



**Associação de Politécnicos do Norte (APNOR)**

**Instituto Politécnico de Viana do Castelo**

**Satisfação no Trabalho**

**Um estudo de caso na Administração do Porto de  
Viana do Castelo**

**Fernando Miguel da Silva Lourenço Brázio**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientado por Professor Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues**

**Coorientado por Professor Doutor José Miguel Gomes Costa Veiga**

Viana do Castelo, 17 de fevereiro de 2016





**Associação de Politécnicos do Norte (APNOR)**

**Instituto Politécnico de Viana do Castelo**

**Satisfação no Trabalho**

**Um estudo de caso na Administração do Porto de  
Viana do Castelo**

**Fernando Miguel da Silva Lourenço Brázio**

**Orientado por Professor Doutor Paulo Jorge Gonçalves Rodrigues**

**Coorientado por Professor Doutor José Miguel Gomes Costa Veiga**

Viana do Castelo, 17 de fevereiro de 2016



## Resumo

O presente estudo de caso baseia-se na avaliação da satisfação do trabalho, sendo este um fenómeno largamente estudado e sem consensos em redor de teorias ou modelos teóricos, pretendendo evidenciar e aferir o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo. Os objetivos do trabalho procuram contribuir para uma maior e melhor compreensão da satisfação no trabalho, definindo-a e verificando-a através de um modelo fatorial que permita identificar subgrupos dentro de várias dimensões da estrutura organizacional e ainda os principais constrangimentos e potencialidades relativas à variável. Como metodologia adotada para a realização do estudo empírico efetua-se uma análise exploratória e descritiva, seguindo-se uma análise quantitativa, assente no Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho S20/23 – *Cuestionario de Satisfacción Laboral* de Meliá e Peiró, desenhado para obter uma avaliação útil e de conteúdo das pessoas em diferentes contextos organizacionais.

Da aplicação da técnica de análise fatorial (AF) resultaram cinco fatores que explicam 77,29% da variância total referentes às dimensões satisfação intrínseca, satisfação com a supervisão, satisfação com o ambiente físico, satisfação com as políticas da organização e satisfação com os benefícios. A partir dos dados recolhidos e de acordo com as dimensões referidas, pode constatar-se que os colaboradores apresentam o grau de indiferente ao nível da Satisfação Global. Quanto às dimensões satisfação intrínseca, supervisão e políticas da organização os colaboradores tendem à indiferença. Relativamente ao ambiente físico, demonstram satisfação e para com a dimensão benefícios, refletem insatisfação.

No que respeita às hipóteses formuladas, é possível afirmar que os colaboradores tendem a demonstrar indiferença quanto à satisfação no trabalho, que as chefias tendem a demonstrar satisfação e as não chefias a pender para a indiferença. Em relação às diferentes áreas operacionais, os colaboradores pertencentes à Divisão de Operações e Segurança (DOS) tendem à indiferença, no Departamento de Obras e Recursos Dominiais e Sistemas de Informação (ORD+SIC) verificamos satisfação e na Divisão de Gestão e Serviços de Apoio (GES) é manifestada indiferença muito próxima da satisfação.

Palavras-chave: satisfação no trabalho, setor portuário, fatores psicossociais no trabalho.

## **Abstract**

This study case is based on the assessment of job satisfaction, a largely studied phenomenon with no consensus concerning theories or theoretical models, and intends to evidence and assess the degree of job satisfaction shown by collaborators of Viana do Castelo Port Administration. The goals are intended to contribute to a greater and better understanding of job satisfaction, by defining and checking it through a factorial model which enables identifying subgroups within several dimensions of the organizational structure, and also the main constraints and potentialities related to the variable. As methodology used for the empirical study, an exploratory and descriptive analysis is made, followed by a quantitative analysis based on Theoretical Model of Job Satisfaction S20/23 - Meliá and Peiró's Cuestionario de Satisfacción Laboral, designed to obtain a useful content assessment of people in different organizational contexts.

The application of the factorial analysis technique resulted in five factors which explain 77.29% total variation referring to the dimensions of intrinsic satisfaction, satisfaction concerning supervision, satisfaction concerning physical environment, satisfaction towards the politics of the organization, and satisfaction concerning benefits. From the collected data, and according to the dimensions mentioned, one can see that collaborators show the degree "indifferent" at Global Satisfaction level. As to the dimensions of intrinsic satisfaction, supervision and politics of the organization, collaborators tend to indifference. Concerning physical environment, they show satisfaction, and they also reflect satisfaction towards the dimension of benefits.

In what comes to the hypotheses it is possible to claim that collaborators tend to show indifference concerning job satisfaction, that managers show satisfaction, and non-managers lean toward indifference. Concerning the diverse operational areas, collaborators from Operations and Safety Division (DOS) tend to indifference; in the Department of Construction and Proprietary Resources and Information Systems (ORD + SIC) we confirmed satisfaction; and, in the Division of Management and Support Services (GES), a very close to satisfaction indifference is shown.

