobam a realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento das responsabilidades e o trabalho a realizar. Estes fatores estão relacionados com o conteúdo e natureza das tarefas, pelo que podem ser controlados pelo indivíduo que as executa (Petri & Govern, 2004).

De acordo com esta teoria os únicos fatores capazes de contribuir para alcançar elevados níveis de satisfação, são os motivacionais, porque os higiênicos apenas conseguem reduzir ou anular a insatisfação.

Segundo Robbins (2007) os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são independentes e distintos dos que conduzem à insatisfação. Partindo deste pressuposto, Herzberg (2003) evidencia a relação entre as duas classes de fatores e o ambiente organizacional e conclui que os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do trabalho e que os fatores higiênicos estão relacionados com o contexto do trabalho.

A teoria de Herzberg foi alvo de algumas críticas, nomeadamente: o tipo de metodologia utilizada, a classificação adotada para os dois fatores e a limitação do nível de aplicabilidade. Na realidade é compreensível que nem todos os fatores existentes no ambiente de trabalho sejam motivadores (Rollinson et al., 1998).

#### **4.6 CONSEQUÊNCIAS DA (IN)SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação no trabalho pode ser vista como a resposta do indivíduo quando a sua perceção corresponde às expectativas que tem. Assim, resulta da interação que ocorre entre os papéis e as tarefas desempenhadas, as responsabilidades, os incentivos e as recompensas. Segundo Alcobia (2001) é notório que a satisfação aumenta a produtividade

do colaborador e repercute-se nas suas atitudes e comportamentos durante o trabalho que executa.

O clima organizacional também é responsável pela satisfação no trabalho uma vez que tem forte incidência sobre a produtividade e o desempenho das tarefas.

Segundo o modelo de Henne (1985) o estado de estar ou não satisfeito com o trabalho, além de ter consequências a nível pessoal e profissional, também se repercute no comportamento, na saúde e no bem-estar do colaborador.

Peterson (1998) acrescenta que a insatisfação ocupacional despoleta elevados níveis de *stress* que se traduzem em efeitos negativos para a saúde. Por outro lado, Parikh e Gupta (2010) referem que o absentismo é menor quando a satisfação aumenta.

A insatisfação dos colaboradores pode ser provocada por causas pessoais (e.g., idade, personalidade, inteligência emocional), organizacionais (e.g., relações com colegas, progressão de carreira) e/ou contextuais (e.g., ambiente económico e social, conflito trabalho/família) que podem conduzir ao desinteresse e abandono da organização (Robbins, 2007).

Zalewska (1999), por sua vez, refere que as relações sociais promovem a saúde física e mental e contribuem para diminuir a incidência de doenças e aumentar a qualidade de vida.

De acordo com a *roda da qualidade* de Heskett (Figura 11) quando os clientes se sentem satisfeitos, os colaboradores ficam mais motivados; uma maior motivação conduz a um melhor serviço prestado; quando as expectativas do cliente são superadas, aumenta o volume de vendas e, conseqüentemente, as recompensas do colaborador.





Figura 11: Roda da qualidade.

Fonte: Cunha et al., 2014.

#### 4.7 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

A confusão entre satisfação e motivação tem dominado as organizações e o meio académico. E apesar de surgirem muitas vezes associados, são dois conceitos distintos. A motivação tem um estatuto cognitivo, enquanto a satisfação tem uma componente predominantemente afetiva. A motivação (cognição) provoca satisfação (afeto), pelo que é a única que pode ser gerida (Chiavenato, 2010).

A motivação é a primeira causa da satisfação, pelo que uma gestão eficaz da mesma aumenta os níveis de satisfação e de produtividade. A motivação sente-se e a satisfação vê-se e só nos sentimos motivados quando percebemos que a relação entre o *input* e os *outcomes* não é equitativa.

Segundo Locke (1976), a satisfação não melhora o desempenho e nunca podemos estar satisfeitos e motivados ao mesmo tempo. Por outro lado, a motivação é fundamental para aumentar a produtividade (Chiavenato, 2006).

A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação e pode ser definida como o desejo de adotar elevados níveis de esforço com vista a alcançar objetivos organizacionais, que conduzem à satisfação. Perante o exposto, podemos afirmar que a motivação é a ação que nos leva a procurar o fazer mais e melhor; e a satisfação refere-

se à forma como o indivíduo sente que o que recebe é justo e/ou quando está de acordo com as suas expectativas (Cunha et al., 2014).

A satisfação no trabalho resulta da interação e convergência dos interesses do colaborador com os da organização, mas não determina o grau de motivação do colaborador ou o seu empenho no trabalho.

No entanto, é possível combinar a satisfação e a motivação (Quadro 3): (1) a relação satisfeito/motivado (célula I), conduz a um elevado grau de desempenho; (2) a relação satisfeito/desmotivado (célula II), favorece a situação profissional do colaborador, mas o pouco empenho impossibilita-o de atingir um elevado nível de desempenho; (3) a relação insatisfeito/motivado (célula III), não avalia favoravelmente a situação profissional do indivíduo, mas o seu empenho e dedicação resulta num elevado nível de desempenho; (4) a relação insatisfeito/desmotivado (célula IV), não avalia de modo favorável a situação profissional do indivíduo e o seu nível de esforço não é suficiente para alcançar um elevado nível de desempenho.

**Quadro 3: Relação entre a satisfação e motivação**

	Satisfeito	Insatisfeito
Motivado	I	III
Desmotivado	II	IV

Fonte: Cunha et al., 2014.

A forma como percebemos o nosso dia de trabalho e as suas múltiplas dimensões (valores) em função do significado da experiência vivida vai gerar emoções (felicidade) e que por sua vez vão gerar motivação no trabalho. Quando estamos internamente motivados produzimos mais, quando somos pressionados podemos produzir mais, mas com menos qualidade (Staw, 1986).



Figuras 12: Integração das necessidades organizacionais e individuais.

Fonte: Gutteridge, Leibowitz e Shore, 1993.

## 4.8 SÍNTESE

O sucesso da organização depende em grande escala do nível de motivação e satisfação dos seus colaboradores, pois são eles que executam as tarefas que permitem alcançar os objetivos organizacionais; por outro lado, para que a organização consiga manter os seus colaboradores necessita de criar ferramentas que lhes satisfaçam as necessidades pessoais e organizacionais (Barney, 1991).

## **CAPÍTULO 5**

### **METODOLOGIA DA PARTE PRÁTICA**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

Em termos metodológicos optou-se por um estudo de caso que visou identificar os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* e para a satisfação dos EE dos seus alunos.

O procedimento metodológico implementado na consecução deste trabalho é misto, pois entendemos que a combinação de técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais forte e reduz o enviesamento dos resultados. Assim, a recolha de dados foi realizada em duas fases distintas: (1) entrevistas semiestruturadas; e (2) aplicação de questionários.

A aplicação dos instrumentos foi precedida de um trabalho de pesquisa bibliográfica, em torno do significado do trabalho, da motivação e da satisfação. A revisão da bibliografia, que serviu de base à fundamentação teórica deste estudo, também possibilitou a elaboração do inquérito por questionário e do guião de entrevista.

#### **5.2 CARACTERIZAÇÃO DO COLÉGIO OS CARTAXINHOS**

O colégio *Os Cartaxinhos* é uma instituição familiar privada de ensino pré-escolar e de primeiro ciclo que inclui quatro valências: berçário, creche, jardim-de-infância e ensino primário. Fica situado em Alenquer e funciona entre as 7:30h e as 19:30h.

A população-alvo são crianças pertencentes à classe média e média alta.

O espaço físico é constituído por cave, rés-do-chão, primeiro andar e sótão. O rés-do-chão é constituído pelas seguintes divisões: gabinete de coordenação, cozinha, refeitório, duas dispensas, berçário, sala das crianças de um ano, sala das crianças de dois anos, sala das crianças de três anos, sala das crianças de quatro anos, sala das crianças de cinco anos,

casa de banho na área da creche adaptada para crianças, casa de banho na área do jardim-de-infância adaptada para crianças e casa de banho dos funcionários.

No primeiro andar encontra-se a sala dos professores, a sala de música/computadores, a sala de ocupação de tempos livres, a sala de acolhimento, a mediateca, a sala das crianças de um ano, a sala das crianças de dois anos, a sala das crianças de três anos, a sala das crianças de quatro anos, duas casas de banho adaptadas para crianças, sendo uma para meninas e a outra para meninos.

No sótão existe um ginásio e uma pequena casa de banho; e na cave fica a garagem e a lavandaria. Dispõe, ainda, de três parques adequados às idades dos alunos.

Os princípios orientadores privilegiam os objetivos a longo prazo em todas as áreas do desenvolvimento da criança, pois não se trata apenas de preparar a criança para a entrada na escola primária, mas sim potenciar as suas potencialidades, através de um ambiente que estimula a criatividade, a espontaneidade e as competências físicas, sociais e cognitivas.

O berçário e jardim-de-infância têm permanentemente uma educadora e uma auxiliar por sala.

### **5.2.1 O PAPEL DO EDUCADOR**

O Educador é o profissional responsável pela orientação da equipa e pela organização do processo pedagógico, com a colaboração das famílias. Desta forma as suas competências incluem as seguintes tarefas: (1) observar cada criança como sendo única; (2) planear e organizar aprendizagens diversificadas e significativas; (3) avaliar; (4) agir; (5) articular; (6) e comunicar (Oliveira, 2013).

### **5.2.2 O PAPEL DOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO**

Os EE são os principais responsáveis pela educação das crianças, pelo que têm o direito e o dever de participar ativamente em todo o processo de desenvolvimento da mesma e manter uma relação estreita com toda a equipa técnica. Sempre que possível deve trabalhar em conjunto com os colaboradores do colégio, no sentido de elaborar respostas

educativas com mais qualidade e que vão ao encontro das necessidades das crianças (Rigolet, 2006).

Deste modo, devem conhecer os valores educativos da instituição e o programa pedagógico, para que exista uma maior aproximação e convergência entre a escola e a família (Sarti, 2005).

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

#### 5.3.1 COLABORADORES

No momento da recolha de dados, a equipa do colégio *Os Cartaxinhos* era constituída por 15 colaboradores, mas devido à impossibilidade de entrevistar todos foi selecionada uma amostra estratificada de acordo com a posição hierárquica. Assim, participaram no estudo cinco colaboradores (33%), cujo perfil é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4. Perfil dos colaboradores entrevistados

Género	Habilitações literárias	Antiguidade na instituição	Função	Horas de trabalho semanal
Feminino	Ensino básico	10 anos ou mais	Auxiliar do berçário	Menos de 40 horas
Feminino	Ensino básico	10 anos ou mais	Auxiliar do ATL	Menos de 40 horas
Feminino	Licenciatura	10 anos ou mais	Educadora de infância	Menos de 40 horas
Feminino	Licenciatura	10 anos ou mais	Professora do primeiro ciclo	40 horas ou mais
Feminino	Licenciatura	10 anos ou mais	Administrativa	Menos de 40 horas

#### 5.3.2. ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Apresentam-se, agora, os dados relativos aos 47 EE que aceitaram participar no estudo. Importa referir que foram distribuídos 70 questionários, pelo que se obteve uma taxa de resposta de 67%.

O Gráfico 1 mostra os dados referentes ao estado civil dos EE, verificando-se que a maioria são casados (n = 40) (Gráfico 7).