Keywords: job satisfaction, port sector, psychosocial factors at work.

## Resumen

El presente estudio se basa en la evaluación de la satisfacción del trabajo, siendo éste un fenómeno largamente estudiado y sin consensos alrededor de teorías o modelos teóricos, pretendiendo poner en evidencia y aferir el grado de satisfacción en el trabajo de los empleados de la Administración del Puerto de Viana do Castelo. Los objetos del trabajo buscan contribuir a una mayor y mejor comprensión de la satisfacción en el trabajo definiéndola y comprobándola por intermedio de un modelo factorial que permita identificar subgrupos dentro de las diversas dimensiones de la estructura organizativa y además las principales limitaciones y potencialidades relativas a la variable. Como metodología adoptada para la realización del estudio empírico se efectúa un análisis exploratorio y descriptivo, siguiéndose un análisis cuantitativo basado en el Modelo Teórico de Satisfacción en el Trabajo S20/23 – Cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró, diseñado para obtener una evaluación útil y de contenido de las personas en distintos contextos organizativos. De la aplicación de la técnica de análisis factorial han resultado cinco factores que explican 77,29% de la varianza total relativos a las dimensiones satisfacción intrínseca, satisfacción con la supervisión, satisfacción con el entorno físico, satisfacción con las políticas de la organización y satisfacción con los beneficios. A partir de los datos recogidos y de acuerdo con las dimensiones referidas se puede constatar que los empleados presentan el grado de indiferente al nivel de Satisfacción Global. En cuanto a las dimensiones satisfacción intrínseca, supervisión y políticas de la organización los empleados tienden a la indiferencia. Relativamente al entorno físico demuestran satisfacción y hacia la dimensión beneficios reflejan insatisfacción.

Con respecto a las hipótesis formuladas es posible decir que los empleados tienden a demostrar indiferencia en cuanto a la satisfacción en el trabajo, que las jefaturas tienden a demostrar satisfacción y las no jefaturas hacia la indiferencia. Relativamente a las distintas áreas operativas los empleados pertenecientes a la División de Operaciones y Seguridad (DOS) tienden a la indiferencia, en el Departamento de Obras y Recursos Dominiales y Sistemas de Información (ORD+SIC) se verifica satisfacción y en la División de Gestión y Servicios de Apoyo (GES) se manifiesta indiferencia muy cercana a la satisfacción.

Palabras clave: satisfacción en el trabajo; sector portuario; factores psicosociales en el trabajo.





## **Agradecimentos**

Antes de mais, é minha intenção referir que o percurso académico até agora percorrido se deveu a um ato de gestão empresarial, suportado numa decisão profundamente injusta ocorrida no mês de janeiro do ano de 2009. A todos aqueles que contribuíram para o despertar de uma nova consciência, o meu obrigado.

Contudo, e não obstante a realização de uma dissertação de mestrado ter um carácter individual, a realização deste estudo só foi possível através da colaboração e participação, apoio e incentivo de diversas pessoas, sem as quais não teria sido possível concretizá-lo e às quais estou eternamente agradecido.

Mas, em particular, gostaria de agradecer:

A todos os meus professores que se esforçaram por transmitir o seu conhecimento, com especial relevo aos que me deram uma oportunidade para prosseguir a formação superior: Professora Doutora Olga Matos; Professor Doutor Carlos Fernandes e Professor Doutor Paulo Rodrigues.

À Professora Doutora Flora Seixeira pelas razões que ambos sabemos e que, num mistério de fé, esteve sempre presente.

Ao Jorge Coelho que, solidário, partilhou angústias, aborrecimentos, ensinamentos e se fez um grande amigo.

Ao amigo e Professor Doutor Paulo Rodrigues por se ter disponibilizado para orientar a dissertação, pela disponibilidade e paciência que sempre demonstrou, pelo rigor, pela pertinência, incentivo e precisão dos seus comentários.

Ao Professor Doutor Miguel Veiga por se ter disponibilizado para coorientador da dissertação, pela disponibilidade e paciência que sempre demonstrou, pelo rigor, pela pertinência, incentivo e precisão dos seus comentários na complexa tarefa do tratamento de dados.

Ao amigo e colega Paulo Penaforte pela disponibilidade, generosidade e competência na sempre complicada tarefa de ajudar o próximo.

Ao senhor Domingos Rego, companheiro de percurso, pela amizade que soube dispensar.

À administração do Porto de Viana do Castelo que sem reservas acedeu ao pedido para a realização do estudo.

Aos trabalhadores do Porto de Viana do Castelo pela sua disponibilidade.

Aos autores visados no trabalho que através das citações dos seus escritos me ajudaram a construir a sustentação teórica e à compreensão do tema aqui tratado.

A todos aqueles a quem recorri e não identifico de forma pessoal, peço desculpa, estando sempre reconhecido.

À minha família, em especial aos meus irmãos.

À Raquel, pelo apoio incondicional e compreensão de inúmeras ausências.

Por fim, dedico este trabalho aos meus avós e aos meus pais.

## **Lista de siglas**

AF - Análise Fatorial.

APDL - Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A.

APVC - Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A.

CCECQA - Comité de Coordination de l'Evaluation Clinique et la Qualité en Aquitaine.

CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional

DOS - Área de Operações Portuárias, Segurança e Ambiente

DPM - Domínio Público Marítimo

EPAP - Estatuto do Pessoal das Administrações Portuárias

GES - Área de Gestão e Serviços de Apoio

INPP - Instituto Nacional de Pilotagem de Portos

IPN - Instituto Portuário do Norte, I.P.

IPTM - Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P.

JA - Juntas Autónomas

JAPN - Junta Autónoma dos Portos do Norte

JCP - Junta Central de Portos

KMO - Kaiser-Meyer-Olkin

ORD - Obras e Recursos Dominiais

PNMP - Plano Nacional Marítimo-Portuário

Q.S.L - Questionário de Satisfação Laboral

RTE-T - Rede Transeuropeia de Transportes

SIC - Área de Sistemas de Informação e Comercial

SiGAP - Sistema de Gestão Ambiental e Portuária

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

Z.H. - Zero Hidrográfico

AISM/IALA – Associação Internacional de Segurança Marítima – International Association of Authoritys

## Índice

Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xv
Introdução.....	1
Parte I - Revisão da Literatura .....	5
1. Satisfação no Trabalho / Conceitos .....	7
2. Perspetiva História e Evidências Científicas .....	7
3. Teorias sobre Satisfação no Trabalho .....	12
3.1 Teorias de Conteúdo .....	13
3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas .....	13
3.1.2 Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg .....	14
3.2 Teorias Processuais ou Baseadas no Processo de Discrepância .....	15
3.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom .....	15
3.2.2 Teoria da Adaptação ao Trabalho .....	16
3.2.3 Teoria da Discrepância .....	17
3.3 Teorias Situacionais .....	17
3.3.1 Teoria do Processamento Social da Informação .....	17
3.3.2 Teoria dos Eventos Situacionais .....	18
4. Avaliação da Satisfação no Trabalho.....	19
5. Implicações da Satisfação no Trabalho .....	20
5.1 Desempenho Profissional / Produtividade .....	21
5.2 Comportamento de Cidadania Organizacional .....	22
5.3 Comportamento de Fuga .....	23
5.4 Burnout .....	24
5.5 Bem-estar Físico e Psicológico .....	24
5.6 Satisfação com a Vida .....	25
6. Contextualização Portuária .....	26
6.1 Modelos de Gestão Portuária .....	27
6.2 Setor Portuário em Portugal .....	28
6.3 O Porto de Viana do Castelo .....	29
6.3.1 Enquadramento Histórico .....	29
6.3.2 Evolução Jurídica .....	30
6.3.3 A Administração do Porto de Viana do Castelo .....	32
6.3.4 Missão .....	32
6.3.5 Linhas Estratégicas .....	32
6.3.6 Estrutura Orgânica .....	33
6.3.7 Área de Jurisdição .....	33
6.3.8 Descrição do Porto .....	34

6.3.9 Porto Comercial .....	34
6.3.10 Porto de Pesca .....	34
6.3.11 Porto Industrial .....	35
6.3.12 Porto de Recreio .....	35
6.3.13 Sistemas de Informação .....	35
6.3.14 Modelo de Governação .....	36
6.3.15 Indicadores do Porto de Viana do Castelo .....	36
6.3.16 Caracterização dos Recursos Humanos .....	37
Parte II - Estudo Empírico - Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso na Administração do Porto de Viana do Castelo .....	43
1. Objetivos .....	45
2. Metodologia .....	45
2.1 Caracterização da População .....	47
2.2 Descrição do Instrumento de Recolha de Dados .....	50
2.3 Procedimentos .....	50
2.4 Análise das Propriedades Psicométricas do Questionário Aplicado .....	51
3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados .....	55
Conclusão .....	71
Referências Bibliográficas .....	75
Anexos .....	85
Anexo I: Organograma APVC	
Anexo II: Questionário	
Apêndices .....	89
Apêndice I: Tabela 17 – Satisfação Chefia	
Apêndice II: Tabela 18 - Satisfação Não Chefia	
Apêndice III: Tabela 19 - Satisfação por Área Operacional (DOS)	
Apêndice IV: Tabela 20 - Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC)	
Apêndice V: Tabela 21 - Satisfação por Área Operacional (GES)	
Apêndice VI: Tabela 22 - Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS)	
Apêndice VII: Tabela 23 - Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES)	
Apêndice VIII: Tabela 24 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS)	
Apêndice IX: Tabela 25 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC)	
Apêndice X: Tabela 26 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES)	
Apêndice XI: Tabela 27 - Satisfação Global	
Apêndice XII: Tabela 28 - Satisfação Chefia	
Tabela 29 - Satisfação Não Chefia	
Tabela 30 - Satisfação por Área Operacional (DOS)	
Tabela 31 - Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC)	
Apêndice XIII: Tabela 32 - Satisfação por Área Operacional (GES)	