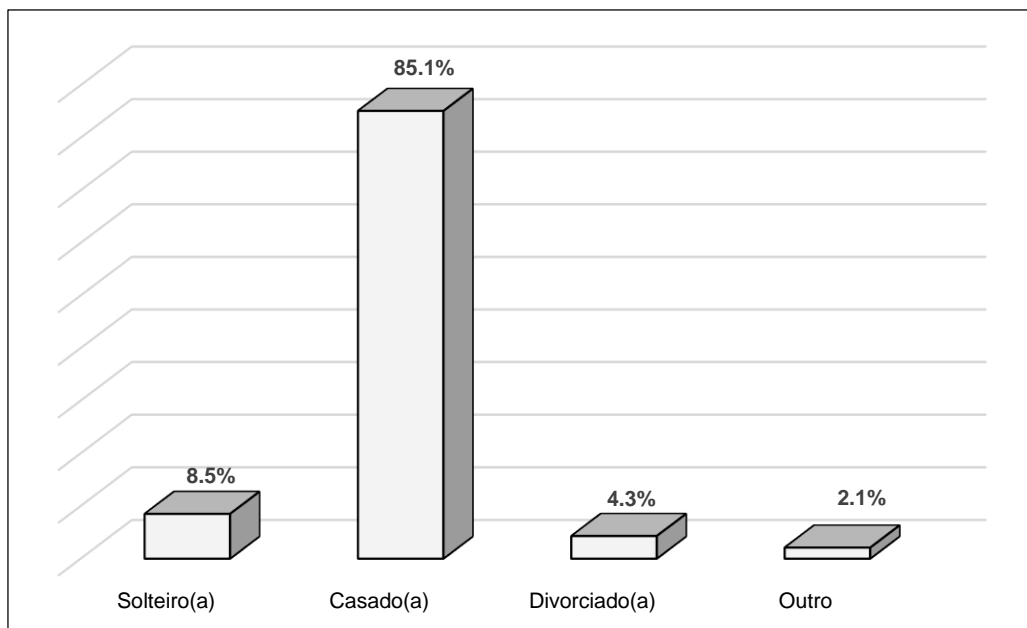


Gráfico 7: Estado civil dos EE

Relativamente à idade dos progenitores, foi possível constatar que a mesma varia entre os 27 e os 57 anos e que a maior parte (74.2%) se situa na faixa etária entre os 37 e os 47 anos (Tabela 2).

Tabela 2: Idade dos progenitores (valores absolutos).

Faixa etária	Idade da mãe	Idade do pai	Total
Dos 27 aos 36 anos	10	7	17
Dos 37 aos 47 anos	35	37	72
Dos 48 aos 57 anos	2	3	5

No que diz respeito às habilitações literárias verificou-se que mais de metade dos progenitores (55.6%) possui licenciatura, sendo as mães em maior número (Tabela 3).

Tabela 3: Habilitações literárias dos progenitores (valores absolutos).

Faixa etária	Mãe	Pai	Total
Ensino secundário	6	14	20
Bacharelato	1	3	4
Licenciatura	32	22	54
Mestrado	6	6	12
Doutoramento	2	2	4

Devido à grande diversidade de profissões mencionadas pelos participantes, as mesmas foram agrupadas de acordo com a Classificação Portuguesa de Profissões (INE, 2011): Grupo 0 - Profissões das Forças Armadas; Grupo 1 - Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos; Grupo 2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas; Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio; Grupo 4 - Pessoal administrativo; Grupo 5 - Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores; Grupo 6 – Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta; Grupo 7 - Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices; Grupo 8 - Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem; Grupo 9 - Trabalhadores não qualificados.

Tabela 4: Profissões dos progenitores (valores absolutos).

Faixa etária	Mãe	Pai	Total
Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas	33	33	66
Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio	8	13	21
Grupo 4 – Pessoal administrativo	5	1	6
Grupo 9 – Trabalhadores não qualificados	1	0	1

A Tabela 4, mostra que a categoria mais frequente entre os progenitores é a do Grupo 2 (Especialistas das atividades intelectuais e científicas), mencionada por 68% dos participantes e a menos mencionada é do grupo pertencente aos Trabalhadores não qualificados, com apenas 1%.

No que às crianças que frequentam no colégio diz respeito, constatou-se que o número varia entre 1 e 4 por EE, sendo que a maioria ( $n = 32$ ) tem apenas um filho(a) na instituição (Gráfico 2). Foi, ainda, possível que constatar que as idades variam entre um e dez anos.



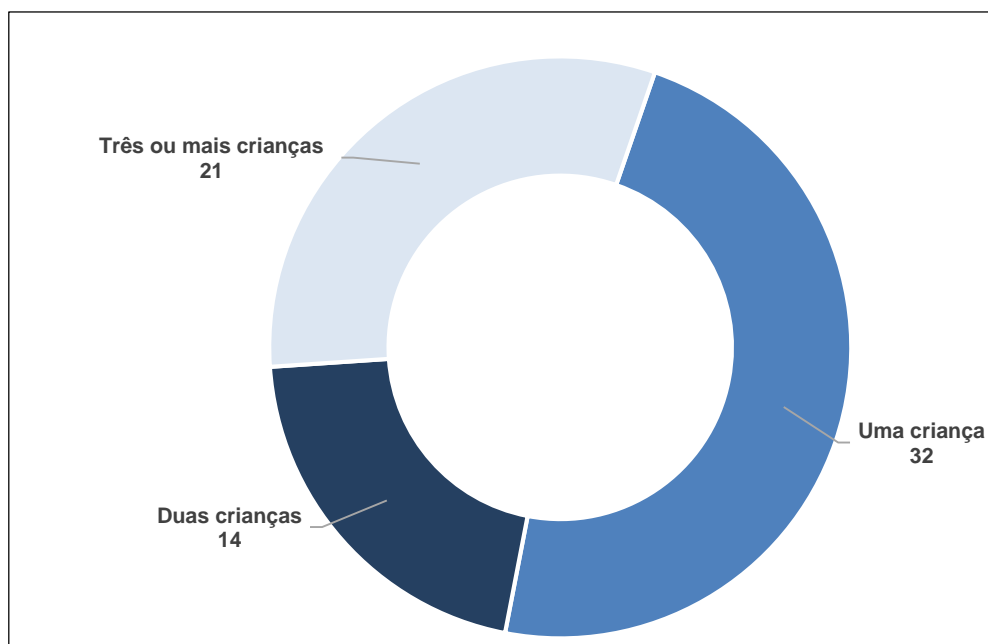


Gráfico 2: Número de crianças que frequentam o colégio por cada EE (valores absolutos).

Quando questionados sobre a forma como tiveram conhecimento da instituição, cerca de 60% dos EE referiu que foi através de amigos (n = 28) (Gráfico 3).

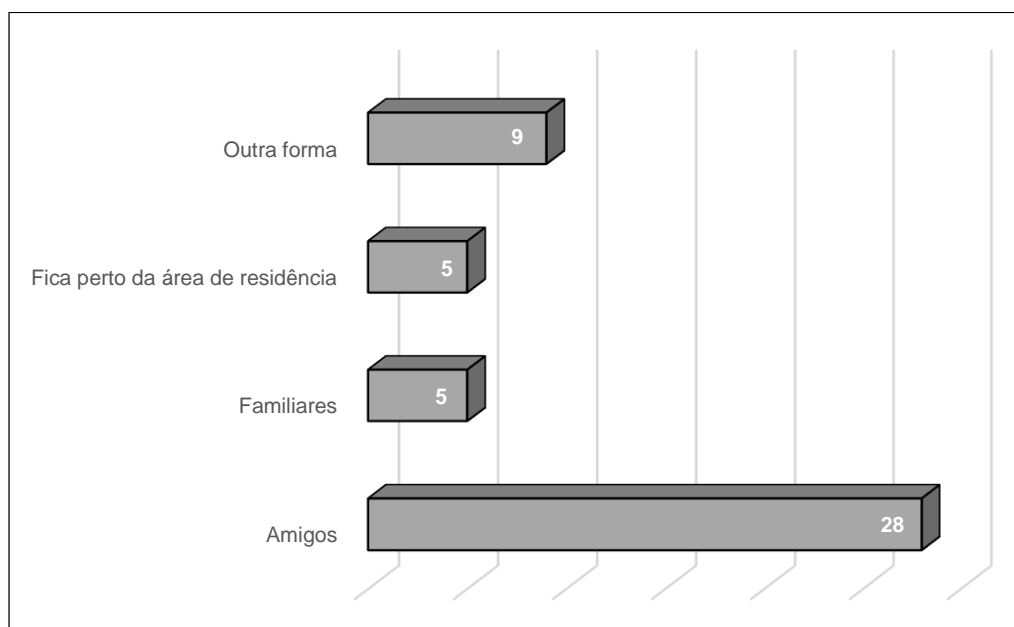


Gráfico 3: Meio através do qual os EE tiveram conhecimento do colégio (valores absolutos).

Relativamente à deslocação dos educandos, verificou-se que 97.9% dos EE, na maior parte das vezes, leva os filhos ao colégio em transporte próprio e que apenas um aluno utiliza sempre o transporte do colégio. Porém, alguns EE referiram que nem sempre têm horário para ir buscar os filhos ao colégio, pelo que recorrem ao transporte do colégio (Gráfico 4).

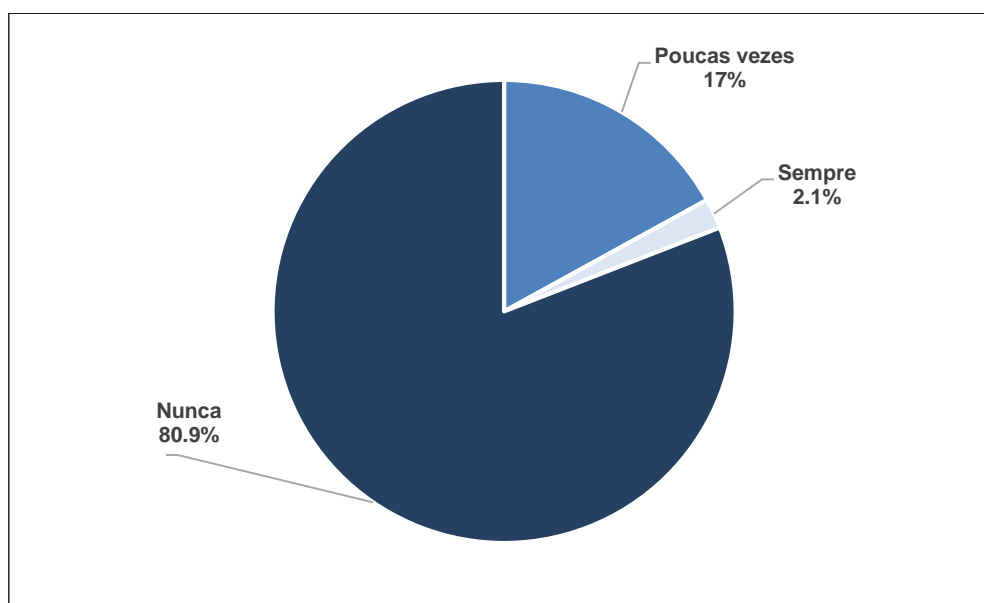


Gráfico 4: Periodicidade com que os educandos usam o transporte do colégio.

A Tabela 5 mostra os dados referentes à área de residência dos educandos, verificando-se que a maioria vive em Alenquer e que demora menos de 15 minutos a chegar ao colégio (Gráfico 5).

Tabela 5: Área de residência das crianças.