Tabela 33 - Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS)

Tabela 34 - Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES)

Apêndice XIV: Tabela 35 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS)

Tabela 36 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC)

Tabela 37 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES)

Tabela 38 - Satisfação Global

## Índice de Figuras

Figura 1: Satisfação com Estado Emocional, Sentimentos ou Respostas Afetivas em Relação ao Trabalho .....	10
Figura 2: Satisfação como uma Atitude Generalizada em Relação ao Trabalho .....	10
Figura 3: Satisfação no Trabalho: Diferentes Abordagens .....	12
Figura 4: Dimensões Referidas por Locke .....	19
Figura 5: [Consequências] ou Potenciais Efeitos .....	21
Figura 6: Dimensões Segundo Podsakoff et al. (1990) .....	23
Figura 7: Modelos de Gestão Portuária .....	27
Figura 8: Área de Jurisdição do Porto de Viana do Castelo .....	33
Figura 9: Ativos por Área Operacional .....	39
Figura 10: Distribuição por Áreas Operacionais e Género .....	41
Figura 11: Satisfação Chefia ... ..	57
Figura 12: Satisfação Não Chefia .....	58
Figura 13: Satisfação por Área Operacional (DOS) .....	58
Figura 14: Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC) .....	59
Figura 15: Satisfação por Área Operacional (GES) .....	59
Figura 16: Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS) .....	60
Figura 17: Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES) .....	60
Figura 18: Satisfação por Área Operacional/ Não Chefia (DOS) .....	61
Figura 19: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC) .....	61
Figura 20: Satisfação por Área Operacional/ Não Chefia (GES) .....	62
Figura 21: Satisfação Global .....	63

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Satisfação como uma Atitude Generalizada em Relação ao Trabalho .....	37
Tabela 2: Movimento de Pessoal em 2014 – 01.01.2014 a 31.12.2014 .....	38
Tabela 3: Movimento de Pessoal em 2014 – 01.01.2014 a 31.10.2014 .....	38
Tabela 4: Ativos por Áreas Operacionais .....	38
Tabela 5: Ativos por Género .....	39
Tabela 6: Quadro de Pessoal .....	40
Tabela 7: Regime de Trabalho .....	40
Tabela 8: Habilitações .....	41
Tabela 9: Níveis Etários .....	41
Tabela 10: Número de Faltas .....	42
Tabela 11: Caracterização Sociodemográfica da População.....	48
Tabela 12: Movimentos de Pessoal .....	49
Tabela 13: KMO com Duas Componentes .....	52
Tabela 14: Matriz de Componentes .....	54
Tabela 15: Valores Obtidos para os Fatores.....	56
Tabela 16: Satisfação no Trabalho – Média das Dimensões do Modelo S20/23 .....	64
Tabela 17: Satisfação Chefia .....	89
Tabela 18: Satisfação Não Chefia .....	90
Tabela 19: Satisfação por Área Operacional (DOS) .....	91
Tabela 20: Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC) .....	92
Tabela 21: Satisfação por Área Operacional (GES) .....	93
Tabela 22: Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS) .....	94
Tabela 23: Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES) .....	95
Tabela 24: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS) .....	96
Tabela 25: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC) .....	97
Tabela 26: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES) .....	98
Tabela 27: Satisfação Global .....	99
Tabela 28: Satisfação Chefia .....	100
Tabela 29: Satisfação Não Chefia .....	100
Tabela 30: Satisfação por Área Operacional (DOS) .....	100
Tabela 31: Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC) .....	100
Tabela 32: Satisfação por Área Operacional (GES) .....	101
Tabela 33: Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS) .....	101
Tabela 34: Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES) .....	101
Tabela 35: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS) .....	102
Tabela 36: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC) .....	102
Tabela 37: Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES) .....	102
Tabela 38: Satisfação Global .....	102





## Introdução

A estratégia portuguesa para o mar 2013-2020 configura um novo modelo de desenvolvimento do oceano e das zonas costeiras que deve permitir ao país respostas aos desafios colocados para a promoção, crescimento e competitividade da economia do mar, nomeadamente as importantes alterações verificadas no âmbito político e estratégico a nível europeu e mundial.