	Frequência	Porcentagem
Alenquer	25	53.2
Carregado	8	17.0
Vila Franca de Xira	4	8.5
Outras localidades	10	21.3

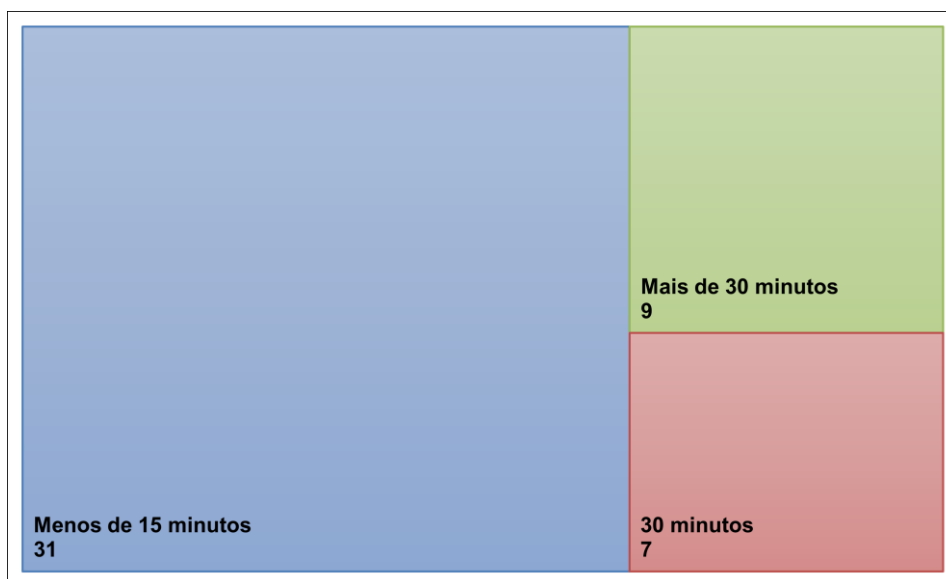


Gráfico 5: Tempo de deslocação até ao colégio (valores absolutos).

Quanto ao horário dos educandos, verificou-se que a maioria das crianças passa cerca de 10 horas no colégio (Tabela 6).

Tabela 6: Horas de entrada e saída das crianças (valores absolutos).

Entrada	N	Saída	N
7:30/8:00h	7	9:00/9:30h	9
8:00/8:30h	25	15:30/16:30h	2
8:30/9:00h	9	17:30/18:30h	23
9:00/9:30h	6	17:30/18:30h	13

O Gráfico 6 mostra os motivos pelos quais os EE decidiram inscrever os educandos na instituição, sendo possível constatar que 76.6% referiu a qualidade do colégio (e.g., infraestruturas, quadros, programa), 31.9% a segurança, 23.4% as boas referências e 2.1% por não haver vaga noutra colégio.

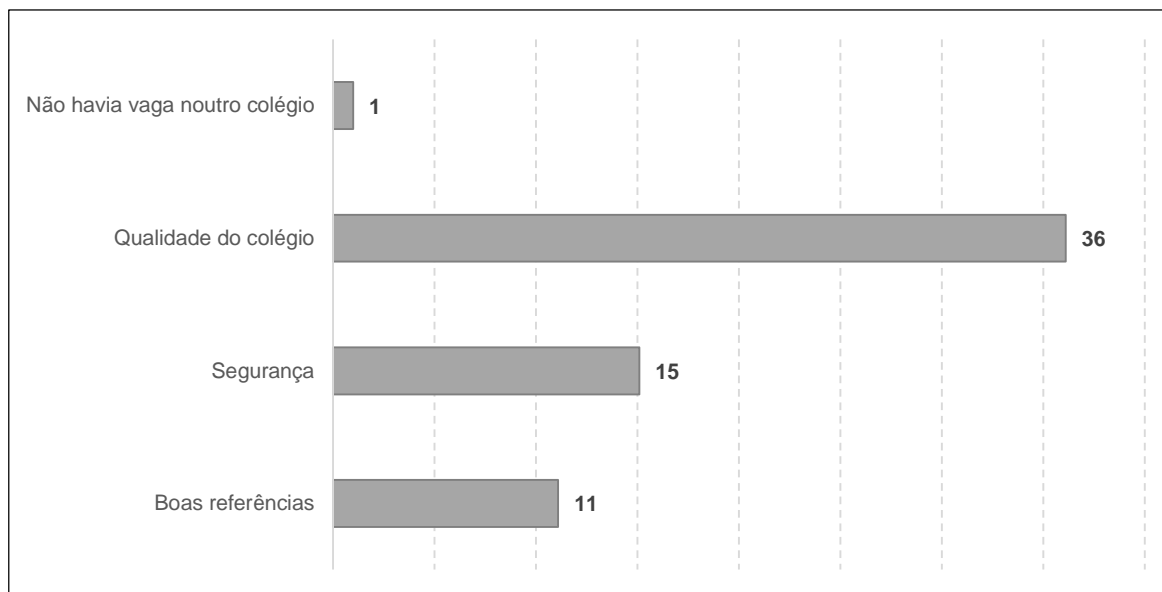


Gráfico 6: Motivos pelos quais os EE inscreveram os seus educandos na instituição (valores absolutos).

## 5.4 INSTRUMENTOS

Os instrumentos de recolha de dados foram elaborados especificamente para o efeito, e tiveram por base a revisão de literatura, em particular o Modelo bifatorial de Herzberg.

### 5.4.1 ENTREVISTA

O guião de entrevista é constituído por 29 questões de resposta aberta, que foram construídas a partir da Teoria bifatorial de Herzberg (Quadro 5).

Quadro 5: Questões da entrevista.

Teoria bifatorial de Herzberg		Número	Questões	
Fatores motivacionais	Trabalho em si	21	Sente-se motivado no seu trabalho?	
		17	O que considera mais importante no seu trabalho?	
	Autonomia para decidir	14	Considera que tem autonomia para realizar o seu trabalho?	
	Desenvolvimento pessoal	16	Considera que os seus objetivos profissionais são alcançados?	
Fatores higiénicos	Ambiente de trabalho	12	Como caracteriza o ambiente de trabalho?	
	Salário	20	Considera que a sua remuneração é justa?	
	Condições de trabalho	11	Considera as instalações da instituição boas? Porquê?	
	Relacionamento com os colegas	7	Como classifica o seu relacionamento com os colegas de trabalho?	
	Relacionamento com a chefia	8	Como classifica o seu relacionamento com a chefia direta?	
	Supervisão técnica		22	Qual é a sua opinião sobre a liderança da instituição?
			19	Considera que a organização se preocupa com o seu bem-estar?
			15	Encontra-se satisfeito com as metas e objetivos da instituição?
			23	Considera que a instituição responde adequadamente às necessidades dos alunos?
			27	Considera que a organização lida da melhor forma com os conflitos entre colegas?

### 5.4.2 QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado na presente investigação, também, foi elaborado especificamente para o efeito, tendo por base a Teoria bifatorial de Herzberg (Quadro 6). O primeiro bloco de perguntas é dedicado à recolha dos dados sociodemográficos do casal, nomeadamente: estado civil, idade, habilitações literárias e profissão. Inclui, ainda, um conjunto de questões relativas ao número de filhos que frequentam o colégio, forma e tempo de deslocação de casa ao colégio, número de horas que a criança permanece no colégio (hora de chegada e hora de saída) e motivo pelo qual inscreveu o educando na instituição.

O segundo bloco é composto por 25 questões, distribuídas por quatro grupos, referentes à satisfação com o colégio. As respostas podem ser dadas através de uma escala de *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente, para os dois primeiros grupos; no terceiro grupo a escala varia entre 1 = Péssima a 7 =

Excelente; e no último grupo as questões são respondidas através de uma escala de três níveis: 1 = Sim; 2 = Talvez; 3 = Não.

Quadro 6: Questões do questionário.

Teoria bifatorial de de Herzberg		Número	Questões
Fatores motivacionais	Trabalho em si	A 12	Concorda com o desempenho global da organização.
		B 23	Está satisfeito com os resultados do seu educando.
		B 20	Está satisfeito com trabalho dos colaboradores da instituição.
		A 18	Concorda com o sistema de avaliação.
Fatores higiénicos	Ambiente de Trabalho	A 11	A instituição apresenta boa imagem.
		A1	A instituição tem boas condições de trabalho.
	Condições de trabalho	A 16	Considera que a organização e os seus colaboradores se preocupam com o bem-estar do seu educando.
		Relacionamento com a chefia	A 17
	A2		O relacionamento com a direção é acessível.
	Supervisão técnica	A 19	A organização aceita sugestões de melhoria.
		B 21	Está satisfeito com os princípios defendidos pela instituição.
		B 22	Está satisfeito com o resultado da atividade da instituição.
		A 15	Considera a instituição uma instituição familiar.
		A 13	Está satisfeito com papel da instituição na sociedade.
	Segurança	A 4	A instituição cumpre com todas as regras de segurança e higiene no trabalho.
		A 14	Recomenda os serviços desta instituição.
		A 9	A dimensão do espaço da sala do seu educando é adequada.
		A 10	Concorda com o horário de abertura e fecho da instituição.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS

Numa primeira fase foi efetuado o contacto com a Direção do colégio *Os Cartaxinhos*, no sentido obter autorização para a recolha dos dados, sendo a mesma concedida. Foram explicados os objetivos do estudo e garantido o anonimato e confidencialidade dos resultados obtidos a partir das entrevistas e dos questionários.

As entrevistas tiveram a duração de 30 minutos e foram realizadas individualmente, durante o horário de trabalho, num espaço adequado para o efeito.

Os questionários foram entregues em mão às responsáveis de cada sala, que os distribuíram pelos EE, sendo os mesmos preenchidos fora das instalações do colégio.

Importa referir que ambos os instrumentos foram acompanhados por um documento que continha os objetivos do estudo e a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados.

Após receção dos questionários procedeu-se ao tratamento dos dados utilizando-se para o efeito o programa estatístico IBM-SPSS (versão 22).

## **5.5 SÍNTESE**

No presente capítulo foram apresentados os instrumentos de recolha de dados e os resultados obtidos através dos mesmos, no que diz respeito à caracterização da amostra. Foram, ainda, abordados os procedimentos realizados para a operacionalização do estudo.

## **CAPÍTULO 6**

### **TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS**

#### **6.1 INTRODUÇÃO**

Os resultados serão apresentados de acordo com a metodologia utilizada para o tratamento dos dados. Assim, numa primeira fase proceder-se-á à análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas e posteriormente serão exibidos os dados provenientes dos questionários, nomeadamente as estatísticas descritivas das variáveis estudadas,

Numa terceira fase (avaliaremos o grau de associação entre as variáveis que intervêm na investigação, analisando não apenas a sua magnitude, mas também a sua direção. Por fim, recorreremos a análises de regressão para averiguar os fatores que mais contribuem para a satisfação dos Encarregado de Educação dos alunos do colégio *Os Cartaxinhos*.

A apresentação dos dados é feita com recurso a gráficos e tabelas, de modo a que a sua leitura e interpretação seja mais elucidativa.

#### **6.2 ANÁLISE QUALITATIVA**

Para avaliar o nível de motivação dos colaboradores foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, cujos procedimentos e resultados passaremos a apresentar.

Após a recolha dos dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra, para que pudessem ser codificadas. Este processo incluiu três fases de análise: codificação inicial, codificação axial e codificação concetual (Fernandes & Maia, 2001).

Num primeiro momento – codificação inicial – cada uma das respostas dadas foi codificada, tendo-se obtido várias unidades de informação, distribuídas por categorias axiais.



Na fase seguinte os códigos anteriores foram comparados e reorganizados com base nas suas características, admitindo desta forma a estruturação de categorias axiais. A terceira, e última fase – codificação concetual – consistiu em reagrupar os códigos atribuídos na codificação axial e a partir dos quais se obtiveram as categorias principais.

**Quando 7: Perguntas e respostas da entrevista.**

<b>Q7: Como classifica o seu relacionamento com os colegas de trabalho?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Excelente. Sou das funcionárias mais antigas.
Colaborador 2	Muito bom.
Colaborador 3	Bom.
Colaborador 4	De uma forma geral, bom.
Colaborador 5	Bom relacionamento.

<b>Q8. Como classifica o seu relacionamento com a sua chefia direta?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Boa.
Colaborador 2	Muito boa.
Colaborador 3	Bom.
Colaborador 4	Bom.
Colaborador 5	Bom relacionamento.

<b>Q9: Como vê o seu relacionamento com os Encarregados de Educação?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Muito boa.
Colaborador 2	Muito boa.
Colaborador 3	Excelente.
Colaborador 4	Bom.
Colaborador 5	Muito bom.

<b>Q10: Considera que esta é uma instituição familiar? Porquê?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim. É pequena, privada e todos conhecemos os alunos.
Colaborador 2	Sim. Existe uma excelente abertura entre a escola e os EE.
Colaborador 3	Sim. É pequena, todas conhecem os alunos.
Colaborador 4	Sim, todos se conhecem.
Colaborador 5	Sim. Existe um bom relacionamento entre a família e a escola.

<b>Q11: Considera que a instalações da instituição são boas? Porquê?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Muito boas. Abertas, arejadas e muito limpas.
Colaborador 2	Excelentes, porque são amplas.
Colaborador 3	Claro que sim, tem salas grandes.
Colaborador 4	Sim, tem espaços grandes e arejados.
Colaborador 5	Muito bom.

<b>Q12: Como caracteriza o ambiente de trabalho?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Muito boa, existe muita união.
Colaborador 2	Bom.
Colaborador 3	Bom.
Colaborador 4	Bom.
Colaborador 5	Muito bom.

<b>Q13: Se pudesse melhorar alguma coisa na instituição o que faria?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Acho uma excelente instituição.
Colaborador 2	Talvez mais atividades.
Colaborador 3	Não respondeu.
Colaborador 4	Pequena piscina.
Colaborador 5	Uma piscina.

<b>Q14: Considera que tem autonomia para realizar o seu trabalho?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Às vezes.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	A maior parte das vezes.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q15: Encontra-se satisfeito com as metas e os objetivos da instituição?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.

Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.
<b>Q16: Considera que os seus objetivos profissionais são alcançados?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q17: O que considera mais importante no seu trabalho?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	O bem estar das crianças.
Colaborador 2	Garantir a segurança das crianças.
Colaborador 3	A aprendizagem dos alunos.
Colaborador 4	O ambiente de trabalho.
Colaborador 5	Relacionamento entre a comunidade e a escola; e o bem-estar das crianças.

<b>Q18: Considera que o seu trabalho é reconhecido?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Muito.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim, principalmente pelos pais.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q19: Considera que a organização se preocupa com o seu bem-estar?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Muito.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q20: Considera que a sua remuneração é justa?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Sim.

Colaborador 5	Sim.
---------------	------

**Q21: Sente-se motivado no seu trabalho?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Muito e sempre.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim, todos os dias.
Colaborador 4	Quase sempre.
Colaborador 5	Muito.

**Q22: Qual é a sua opinião sobre a liderança da instituição?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Boa e aberta.
Colaborador 2	Boa.
Colaborador 3	Boa.
Colaborador 4	Boa (aberta).
Colaborador 5	Boa.

**Q23: Considera que a instituição responde, adequadamente, às necessidades dos alunos?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim, por isso é que a maior parte dos alunos permanece até ao 4º ano.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Claro que sim e vê-se pela satisfação dos pais.
Colaborador 5	Sim.

**Q24: Acha importante a participação dos atores educativos como articuladores entre a escola, a empresa e os EE?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Muito importante. Só assim atingimos a excelência.
Colaborador 2	Com certeza.
Colaborador 3	Sim, é fundamental para alcançarmos a excelência.
Colaborador 4	Sim, com certeza.
Colaborador 5	Sim.

**Q25: Considera importante e produtivo o plano de formação dado pela instituição para a sua função? Explícite?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Muito. É como atualizar os nossos conhecimentos.
Colaborador 2	Sim, aprendemos sempre algo novo.
Colaborador 3	Sim, mas a formação é dada aos auxiliares.
Colaborador 4	Sim, há sempre algo novo que se aprende.
Colaborador 5	Sim. Permite atualizar conhecimentos.

**Q26: Até que ponto considera importante o trabalho em equipa?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Muito importante.
Colaborador 2	Muito importante para a organização da escola.
Colaborador 3	Muito importante para a segurança das crianças.
Colaborador 4	Muito importante.
Colaborador 5	Muito importante.

**Q27: Considera que a organização lida da melhor forma com os conflitos entre colegas?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Sim, quase sempre.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Quase sempre.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

**Q28: Considera que a organização se encontra aberta às opiniões dos funcionários quanto ao programa estabelecido ou sugestões de melhoria?**

Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Sim, a maior parte das vezes.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q29: Considera que a organização reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	A maior parte das vezes.
Colaborador 4	Quase sempre.
Colaborador 5	Quase sempre.

<b>Q30: Considera que as horas extra são pagas justamente?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q31: Sente-se à vontade para trabalhar em equipa? Porquê?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Em equipa há mais partilha de métodos de trabalho.
Colaborador 2	Sim, em equipa o trabalho é mais fácil e divertido.
Colaborador 3	Não, porque por vezes gosto de usar o meu método.
Colaborador 4	Sim, com as crianças é fundamental trabalhar em equipa.
Colaborador 5	Sim, geralmente o trabalho é feito em equipa.

<b>Q32: Sente que o seu trabalho vai ao encontro das necessidades e expectativas dos Encarregados de Educação?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim.
Colaborador 3	Sim.
Colaborador 4	Penso que sim.
Colaborador 5	Sim.

<b>Q33: Considera que a organização lhe dá flexibilidade para pôr em prática o plano pedagógico?</b>	
<b>Entrevistado</b>	<b>Resposta</b>
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Sim alguma.
Colaborador 3	Muita.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

Q34: Os equipamentos de comunicação disponíveis na instituição são eficazes?	
Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Sim.
Colaborador 2	Muito.
Colaborador 3	Muito.
Colaborador 4	Sim.
Colaborador 5	Sim.

Q35: Mantendo todas as condições que tem atualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra instituição mudaria?	
Entrevistado	Resposta
Colaborador 1	Não respondeu.
Colaborador 2	Não respondeu.
Colaborador 3	Não respondeu.
Colaborador 4	Não respondeu.
Colaborador 5	Não respondeu.

Devido à extensão da entrevista e ao grande número de unidades de informação, optámos por agrupar as questões em três dimensões principais: (1) relacionamento interpessoal (Q7, Q8, Q9, Q22); (2) questões relacionadas com a organização (Q4, Q10, Q11, Q13, Q15, Q23, Q24, Q25, Q32); (3) e questões relacionadas com o trabalho (Q12, Q14, Q16, Q18, Q 19, Q20, Q26, Q27, Q29, Q30, Q31, Q33).

Importa referir que devido à sua pertinência para o estudo as questões referentes à motivação dos colaboradores (Q21) e aos aspetos considerados mais importantes no trabalho desempenhado, foram tratadas separadamente (Q18).

A última questão: *Mantendo todas as condições que atualmente tem, se tivesse oportunidade, mudaria para outra instituição?* (Q35), não foi respondida por nenhum dos colaboradores,

Quando questionados sobre o relacionamento que mantêm com os colegas de trabalho, a chefia direta e os EE, os colaboradores referiram que o mesmo é positivo. Os resultados decorrentes desta análise são apresentados na Figura 13.



Figura 13: Classificação do relacionamento interpessoal.

Ao analisarmos as questões relacionadas com a organização, entre as quais: as instalações, a resposta às necessidades dos alunos e dos EE, as metas e objetivos, o plano de formação e os equipamentos disponíveis, verificámos que a perceção dos colaboradores é bastante favorável, sendo os termos mais referidos os que se encontram na Figura 14.



Figura 14: Classificação das questões relacionadas com a organização.

Relativamente às questões relacionadas com o trabalho, foi possível constatar que, de uma forma geral, os colaboradores se encontram bastante satisfeitos (Figura 15), sendo os aspetos mais valorizados, os que dizem respeito ao ambiente de trabalho e à autonomia.



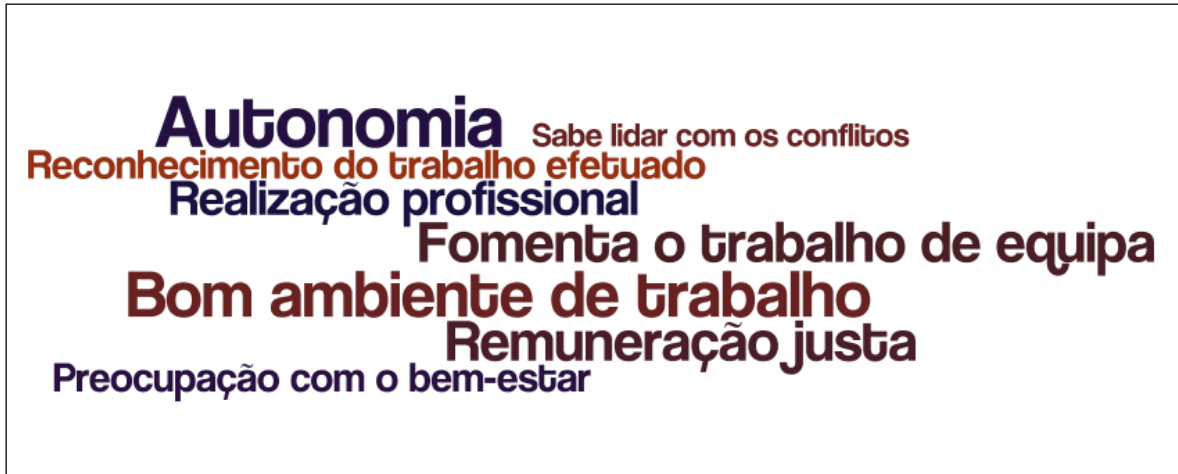


Figura 15: Classificação das questões relacionadas com o trabalho.

No que diz respeito à questão: *O que considera mais importante no seu trabalho?*, verificou-se que cada colaborador referiu um aspeto diferente, nomeadamente: (1) garantir a segurança das crianças; (2) processo de aprendizagem; (3) relacionamento entre a escola e a comunidade; (4) bem-estar das crianças; (5) ambiente de trabalho.

Por outro lado, quando questionados sobre a motivação no trabalho, a resposta foi unânime, todos os colaboradores responderam afirmativamente (Gráfico 7).