Nesse contexto, um dos domínios de inegável valor prende-se com a atividade portuária nacional, que relata nos últimos anos um desenvolvimento expressivo, acompanhado de uma diversificação da oferta de infraestruturas e serviços, associado a um aumento da disponibilidade de competências e capacidades para atender tráfegos com requisitos significativos <sup>1</sup>.

Os portos têm um papel fundamental na economia e no desenvolvimento da união europeia, nele passando grande parte do comércio entre a europa e o resto do mundo, desempenhando, aliás, um papel que ultrapassa o seu contributo direto na atividade económica e para a criação de emprego.

As mudanças no regime de trabalho portuário, durante as últimas décadas do século XX e no princípio do século XXI, têm transformado a atividade, exigindo novas habilitações aos trabalhadores portuários, gerais ou específicas para o desempenho da sua função, juntamente com a inovação tecnológica, com um impacto significativo na organização do trabalho que nos obriga a um estado de alerta e adaptações permanentes.

Desta forma, espera-se um crescimento continuado num setor determinante para a economia do país, assente nas administrações portuárias que integram o domínio público marítimo com capacidade para a exploração económica dos portos, assumindo estes agentes públicos relevância numa atividade específica, movida por pessoas, integradora, coordenadora e facilitadora de todas as atividades que concorrem para o produto portuário, sustentadas no conhecimento resultante das profundas e rápidas transformações nas organizações.

Em simultâneo, questões políticas, económicas e financeiras com repercussão organizacional e social exigem sacrifícios, ao mesmo tempo que promovem um novo rumo voltado para o mercado e para os resultados, assente na eficiência produtiva, que naturalmente se manifesta na insatisfação ou satisfação dos seus atores e no espetro da relação laboral portuária.

Nesse âmbito, a gestão de recursos humanos transforma-se e assume-se como um novo paradigma do desenvolvimento das sociedades e das economias, onde o capital humano arroga estatuto preponderante, no crescimento desejado como um ativo empresarial que deve ser gerido por forma a otimizar o desempenho organizacional estratégico e centrado na criação de valor.

---

<sup>1</sup> Nesses termos, a *United Nation Conference on Trade and Development* (UNCTAD) aponta para a tendência de crescimento do comércio internacional a um ritmo mais elevado do que o crescimento da economia mundial e, por sua vez, o transporte marítimo de mercadorias tem crescido de uma forma mais acentuada do que o comércio internacional. Destaca-se, assim, uma integração crescente das economias mundiais, por via do comércio internacional, desempenhando o transporte marítimo – e, nessa medida, o setor portuário – um papel crescente nesse processo de integração das economias (Autoridade para a Concorrência, 2015, p. 6).

Relativamente ao capital humano, Apolinário (2010, p. 3) refere que “o pessoal – e consequentemente as relações humanas – é um fator chave de qualquer organização, grande ou pequena, não importa a dimensão, nem o tipo.”

Sobre este mesmo assunto Watson Wyatt (1999) citado por Graça (2011, p. 20) salienta que “as pessoas são o nosso principal ativo. Frase repetidamente proferida por altos executivos.”

Por seu lado, Caetano e Vala e João Bilhim (2001) citados por Pinto (2013, p. 23) afirmam “não existem dúvidas relativamente ao papel da gestão de pessoas numa organização, esta gestão constitui uma componente fundamental de qualquer estratégia organizacional.”

Na mesma linha de pensamento, Caetano e Vala (2007) e João Bilhim (2001) citados por Pinto (2013, p. 23) reforçam que “são os conhecimentos, experiências e competências destas pessoas, a sua natureza e especificidade do elemento humano que constituem a base da competitividade de uma organização (...) contribuindo para a prossecução dos objetivos das organizações.”

Donde, na perspetiva da Gestão de Recursos Humanos, Cao e Yu (2007) citados por Costa (2013, p. 21), se referirem “...ao desenvolvimento eficaz, à utilização razoável e à gestão científica de recursos humanos, usando métodos científicos modernos para gerir as ideias e os comportamentos dos indivíduos de forma eficaz e desempenha plenamente a iniciativa dos mesmos a fim de alcançar os objetivos do negócio”.

Ou seja, o recurso à utilização de modelos que possam selecionar, desenvolver, recompensar e orientar colaboradores, com a garantia da sua satisfação no exercício das suas funções, permitindo que sejam atingidos os objetivos propostos.

Nesse sentido, Gomes et al. (2008) citados por Celestino (2013, p. 94) afirmam que:

“Frequentemente, as decisões de gestão das pessoas, ao contrário das decisões financeiras, são tomadas de forma pouco rigorosa e com conhecimento pouco avançado. Um desafio que se coloca às organizações contemporâneas é o da criação de valor - uma responsabilidade de todas as áreas e de todos os membros da organização. A forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa. É igualmente crucial que a gestão das pessoas demonstre a sua contribuição para o valor organizacional, sob pena de perder (ou não ganhar) credibilidade como função de gestão.”