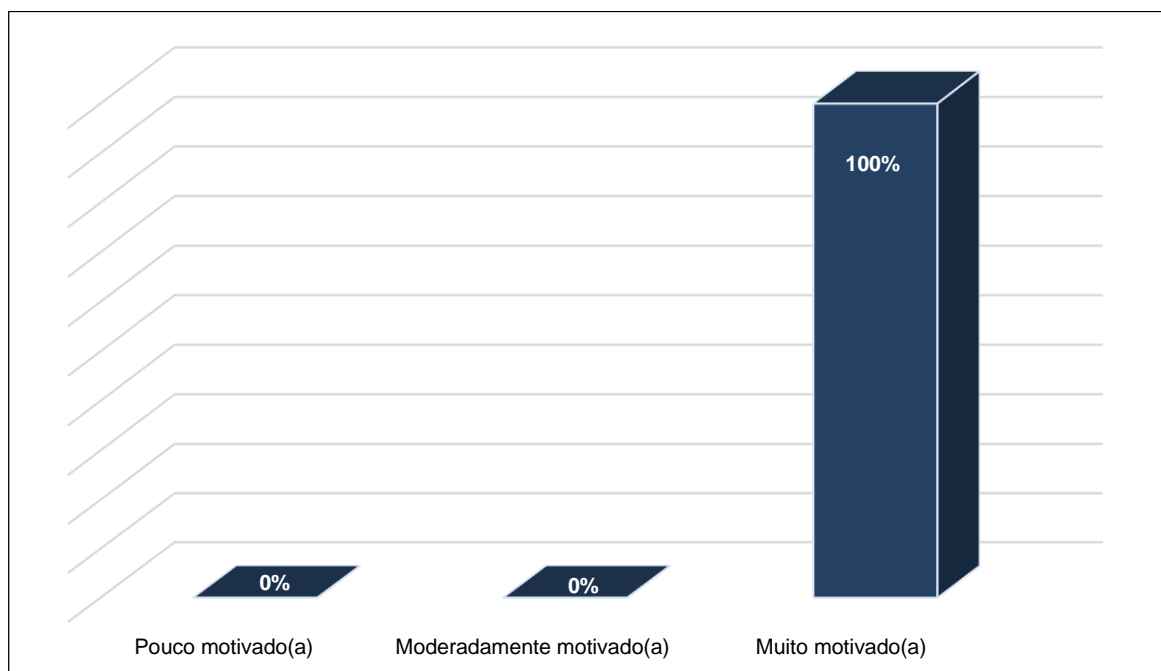


Gráfico 7: Motivação dos colaboradores.

### 6.3 ANÁLISE QUANTITATIVA

Tal como referido anteriormente, a satisfação dos EE foi avaliada através de um questionário elaborado especificamente para o efeito, tendo-se verificado que o aspeto mais valorizado pelos participantes diz respeito ao facto de o relacionamento com a educadora do filho ser fácil e o menos valorizado prende-se com o número de atividade curriculares existentes no colégio (Quadro 8). De salientar que todas as questões apresentam valores médios acima do ponto central da escala.

Importa referir que as opções de resposta da pergunta 35, além de se encontrarem invertidas têm uma escala de apenas três pontos (1 = Sim, 2 = Talvez, 3 = Não), motivo pelo qual é a que apresenta a média mais baixa, o que sugere que os EE mesmo que tivessem oportunidade dificilmente mudariam os seus educandos para outro colégio.

**Quadro 8: Valores mínimos, máximos, média e desvio-padrão das questões do questionário.**

Questões	Min.	Máx.	M	DP
1. A instituição tem boas condições de trabalho	4	7	5.66	1.00
2. O relacionamento com a Direção é acessível.	4	7	5.49	0.88
3. O relacionamento com a educadora do seu educando é fácil.	5	7	6.47	0.74
4. A instituição cumpre com todas as regras de segurança e higiene no trabalho.	4	7	5.77	0.89
5. A alimentação fornecida pelo colégio é saudável.	4	7	5.79	1.04
6. As atividades extracurriculares da instituição são suficientes.	1	7	5.26	1.43
7. A educadora/professora do seu educando mantém-no(a) informado(a) quanto ao desenvolvimento do mesmo	4	7	6.38	0.82
8. Concorda com o número de crianças da valência do seu educando.	1	7	5.70	1.33
9. A dimensão do espaço da sala do seu educando é adequada.	3	7	5.77	1.12
10. Concorda com o horário de abertura e fecho da instituição.	3	7	6.02	0.98
11. A instituição apresenta uma boa imagem.	4	7	5.85	0.80
12. Concorda com o desempenho global da organização.	4	7	5.64	0.85
13. Papel da organização na sociedade.	4	7	5.62	0.82
14. Recomendaria os serviços desta instituição.	3	7	6.00	1.00
15. Considera a instituição uma instituição familiar.	4	7	6.19	0.90
16. Considera que a Organização e os seus colaboradores se preocupam com o bem-estar do seu educando?	1	7	6.11	1.10
17. Sente que a organização se apresenta recetiva às suas sugestões e interesses?	4	7	5.64	1.03
18. Concorda com o sistema de avaliação.	1	7	5.60	1.17
19. A organização aceita sugestões de melhoria.	4	7	5.49	1.04
20. Está satisfeito com o trabalho dos colaboradores da instituição.	4	7	5.94	0.84

**Nota:** Min. = Mínimo; Máx. = Máximo; M = Média; DP = Desvio-padrão

Quadro 8: Valores mínimos, máximos, média e desvio-padrão das questões do questionário (continuação).

Questões	Min.	Máx.	M	DP
21. Está satisfeito com o os princípios defendidos pela instituição.	4	7	5.81	0.87
22. Está satisfeito com o resultado da atividade da instituição.	4	7	5.77	0.93
23. Está satisfeito com os resultados obtidos pelo seu educando.	4	7	6.00	0.86
24. Qual a sua impressão geral dos serviços da instituição?	4	7	5.91	0.77
25. Se o colégio mantiver todas as condições que apresenta atualmente, se tivesse oportunidade mudaria o seu educando para outra instituição?	2	7	2.70	0.46

O Gráfico 9 apresenta de forma mais clara os resultados anteriormente referidos, bem como a ordem de importância atribuída a cada um dos itens do questionário.

Os resultados puderam, ainda, ser confirmados pelo Quadro 9 que demonstra que 61.7% dos EE, concordam totalmente com o facto de o relacionamento com a educadora do seu educando é fácil; e apenas 19.1% concordou totalmente que as atividades extracurriculares da instituição são suficientes.

No entanto, a questão relativa ao relacionamento com a Direção, foi a que obteve uma percentagem mais reduzida na categoria máxima, com apenas 12.8%.

Por outro lado, a questão com maior percentagem de respostas com o valor mínimo da escala – Discordo totalmente – foi a que diz respeito ao número de atividades extracurriculares existente na instituição.

Relativamente aos serviços da instituição, 23.4% dos EE tem uma excelente impressão geral dos mesmos e 70.2% não mudaria o seu educando para outra instituição, mesmo que tivesse oportunidade.

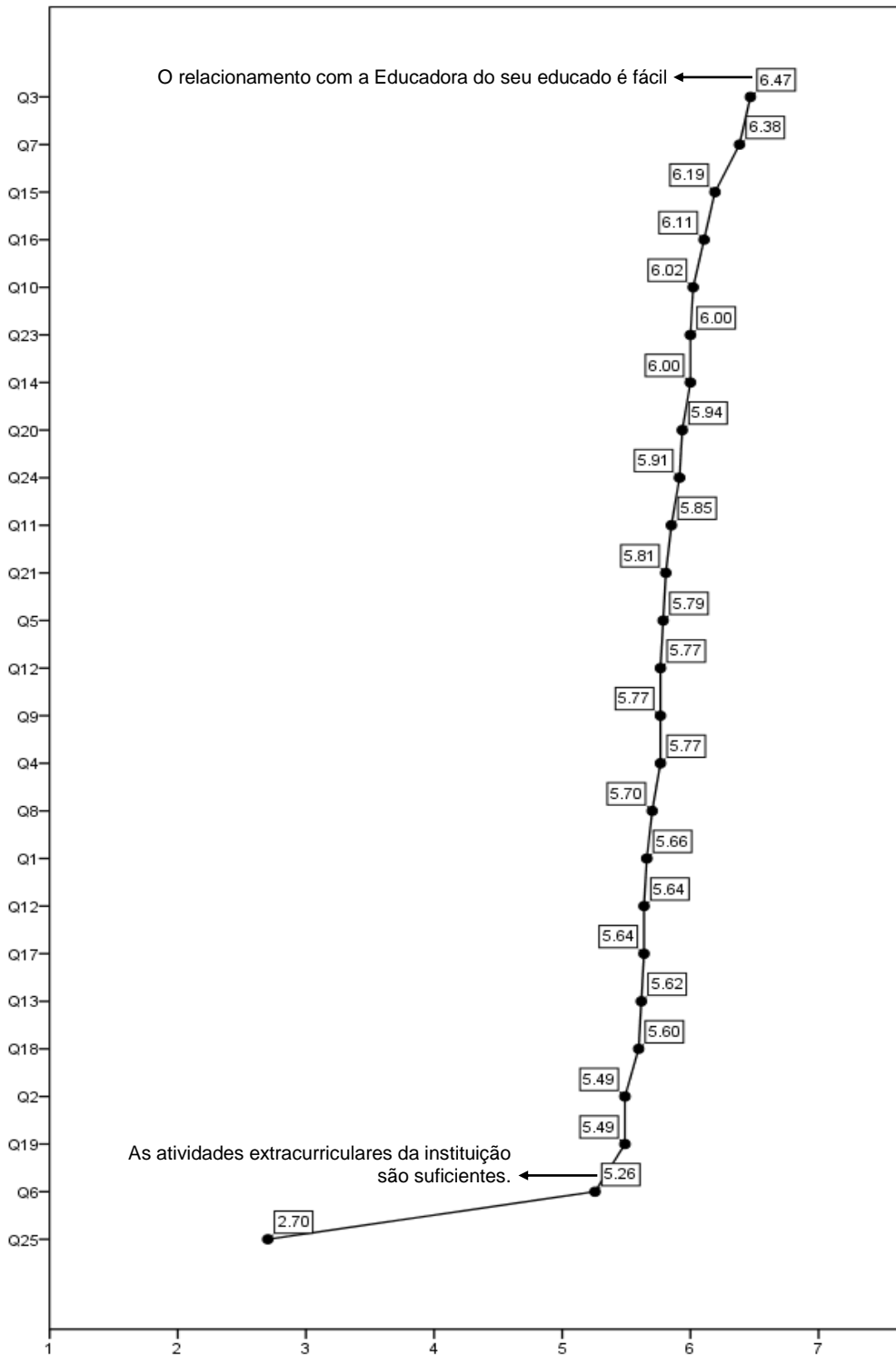


Gráfico 9: Perfil de médias.

Quadro 9: Frequências das questões do questionário.

Questões	DT	DM	D	NC/ND	C	CM	CT
1. A instituição tem boas condições de trabalho				12.8%	34.0%	27.7%	25.5%
2. O relacionamento com a Direção é acessível.				12.8%	38.3%	36.2%	12.8%
3. O relacionamento com a educadora do seu educando é fácil.					14.9%	23.4%	61.7%
4. A instituição cumpre com todas as regras de segurança e higiene no trabalho.				2.1%	46.8%	23.4%	27.7%
5. A alimentação fornecida pelo colégio é saudável.				10.6%	34.0%	21.3%	34.0%
6. As atividades extracurriculares da instituição são suficientes.	4.3%		6.4%	10.6%	31.9%	27.7%	19.1%
7. A educadora/professora do seu educando mantém-no(a) informado(a) quanto ao desenvolvimento do mesmo.				2.1%	14.9%	25.5%	57.4%
8. Concorda com o número de crianças da valência do seu educando.	2.1%		6.4%	2.1%	29.8%	25.5%	34.0%
9. A dimensão da sala do seu educando é adequada.			6.4%	4.3%	25.5%	34.0%	29.8%
10. Concorda com o horário de abertura e fecho da instituição.			2.1%	2.1%	27.7%	27.7%	40.4%
11. A instituição apresenta uma boa imagem.				2.1%	34.0%	40.4%	23.4%
12. Concorda com o desempenho global da organização.				6.4%	40.4%	36.2%	17.0%
13. Papel da organização na sociedade.				6.4%	40.4%	38.3%	14.9%
14. Recomendaria os serviços desta instituição.			2.1%	6.4%	17.0%	38.3%	36.2%
15. Considera a instituição uma instituição familiar.				4.3%	19.1%	29.8%	46.8%
16. Considera que a Organização e os seus colaboradores se preocupam com o bem-estar do seu educando?	2.1%			2.1%	17.0%	36.2%	42.6%
17. Sente que a organização se apresenta receptiva às suas sugestões e interesses?				14.9%	31.9%	27.7%	25.5%
18. Concorda com o sistema de avaliação.	2.1%		2.1%	6.4%	31.9%	36.2%	21.3%
19. A organização aceita sugestões de melhoria.				19.1%	34.0%	25.5%	21.3%
20. Está satisfeito com o trabalho dos colaboradores da instituição.				2.1%	31.9%	36.2%	29.8%
21. Está satisfeito com o os princípios defendidos pela instituição.				6.4%	29.8%	40.4%	23.4%
22. Está satisfeito com o resultado da atividade da instituição.				8.5%	31.9%	34.0%	25.5%
23. Está satisfeito com os resultados obtidos pelo seu educando.				4.3%	23.4%	40.4%	31.9%

**Nota:** DT = Discordo totalmente; DM = Discordo muito; D = Discordo; NC/ND = Não concordo/Nem discordo; C = Concordo; CM = Concordo muito; CT = Concordo totalmente

Quadro 9: Frequências das questões do questionário (continuação).

Questões	P	MM	M	+/-	B	MB	E
24. Qual a sua impressão geral dos serviços da instituição?				2.1%	27.7%	46.8%	23.4%

Questões	Sim	Talvez	Não
25. Se o colégio mantiver todas as condições que apresenta atualmente, se tivesse oportunidade mudaria o seu educando para outra instituição?		28.9%	70.2%

**Nota:** P = Péssima; MM = Muito má; M = Má; +/- = Mais ou menos; B = Boa; MB= Muito boa; E = Excelente

Para avaliar a satisfação dos EE com a instituição foi construída uma variável composta, constituída pelas questões 20, 21, 22 e 23.

Para facilitar a leitura dos dados a mesma foi codificada em três categorias: Pouco satisfeito, Moderadamente satisfeito e Muito satisfeito, tendo-se verificado que 95.7% dos participantes se encontram muito satisfeitos com o colégio Os Cartaxinhos (Gráfico 10).

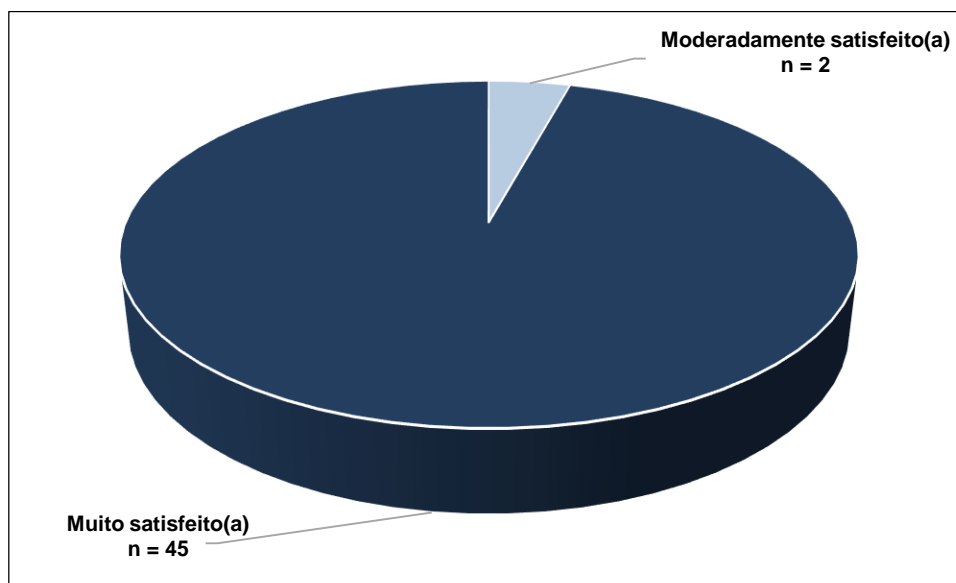


Gráfico 9: Satisfação com a instituição

## 6.4 SÍNTESE

Os resultados foram analisados segundo a percepção dos colaboradores do colégio Os Cartaxinhos e dos EE dos seus alunos.

Numa primeira fase foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, o que nos permitiu apurar a motivação dos colaboradores da instituição, tendo verificado que a mesma é muito elevada.

Num segundo momento, foram analisados os dados dos questionários, que revelaram que o fator mais valorizado pelos EE diz respeito ao relacionamento interpessoal, em particular a facilidade de interação/comunicação com a educadora do(s) seu(s) filho(s).

Foi, ainda, possível constatar que, de uma forma geral, os participantes se encontram bastante satisfeitos com a instituição.

As reflexões e conclusões são apresentadas no capítulo seguinte.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 7.1 INTRODUÇÃO

A presente investigação teve como principal objetivo identificar os fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* e para a satisfação dos EE dos seus alunos.

Os dados foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada e de um inquérito por questionário, elaborados especificamente para o efeito.

#### 7.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Após a análise dos resultados, passaremos, então, à análise das hipóteses inicialmente formuladas.

**Hipótese 1:** O fator que mais contribui para a satisfação dos EE diz respeito ao relacionamento interpessoal.

A primeira hipótese foi parcialmente confirmada, porque apesar de os resultados obtidos revelarem que o fator mais valorizado pelos EE diz respeito ao relacionamento com a educadora do(s) filho(s) e o facto de a mesma os manter informados sobre o desenvolvimento dos seus educandos, o relacionamento com a Direção encontra-se entre os fatores menos valorizados (Gráfico 8).

Foi, ainda, possível constatar que entre os fatores menos valorizados se encontra o número de atividades extracurriculares e a aceitação de melhorias por parte da organização.



**Hipótese 2:** De uma forma geral os EE têm uma boa impressão dos serviços da instituição.

A segunda hipótese foi confirmada através da análise dos resultados do Quadro 9, verificando-se que cerca de 70% dos EE tem uma impressão muito boa ou excelente acerca dos serviços prestados pela instituição.

Os resultados médios apurados, também revelaram um valor acima do ponto médio da escala ( $M = 5.91$ ;  $DP = 0.77$ ), sendo o mesmo bastante satisfatório, tendo em conta que as respostas foram dadas numa escala de *Likert* que oscila entre 1 e 7. De salientar que o valor mínimo atribuído foi *Mais ou menos*.

**Hipótese 3:** Os colaboradores do colégio *Os Cartaxinhos* sentem-se motivados com o trabalho que desempenham.

A terceira hipótese foi confirmada através da análise dos resultados do Gráfico 7, verificando-se que todos os colaboradores se sentem muito motivados com o trabalho que realizam diariamente.

**Hipótese 4:** Os EE sentem-se satisfeitos com a instituição.

A quarta hipótese foi totalmente verificada, como se pode constatar através do Gráfico 9, cujos resultados decorreram da construção da variável compósita construída a partir das questões 20, 21, 22 e 23.

### 7.3 RESPOSTAS À PERGUNTA DE PARTIDA E QUESTÕES DERIVADAS

A pergunta de partida deste trabalho dizia respeito aos fatores que mais contribuem para a motivação dos colaboradores do colégio e para a satisfação dos EE dos alunos.

Face a esta pergunta, foram delineados quatro objetivos específicos, que permitiram analisar detalhadamente a temática em estudo, pois possibilitou avaliar o grau de satisfação dos EE e a qualidade do seu relacionamento com a Direção e colaboradores do colégio, bem como apurar os níveis de motivação dos colaboradores.

### 7.4 REFLEXÕES FINAIS

A temática sobre a educação infantil tem vindo a receber uma importância crescente ao longo dos tempos, e para o caso em estudo perceber as variáveis de satisfação dos EE é uma questão bastante pertinente. Partimos para esta investigação convictos que se os EE não estivessem satisfeitos com os serviços prestados pela instituição, os seus educandos não a frequentariam.

Com o objetivo de averiguar a veracidade deste pressuposto, foram aplicados 47 questionários que nos permitiram confirmar que, de uma forma geral, os participantes se encontram bastante satisfeitos com o colégio *Os Cartaxinhos*.

No que diz respeito aos colaboradores, a análise dos dados demonstrou que os fatores higiénicos e motivacionais são cruciais para a satisfação do indivíduo. Desde modo, constatou-se que os fatores motivacionais mais determinantes são a autonomia, o desenvolvimento/realização pessoal e profissional, o reconhecimento pelo trabalho efetuado e a flexibilidade para colocar em prática o plano pedagógico.

Relativamente aos fatores higiénicos, verificou-se que os mais motivam os colaboradores dizem respeito ao ambiente de trabalho, remuneração ajustada ao cargo e às competências, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e chefias, a supervisão técnica, o cumprimento das regras de higiene e segurança no trabalho.

Estes resultados sugerem que um ambiente de trabalho cooperativo e sem conflitos, onde os colaboradores são valorizados e respeitados fomenta a motivação para realizar um trabalho com qualidade e promove a satisfação.

## 7.5 LIMITAÇÕES

Como limitações do presente estudo reportamos o facto de os EE não terem respondido há quanto tempo os seus educandos frequentam a instituição, pois teria sido interessante verificar se a satisfação com o colégio varia em função dessa variável.

Outra limitação prende-se a inexistência de uma pergunta que permitisse identificar qual dos membros do casal é o EE, o que nos impediu de fazer uma comparação de médias em função das variáveis sociodemográficas dos participantes.

É de sublinhar o reduzido tamanho da amostra de colaboradores que aceitaram participar no estudo e o facto de serem todos do sexo feminino, o que também impossibilitou comparar médias no que diz respeito à motivação.

Além disso, a constante unanimidade nas respostas dadas não permitiu que fosse realizado outro tipo de análise, nomeadamente a associação e impacto dos vários fatores nas variáveis satisfação e motivação.

## **7.6 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

A motivação e satisfação são temas em constante evolução, pelo que seria pertinente acompanhar as investigações que vão sendo efetuadas nesta área, no sentido de colmatar as lacunas anteriormente identificadas.

Sendo este um estudo de caso, não permite fazer generalizações ou dar respostas definitivas, mas consideramos, que poderá dar algum contributo a esta reflexão em torno da satisfação e motivação nas instituições de ensino.

## **7.7 FECHO**

As organizações utilizam as práticas de gestão de recursos humanos para aumentar o valor do capital humano, estimulando a motivação dos colaboradores para que os mesmos possam responder de forma mais eficiente às necessidades dos seus clientes.

Com a conclusão do presente trabalho podemos considerar que, de uma forma geral, os resultados foram ao encontro do que se pretendia, embora não na sua totalidade, pelo que no presente capítulo se apresentam algumas reflexões e recomendações a ter em atenção para desenvolver e potenciar todo o trabalho desenvolvido.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. Ferreira (Ed.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Alderfer, C., Kaplan, R., & Smith, K. (1974). The effect of variations in relatedness need satisfaction on relatedness desires. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 507-532.
- Ambrose, M., & Kulik, C. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 35(3), 231-292.
- Assembleia da República (2013). *Constituição da República Portuguesa*. Lisboa: Assembleia da República.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional, estrutura e pessoas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bumpus, M. (1998). Influences of situational characteristics on intrinsic motivation. *The Journal of Psychology*, 132(4), 451-463.
- Cameron, D. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: a meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Cavanagh, S. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704-711.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Chiavenato, I. (2002). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2006). *Qualidade de vida no trabalho* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização* (6ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Covington, M. (2000). Intrinsic versus extrinsic motivation in schools: a reconciliation. *Current Directions in Psychological Science*, 9, 22-25.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deci, E. (2000). The what and why of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Durkheim, E. (2015). *Educação e sociologia*. Lisboa: Edições 70.
- Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded theory. In L. Almeida., & E. Fernandes (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: CEEP-UM.
- George, J. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2ª ed.). Reading MA: Addison-Wesley.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Grant, A. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.