Consequentemente, num quadro de crescente globalização dos mercados, surge a necessidade de observar metodologias que permitam medir e gerir a satisfação no trabalho desses ativos intangíveis, fatores de diferenciação, como vantagem competitiva no universo marítimo-portuário. Assim, tendo em consideração a importância económica atribuída aos Portos, inserida no âmbito da gestão das organizações, advoga-se a análise da satisfação no trabalho, uma vez que esta variável influencia o desempenho dos colaboradores, a sua produtividade, entre outros e consequentemente o sucesso organizacional.

Por outro lado, é fundamental perceber e analisar que situações satisfazem, ou não, os colaboradores portuários, para podermos conceber planos de melhoria que influam nos aspetos mais necessários.

No que toca ao interesse particular, a raiz da escolha encontra-se na relevância e pertinência da problemática que vai ao encontro da aplicação de conceitos teóricos recebidos ao longo deste projeto, simultaneamente com as preocupações empresariais verificadas nos últimos anos, sustentando que as pessoas são o mais importante na gestão das empresas e a razão do seu sucesso, direcionando-se precisamente num desafio pessoal, onde a formação, premissa *sine qua non* da era em que vivemos, permitam um profundo desenvolvimento, alicerçado em bases teóricas e científicas, contribuindo para o fortalecimento individual de valores intelectuais e culturais eleitos pela academia, mas também em contexto profissional, onde o Conhecimento possa ser valorizado no seio da organização.

Em suma, nesta dissertação, composta por duas partes, pretende-se avaliar o grau de satisfação no trabalho no contexto das organizações, nomeadamente dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo recorrendo a uma análise de carácter exploratório e descritivo.

Na primeira parte apresentamos o tema e a problemática a tratar, explicando as razões pelas quais foram escolhidas. Recorremos à contextualização da temática, abordagem teórica com relevo na conceptualização da satisfação do trabalho e diferentes interpretações, debruçando-nos nas principais teorias ou modelos que justificam e explicam o seu entendimento, dimensões e implicações da satisfação no trabalho. Seguidamente dedicamos a atenção a descrever e caracterizar o setor portuário, nomeadamente um enquadramento histórico, evolução jurídica do Porto de Viana do Castelo, intensificando a análise sobre as suas particularidades.

Posteriormente, na segunda parte procede-se a uma análise empírica através da metodologia utilizada no nosso trabalho, assente num *Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho em contexto Organizacional* (Q.S.L de Meliá & Peiró, 1989), fundamentado no modelo teórico de Locke e testado numa população constituída pelos colaboradores da Administração Portuária, com vista a uma análise e aferição dos níveis de satisfação, através de um modelo fatorial que permita identificar subgrupos de várias dimensões da estrutura organizacional.

Ainda nesta parte apresenta-se uma análise aos dados recolhidos e sua discussão, bem como das conclusões da investigação tendo em consideração os objetivos propostos. Por fim, são referidas sugestões relativamente à atuação da gestão e preconizam-se futuras linhas de investigação.



# Parte I

## Revisão da Literatura



Nesta primeira parte é realizada a revisão da literatura, contextualização da temática, abordagem teórica com relevo na conceptualização da satisfação do trabalho e diferentes interpretações.

## 1. Satisfação no Trabalho / Conceitos

No sentido de que o fenómeno da satisfação no trabalho adquire importância vital para a gestão das organizações, tem sido vasta a sua abordagem teórica e prática no campo das ciências sociais com especial atenção da psicologia organizacional e do trabalho.

Contudo, parece-nos importante uma definição inicial de *satisfação* e *trabalho* obtidas a partir da Grande Enciclopédia Verbo (1997, p. 464 e p. 629):

Satisfação, *nf* “Acto ou efeito de satisfazer (se); contentamento; alegria; apazimento; agrado; cessação de desejo; produzida pela posse do objecto desejado; sentimento e aprovação; sentimento de aprovação; acção pela qual se repara uma ofensa; retractação; pagamento, indemnização; satisfação de uma dívida; conta que se dá por uma incumbência; desempenho; justificação; *pl* desculpas, explicações.”

Trabalho, *nm* “Aplicação de actividade física ou intelectual; esforço; tarefa; serviço; obra feita ou que está em vias de execução; estudo escrito sobre algum assunto; fadiga; buta; lida; exercício; esmero; labutação; (Geol) acção mecânica dos agentes naturais; (Sociol.) a actividade humana aplicada à produção da riqueza; (Med.) fenómeno orgânico no interior dos tecidos; (Fís.) função trabalho: a energia necessária para libertar um corpo de um electrão; *pl* discussões ou deliberações de uma corporação; cuidados; penas; aflições.”