- Gutteridge, T., Leibowitz, Z., & Shore, J. (1993). *Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison Wesley.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: a relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Henne, D. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.
- Herzberg, F. (2010). *The motivation to work*. New York: Wiley Publishers.
- INE (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Kleinbeck, U., Wegge, J., & Schmidt, K. (2001). Work motivation and performance in groups. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 181-196). London: Lawrence Erlbaum.
- Konopaske, R., & Werner, S. (2002). Equity in non-North American, context adapting equity theory to the new global business environment. *Human Resources Management Review*, 12(3), 405-418.
- Krausz, R. (2005). *Compartilhando o poder nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Nobel.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier.
- Latham, G., & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 495-516.
- Lathan, G., & Locke, E. (1979). Goal setting: a motivation technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80.
- Leong, F., Hartung, P., & Pearce, M. (2014). *Work and career development: theory and research*. In F. Leong, L. Comas-Díaz, H. Nagayama, C. Gordon, V. McLoyd, & J. Trimble (Eds), *APA handbook of multicultural psychology* (Vol. 1, pp. 451-469). Washington, DC: APA.

- Lima, M. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In M. Vala (Ed.), *Psicologia social das organizações, estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maciel, S., & Sá, M. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia diversa*, 1(1), 62-86.
- Marques, C. (1995). *A gestão de pessoal como factor-chave para a qualidade de serviço*. Oeiras: Metáfora.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- McClelland, D. (1992). Motivational configurations. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and Personality: handbook of thematic content analysis* (pp. 87-99). Cambridge: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (2006). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Morin, E. (2001). Os sentidos de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 8-19.
- MOW: International Team of Meaning of Occupational Work (1987). *Meaning of work international research team*. London: Academic Press.
- Oldham, G., & Hackman, J. (2005). How job characteristics theory happened. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 151-170). New York: Oxford University Press.
- Oliveira, Z. (2013). *Educação infantil fundamentos e métodos*. São Paulo: Cortez.
- Parikh, M., & Gupta, R. (2010). *Organisational behaviour*. New Delhi: McGraw Hill.
- Peterson, T. (1998). Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 40, 973-979.
- Petri, H., & Govern, J. (2004). *Motivation: theory, research and applications*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Purcell, T. (1967). *Work psychology and business values: a triad theory of work motivation*. Cambridge: Personnel Psychology.

- Rego, R., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Rigolet, S. A. (2006). *Organizar e gerir reuniões de pais: como criar parcerias no jardim-de-infância*. Porto: Porto Editora.
- Robbins, S. (2007). *Comportamento organizacional*. Lisboa: Pearson.
- Rollinson, D., Broadfield, A., & Edwards, D. (1998). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach*. London: Addison-Wesley.
- Rosenfeld, R., & Wilson, D. (1999). *Managing organizations: text, readings & cases*. London: McGraw-Hill.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salancik, G. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sarti, C. (2005). *A família como espelho: um estudo sobre a moral dos pobres* (3ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. California: Sage Publications.
- Spector, P. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Staw, B. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28, 40-53.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.). Espanha: McGraw-Hill.
- Thomas, K. (2002). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Ury, J. (2009). *Resolução de conflitos*. Lisboa: Atual Editora.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Zalewska, A. (1999). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5, 395-416.



## **APÊNDICES**

---

---

**APÊNDICE A**

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

### **INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

Este questionário tem como objetivo aferir o grau de satisfação dos Encarregados de Educação do colégio *Os Cartaxinhos* relativamente aos serviços prestados pelo mesmo, pelo que é essencial que responda com o máximo de rigor e honestidade a todas as questões. Não há respostas certas ou erradas, apenas conta a sua opinião.

As informações recolhidas são anónimas e confidenciais e os resultados apenas serão utilizados neste estudo, pelo a identidade dos Encarregados de Educação e seus educandos não será comprometida.

Importa salientar que a Direção do colégio *Os Cartaxinhos* autorizou a realização do estudo.

As questões que se seguem destinam-se à caracterização da amostra e em nada o vão identificar ou comprometer.

### **Dados da mãe**

1. Estado civil:

Solteira  Casada  Divorciada  Outra

2. Idade:

Dos 18 aos 26 anos  Dos 27 aos 36 anos  Dos 37 aos 47 anos   
Dos 48 aos 57 anos  Dos 58 aos 65 anos

3. Habilitações literárias:

Ensino Básico  Ensino secundário  Bacharelato   
Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

4. Profissão: \_\_\_\_\_

### **Dados do pai**

5. Idade:

Dos 18 aos 26 anos  Dos 27 aos 36 anos  Dos 37 aos 47 anos   
Dos 48 aos 57 anos  Dos 58 aos 65 anos

6. Habilitações literárias:

Ensino Básico  Ensino secundário  Bacharelato   
Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

7. Profissão: \_\_\_\_\_

8. Número de crianças a frequentar a instituição: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

9. Como tomou conhecimento da instituição?

\_\_\_\_\_

10. Como se desloca o seu educando?  
 A pé  Transporte próprio  Transporte do colégio
11. Faz uso do serviço de transporte do colégio?  
 Poucas vezes  Muitas vezes  Sempre  Nunca
12. Área de residência do seu educando: \_\_\_\_\_
13. Tempo de deslocação até a instituição:  
 Menos de 15 minutos  30 minutos  Mais de 30 minutos
14. A que horas leva o seu educando ao colégio?  
 7:30h/8:00h  8:00h/8:30h  9:00h  9:00h/9:30h
15. A que horas leva o seu educando ao colégio?  
 15:00h/15:30h  15:30h/16:30h  16:30h/17:30h   
 17:30h/18:30h  18:30h/19:30h
16. Indique o que levou a inscrever o seu educando nesta instituição?  
 Boas referências  Segurança   
 Qualidade do colégio (e.g., infraestruturas, quadros, programa)   
 Não havia vaga noutra colégio

Por favor, refira em que medida concorda com as seguintes afirmações. Use a escala de 7 níveis, para seleccionar a sua opção:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo Muito	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Totalmente

**A - Face aos interesses e necessidades atuais do seu educando refira o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.**

1. A instituição tem boas condições de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. O relacionamento com a Direção é acessível.	1	2	3	4	5	6	7
3. O relacionamento com a educadora do seu educando é fácil.	1	2	3	4	5	6	7
4. A instituição cumpre com todas as regras de segurança e higiene no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. A alimentação fornecida pelo colégio é saudável.	1	2	3	4	5	6	7

6. As atividades extracurriculares da instituição são suficientes.	1	2	3	4	5	6	7
7. A educadora/professora do seu educando mantém-no(a) informado(a) quanto ao desenvolvimento do mesmo	1	2	3	4	5	6	7
8. Concorda com o número de crianças da valência do seu educando.	1	2	3	4	5	6	7
9. A dimensão do espaço da sala do seu educando é adequada.	1	2	3	4	5	6	7
10. Concorda com o horário de abertura e fecho da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
11. A instituição apresenta uma boa imagem.	1	2	3	4	5	6	7
12. Concorda com o desempenho global da organização.	1	2	3	4	5	6	7
13. Papel da organização na sociedade.	1	2	3	4	5	6	7
14. Recomendaria os serviços desta instituição.	1	2	3	4	5	6	7
15. Considera a instituição uma instituição familiar.	1	2	3	4	5	6	7
16. Considera que a Organização e os seus colaboradores se preocupam com o bem-estar do seu educando?	1	2	3	4	5	6	7
17. Sente que a organização se apresenta recetiva às suas sugestões e interesses?	1	2	3	4	5	6	7
18. Concorda com o sistema de avaliação.	1	2	3	4	5	6	7
19. A organização aceita sugestões de melhoria.	1	2	3	4	5	6	7

**B - Seguindo a mesma escala até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspetos.**

20. O trabalho dos colaboradores da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
21. Os princípios defendidos pela instituição.	1	2	3	4	5	6	7
22. O resultado da atividade da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
23. Os resultados obtidos pelo seu educando.	1	2	3	4	5	6	7

**C – 24. Qual a sua impressão geral dos serviços da instituição?**

1 Péssima	2 Muito má	3 Má	4 Mais ou menos	5 Boa	6 Muito boa	7 Excelente
--------------	---------------	---------	--------------------	----------	----------------	----------------

**D – 25. Se o colégio mantiver todas as condições que apresenta atualmente, se tivesse oportunidade mudaria o seu educando para outra instituição?**

1 Mudaria sem pensar duas vezes	2 Talvez	3 Nunca
------------------------------------	-------------	------------

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

**APÊNDICE B**

---

**GUIÃO DE ENTREVISTA**



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

## **ENTREVISTA**

A motivação dos colaboradores é um dos principais fatores para o sucesso de uma organização uma vez que são eles que levam a cabo o cumprimento dos objetivos organizacionais. Por outro lado, a organização também tem a responsabilidade de manter os quadros da organização e por isso mesmo necessita de cuidar e motivar os seus colaboradores.

Neste sentido e perante esta interdependência organização/colaboradores, esta entrevista tem como objetivo compreender a forma como o colaborador percebe a organização e aferir o grau de satisfação e motivação com que realiza as suas tarefas.

Esta entrevista é de natureza confidencial sendo o seu estudo efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, logo o seu anonimato é respeitado.

É importante o máximo de honestidade e não há aqui respostas certas ou erradas.



### **Dados de caracterização sociodemográfica**

1. Cargo/Função: \_\_\_\_\_
2. Idade \_\_\_\_\_
3. Género:    Feminino         Masculino
4. Habilitações Literárias:
- |  |  |                                       |
|--|--|---------------------------------------|
| Ensino Básico <input type="checkbox"/> | Ensino secundário <input type="checkbox"/> | Bacharelato <input type="checkbox"/>  |
| Licenciatura <input type="checkbox"/>  | Mestrado <input type="checkbox"/>          | Doutoramento <input type="checkbox"/> |
5. Número de horas de trabalho semanal: Menos de 40 horas     40 horas ou mais
6. Tempo de serviço na instituição: Menos de 10 anos         10 anos ou mais

### **Guião de entrevista**

7. Como classifica o seu relacionamento com os colegas de trabalho?

\_\_\_\_\_

8. Como classifica o seu relacionamento com a sua chefia direta?

\_\_\_\_\_

9. Como vê o seu relacionamento com os Encarregados de Educação?

\_\_\_\_\_

10. Considera que esta é uma instituição familiar? Porquê?

\_\_\_\_\_

11. Considera que a instalações da instituição são boas? Porquê?

\_\_\_\_\_

12. Como caracteriza o ambiente de trabalho?

---

13. Se pudesse melhorar alguma coisa na instituição o que faria?

---

14. Considera que tem autonomia para realizar o seu trabalho?

---

15. Encontra-se satisfeito com as metas e os objetivos da instituição?

---

16. Considera que os seus objetivos profissionais são alcançados?

---

17. O que considera mais importante no seu trabalho?

---

18. Considera que o seu trabalho é reconhecido?

---

19. Considera que a organização se preocupa com o seu bem-estar?

---

20. Considera que a sua remuneração é justa?

---

21. Sente-se motivado no seu trabalho?

---

22. Qual é a sua opinião sobre a liderança da instituição?

---

23. Considera que a instituição responde, adequadamente, às necessidades dos alunos?

---

24. Acha importante a participação dos atores educativos como articuladores entre a escola, a empresa e os Encarregados de Educação?