Sobre a temática em estudo, a curiosidade e envolvimento numa das variáveis dependentes de maior relevo para as investigações, surge a partir do momento em que o modelo Taylorista da organização do trabalho é alvo de críticas por Elton Mayo (1933) responsável pelo desenvolvimento da Escola das Relações Humanas. Baseando-se nos problemas sociais, humanos e políticos da época evidencia-se a Escola das Relações Humanas, que questiona os pressupostos de Taylor, ao adotar uma visão que transpõe o *homo economicus* para o *homo social* que passa a ser visto como um todo, não se reduzindo ao comportamento simples e mecânico, com ênfase guiando-se por um sistema social.

## 2. Perspetiva Histórica e Evidências Científicas

Relativamente à satisfação no trabalho, é um tema central na gestão das empresas, por várias razões, e o seu conceito não se aplica unicamente aos investigadores que se debruçam sobre a sua compreensão, mas a todos aqueles que trabalham nas organizações.

Para além disso, é uma das variáveis dependentes mais importantes nas investigações no âmbito das ciências acima referidas, parecendo representar um constructo complexo e dimensional, em torno do qual ainda se registam muitas ambiguidades terminológicas e de conceito (Seco, 2000).

Segundo Locke (1976, p. 1299), no decorrer dos anos setenta já estavam disponíveis cerca de 3.350 artigos ou dissertações sobre o tema.

A sua definição não se afigura fácil, nem consensual, tantos são os estudos realizados e as abordagens efetuadas em seu redor, procurando a melhor compreensão e explicação, bem como os fatores mais relevantes para o entendimento da satisfação do trabalhador.

Peiró e Prieto (1996, p. 46) afirmam: "...hemos constatado la dificultad de definir el trabajo por su naturaleza compleja y multifacética. Gran parte de esa dificultad radica en los diferentes significados y valores que adquiere tanto a nível individual como social y cultural."<sup>2</sup>

Cura (1994) e Pérez-Ramos (1980), citados por Martinez e Paraguay (2003, p. 59), constataam que "...ainda não há consenso sobre conceitos nem sobre teorias ou modelos teóricos de satisfação no trabalho. Além disso, diferentes conceitos e definições para o mesmo constructo têm gerado dificuldades e até mesmo falhas metodológicas em estudos sobre o tema."

Robbins (1999) citado por Antunes (2011, p. 4) refere que apesar da multiplicidade de conceitos de satisfação profissional, se encontram características essenciais e semelhantes entre si. O que evidencia o facto de sofrer influência por forças tanto internas como externas ao ambiente laboral, sofrendo alterações ao longo do tempo e ser resultado de um conjunto de diferentes facetas.

Ora, tendo como ponto de partida Hoppock (1935) citado por Pereira (2005, p. 9), verificamos que a satisfação no trabalho é "...uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a afirmar eu estou satisfeito com o meu trabalho".

Para Viteles (1953), citado por Robert Francès (1984, p. 29), o conceito definido de forma lata apresentou-se sem o peso que assume nos nossos dias. Empregando a palavra "moral" relata uma "atitude de satisfação do emprego (job) com o desejo de o possuir, uma vontade de lutar pelos fins de um grupo, de uma organização".

Vroom (1964) citado por Pereira (2005, p. 9), define satisfação no trabalho como "...percepções afectivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam [realizam]".

Numa outra perspetiva, Locke (1969), citado por Moreno e Marqueze (2005, p. 70), define satisfação no trabalho como "o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou sobre a realização dos seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar."

Ainda Locke (1976, p. 1300) reforça e responde à mesma questão como sendo "...um estado emocional positivo ou de prazer que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho ou das expectativas, das necessidades e dos valores".

Sobre este estado e segundo o mesmo autor (1969, 1976) citado por Martinez e Paraguay (2003, p. 65) esse estado emocional resultava em prazer, partindo da avaliação de trabalho em relação aos valores do indivíduo, associados ao trabalho. A insatisfação no trabalho seria a inexistência de prazer derivado de uma avaliação que ignora, frustra ou nega os valores individuais, também relativos ao trabalho. Donde, a satisfação e insatisfação não serem fenómenos distintos, mas

---

<sup>2</sup> Vimos a dificuldade de definir o trabalho pela sua natureza complexa e multifacetada. Grande parte da dificuldade reside nos diferentes significados e valores que adquirem tanto individualmente, como social e cultural. Tradução livre do autor.



contrários, uma vez que o lado emocional que se apresenta alegre assume satisfação e o sofrimento, insatisfação.

Chaplin (1981), citado por Antunes (2011, p. 5), aponta que a "...a satisfação no trabalho colide com a satisfação obtida pela maneira como uma actividade é realizada, em contraposição com a satisfação dada pelo objectivo devido ao qual a actividade se realiza".

Segundo Fraser (1983) citado por Martinez e Paraguay (2003, p. 60), "a satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjectivo ou evento que varia de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato."