---

25. Considera importante e produtivo o plano de formação dado pela instituição para a sua função? Explícite?

---

26. Até que ponto considera importante o trabalho em equipa?

---

27. Considera que a organização lida da melhor forma com os conflitos entre colegas?

---

28. Considera que a organização se encontra aberta às opiniões dos funcionários quanto ao programa estabelecido ou sugestões de melhoria?

---

29. Considera que a organização reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas?

---

30. Considera que as horas extra são pagas justamente?

---

31. Sente-se à vontade para trabalhar em equipa? Porquê?

---

32. Sente que o seu trabalho vai ao encontro das necessidades e expectativas dos Encarregados de Educação?

---

33. Considera que a organização lhe dá flexibilidade para pôr em prática o plano pedagógico?

---

34. Os equipamentos de comunicação disponíveis na instituição são eficazes?

---

35. Mantendo todas as condições que tem atualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra instituição mudaria?

---

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

---

**APÊNDICE C**  
OUTPUTS SPSS

**Estado civil dos pais**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteira	4	8,5	8,5	8,5
	Casada	40	85,1	85,1	93,6
	Divorciada	2	4,3	4,3	97,9
	Outro	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Idade da mãe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dos 27 aos 36 anos	10	21,3	21,3	21,3
	Dos 37 aos 47 anos	35	74,5	74,5	95,7
	Dos 48 aos 57 anos	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Habilitações literárias da mãe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Secundário	6	12,8	12,8	12,8
	Bacharelato	1	2,1	2,1	14,9
	Licenciatura	32	68,1	68,1	83,0
	Mestrado	6	12,8	12,8	95,7
	Doutoramento	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Profissão da mãe**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grupo 2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas	33	70,2	70,2	70,2
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	8	17,0	17,0	87,2
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	5	10,6	10,6	97,9
	Grupo 9 - Trabalhadores não qualificados	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Idade do pai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dos 27 aos 36 anos	7	14,9	14,9	14,9
	Dos 37 aos 47 anos	37	78,7	78,7	93,6
	Dos 48 aos 57 anos	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Habilitações literárias do pai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Secundário	14	29,8	29,8	29,8
	Bacharelato	3	6,4	6,4	36,2
	Licenciatura	22	46,8	46,8	83,0
	Mestrado	6	12,8	12,8	95,7
	Doutoramento	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Profissão do pai**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Grupo 2 - Especialistas das atividades intelectuais e científicas	33	70,2	70,2	70,2
	Grupo 3 - Técnicos e profissões de nível intermédio	13	27,7	27,7	97,9
	Grupo 4 - Pessoal administrativo	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Número de crianças a frequentar a instituição**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 criança	32	68,1	68,1	68,1
	2 crianças	14	29,8	29,8	97,9
	3 ou mais crianças	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Há quanto tempo o seu educando frequenta o colégio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	35	74,5	74,5	74,5
	1 ano	1	2,1	2,1	76,6
	2 anos	1	2,1	2,1	78,7
	3 anos	2	4,3	4,3	83,0
	4 anos	3	6,4	6,4	89,4
	5 anos	1	2,1	2,1	91,5
	6 anos	4	8,5	8,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Como tomou conhecimento da instituição?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Amigos	28	59,6	59,6	59,6
	Familiares	5	10,6	10,6	70,2
	Fica perto da área de residência	5	10,6	10,6	80,9
	Outra forma	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Como se desloca o seu educando?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Transporte próprio	46	97,9	97,9	97,9
	Transporte do colégio	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Faz uso do transporte do colégio?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Poucas vezes	8	17,0	17,0	17,0
	Sempre	1	2,1	2,1	19,1
	Nunca	38	80,9	80,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Área de residência do educando**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alenquer	25	53,2	53,2	53,2
	Carregado	8	17,0	17,0	70,2
	Vila Franca de Xira	4	8,5	8,5	78,7
	Outras localidades	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Tempo de deslocação até à instituição**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 15 minutos	31	66,0	66,0	66,0
	30 minutos	7	14,9	14,9	80,9
	Mais de 30 minutos	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A que horas leva o seu educando ao colégio?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7:30/8:00h	7	14,9	14,9	14,9
	8:00/8:30h	25	53,2	53,2	68,1
	8:30/9:00h	9	19,1	19,1	87,2
	9:00/9:30h	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A que horas vai buscar o seu educando ao colégio?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15:30/16:30h	9	19,1	19,1	19,1
	16:30/17:30h	2	4,3	4,3	23,4
	17:30/18:30h	23	48,9	48,9	72,3
	18:30/19:30h	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**\$Motivo Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Motivo <sup>a</sup>	Inscrevi o meu educando nesta instituição porque tinha boas referências.	11	17,5%	26,2%
	Inscrevi o meu educando nesta instituição devido à segurança da mesma.	15	23,8%	35,7%
	Inscrevi o meu educando nesta instituição devido à qualidade da mesma.	36	57,1%	85,7%
	Inscrevi o meu educando nesta instituição porque não havia vaga noutra colégio.	1	1,6%	2,4%
Total		63	100,0%	150,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.



**A instituição tem boas condições de trabalho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	6	12,8	12,8	12,8
	Concordo	16	34,0	34,0	46,8
	Concordo muito	13	27,7	27,7	74,5
	Concordo totalmente	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**O relacionamento com a Direção é acessível.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	6	12,8	12,8	12,8
	Concordo	18	38,3	38,3	51,1
	Concordo muito	17	36,2	36,2	87,2
	Concordo totalmente	6	12,8	12,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**O relacionamento com a Educadora do seu educado é fácil**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo	7	14,9	14,9	14,9
	Concordo muito	11	23,4	23,4	38,3
	Concordo totalmente	29	61,7	61,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A instituição cumpre com todas as regras de segurança e higiene no trabalho**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	2,1
	Concordo	22	46,8	46,8	48,9
	Concordo muito	11	23,4	23,4	72,3
	Concordo totalmente	13	27,7	27,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**As atividades extra-curriculares da instituição são suficientes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	4,3	4,3	4,3
	Discordo	3	6,4	6,4	10,6
	Não concordo nem discordo	5	10,6	10,6	21,3
	Concordo	15	31,9	31,9	53,2
	Concordo muito	13	27,7	27,7	80,9
	Concordo totalmente	9	19,1	19,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A educadora/professora mantém-me informado(a) quanto ao desenvolvimento do seu educando.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	2,1
	Concordo	7	14,9	14,9	17,0
	Concordo muito	12	25,5	25,5	42,6
	Concordo totalmente	27	57,4	57,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Concorda com o número de crianças da valência do seu educando**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,1	2,1	2,1
	Discordo	3	6,4	6,4	8,5
	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	10,6
	Concordo	14	29,8	29,8	40,4
	Concordo muito	12	25,5	25,5	66,0
	Concordo totalmente	16	34,0	34,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A dimensão da sala do seu educando é adequada.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	6,4	6,4	6,4
	Não concordo nem discordo	2	4,3	4,3	10,6
	Concordo	12	25,5	25,5	36,2
	Concordo muito	16	34,0	34,0	70,2
	Concordo totalmente	14	29,8	29,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Concorda com o horário de abertura e fecho da instituição.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,1	2,1	2,1
	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	4,3
	Concordo	13	27,7	27,7	31,9
	Concordo muito	13	27,7	27,7	59,6
	Concordo totalmente	19	40,4	40,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A instituição apresenta uma boa imagem.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	2,1
	Concordo	16	34,0	34,0	36,2
	Concordo muito	19	40,4	40,4	76,6
	Concordo totalmente	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Concorda com o desempenho global da organização**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	3	6,4	6,4	6,4
	Concordo	19	40,4	40,4	46,8
	Concordo muito	17	36,2	36,2	83,0
	Concordo totalmente	8	17,0	17,0	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Está satisfeito com o papel da organização na sociedade.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	3	6,4	6,4	6,4
	Concordo	19	40,4	40,4	46,8
	Concordo muito	18	38,3	38,3	85,1
	Concordo totalmente	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Recomenda os serviços desta instituição**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	2,1	2,1	2,1
	Não concordo nem discordo	3	6,4	6,4	8,5
	Concordo	8	17,0	17,0	25,5
	Concordo muito	18	38,3	38,3	63,8
	Concordo totalmente	17	36,2	36,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Considera a instituição uma instituição familiar.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	4,3	4,3	4,3
	Concordo	9	19,1	19,1	23,4
	Concordo muito	14	29,8	29,8	53,2
	Concordo totalmente	22	46,8	46,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Considera que a organização e os seus colaboradores se preocupam com o bem-estar do seu educando.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,1	2,1	2,1
	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	4,3
	Concordo	8	17,0	17,0	21,3
	Concordo muito	17	36,2	36,2	57,4
	Concordo totalmente	20	42,6	42,6	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Sente que a organização se apresenta receptiva às suas sugestões e interesses.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	7	14,9	14,9	14,9
	Concordo	15	31,9	31,9	46,8
	Concordo muito	13	27,7	27,7	74,5
	Concordo totalmente	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Concorda com o sistema de avaliação.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,1	2,1	2,1
	Discordo	1	2,1	2,1	4,3
	Não concordo nem discordo	3	6,4	6,4	10,6
	Concordo	15	31,9	31,9	42,6
	Concordo muito	17	36,2	36,2	78,7
	Concordo totalmente	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**A organização aceita sugestões de melhoria.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	9	19,1	19,1	19,1
	Concordo	16	34,0	34,0	53,2
	Concordo muito	12	25,5	25,5	78,7
	Concordo totalmente	10	21,3	21,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Está satisfeito com trabalho dos colaboradores da instituição.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	2,1	2,1	2,1
	Concordo	15	31,9	31,9	34,0
	Concordo muito	17	36,2	36,2	70,2
	Concordo totalmente	14	29,8	29,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Está satisfeito com os princípios defendidos pela instituição.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	3	6,4	6,4	6,4
	Concordo	14	29,8	29,8	36,2
	Concordo muito	19	40,4	40,4	76,6
	Concordo totalmente	11	23,4	23,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Está satisfeito com o resultado da atividade da instituição.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	4	8,5	8,5	8,5
	Concordo	15	31,9	31,9	40,4
	Concordo muito	16	34,0	34,0	74,5
	Concordo totalmente	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Está satisfeito com os resultados do seu educando.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	4,3	4,3	4,3
	Concordo	11	23,4	23,4	27,7
	Concordo muito	19	40,4	40,4	68,1
	Concordo totalmente	15	31,9	31,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Se o colégio mantiver todas as condições que apresenta atualmente, se tivesse oportunidade mudaria o seu educando para outra instituição.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Talvez	14	29,8	29,8	29,8
	Não	33	70,2	70,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

**Descriptive Statistics**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q25	2	3	2,70	,462
Q6	1	7	5,26	1,437
Q19	4	7	5,49	1,040
Q2	4	7	5,49	,882
Q18	1	7	5,60	1,173
Q13	4	7	5,62	,822
Q17	4	7	5,64	1,031
Q12	4	7	5,64	,845
Q1	4	7	5,66	1,006
Q8	1	7	5,70	1,334
Q4	4	7	5,77	,890
Q9	3	7	5,77	1,127
Q12	4	7	5,77	,937
Q5	4	7	5,79	1,041
Q21	4	7	5,81	,876
Q11	4	7	5,85	,807
Q24	4	7	5,91	,775
Q20	4	7	5,94	,845
Q14	3	7	6,00	1,000
Q23	4	7	6,00	,860
Q10	3	7	6,02	,989
Q16	1	7	6,11	1,108
Q15	4	7	6,19	,900
Q7	4	7	6,38	,822
Q3	5	7	6,47	,747

**Satisfação geral com o colégio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moderadamente satisfeito	2	4,3	4,3	4,3
	Muito satisfeito	45	95,7	95,7	100,0
	Total	47	100,0	100,0	