Dawis e Lofquist (1984), citado por Ferreira, J. A.; Fernandes, R.; Santos, E. R. e Peiró, J. M. (2010, p. 10), são defensores que "...a satisfação global com o trabalho tem sido definida como uma atitude global positiva das pessoas em relação ao trabalho, com base na sua correspondência em relação às necessidades, valores e expectativas do trabalhador".

Steers e Porter (1990), citados por Cordeiro (2006, p. 69), percebem a satisfação no trabalho como "...sentimentos ou respostas afectivas a dados aspectos situacionais, associando estes afectos à diferença percebida entre o que é esperado como um resultado justo e o que é recebido. Além disso, pode ser vista igualmente, segundo os mesmos autores, como uma avaliação da equidade de tratamento ou de condições".

Também, Peiró, Luque, Meliá e LosCertaes (1991) citados por Carlotto e Câmara (2008, p. 203) "...as pessoas costumam ter uma ideia mais ou menos definida sobre como as coisas deveriam ser em seu trabalho e sobre os aspectos importantes relacionados a ele. Esta avaliação é comparada com a realidade e desta comparação surge um juízo e uma atitude associada, resultando em um maior ou menor nível de satisfação."

Outros autores como Lima, Vala e Monteiro (1994) citados por Cordeiro (2006, p. 69), concluem que "...a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada de diferentes modos, ora como uma emoção ora como uma atitude. Existem autores que se referem à satisfação como um estado emocional, como sentimentos ou respostas afectivas."

Neste sentido, Alcobia (2001) citado por Cordeiro (2006, p. 69), observa "...há que distinguir os conceitos de resposta afectiva e resposta emocional. Segundo este autor, quando falamos do termo afecto referimo-nos a um fenómeno genérico e pouco específico que poderá incluir outros fenómenos, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções".

Perspetiva diferente têm Davis e Newstrom (2003) citados por Navarra (2012, p. 12), pois definem satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis com que os colaboradores veem o seu trabalho. Trata-se de uma atitude afetiva, um sentimento de agrado ou desagrado perante algo.

Face ao exposto e às diversas abordagens sobre o conceito de satisfação no trabalho, admite-se a categorização face a perspectivas diferentes. Algumas referem-se à satisfação como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas, baseando-nos nas investigações de Locke (1976), Crites (1969), Mueller e McCloskey (1990), Muchinsky (1993), Newstrom e Davis (1993) citados por

Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 289). Os mesmos autores sublinham que respostas afetivas e emocionais devem ser compreendidas, dado o seu relacionamento, no entanto não são sinónimos. Numa vertente diferente, outros há como Beer (1964), Arnold, Robertson e Cooper (1991), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 289) que definem o conceito de satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho. No presente caso, a satisfação enquadra-se no âmbito das atitudes no trabalho.

Assim, na figura seguinte apresentamos a perspetiva de Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 290) que identifica sumariamente algumas das orientações da satisfação no trabalho.

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Satisfação no trabalho: orientações conceptuais</b>	<b>Satisfação com estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho</b>
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspetos específicos da situação laboral.	
Crites	1969	Estado afetivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho.	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências no trabalho como empregado.	
Price e Mueller	1986	Orientação afetiva positiva para o emprego.	
Muckinsky	1993	Resposta emocional ou afetiva em relação ao trabalho.	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho.	

*Figura 1 - Satisfação com Estado Emocional, Sentimentos ou Respostas Afetivas em Relação ao Trabalho*

Fonte: Adaptação de Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001, p. 290)

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Satisfação no trabalho: orientações conceptuais</b>	<b>Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho</b>
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: cognitiva (pensamentos ou avaliação do objeto de acordo com o conhecimento, afetiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas), comportamental (predisposições comportamentais/ de intenção em relação ao objeto)	
Salancik e Ptefer	1977		
Harpaz	1983		
Peiró	1986		
Grifin e Bateman	1986		
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

*Figura 2 – Satisfação como uma Atitude Generalizada em Relação ao Trabalho*

Fonte: Adaptação de Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001, p. 290)

Contudo, e apesar da evolução do conceito ao longo de muitos anos, tal como referimos anteriormente, surgem novos autores com visões distintas e colocam em causa teorias, principalmente a mais referida, a de Locke (estado emocional positivo que resulta da percepção subjetiva das experiências no trabalho como empregado), sublinhando a sua insuficiência e paradoxo.

Desta feita, numa atualização de 2011 acerca da revisão da literatura sobre a satisfação do trabalho conduzida pelo *Comité de Coordination de l'Evaluation Clinique et la Qualité en Aquitaine* (CCECQA), acrescentamos outro entendimento da matéria.

Mignonac (2004, p. 10) propõe levantar as ambiguidades conceptuais e empíricas entre o conceito de satisfação no trabalho e o estado afetivo, apoiando-se nomeadamente em dois estudos empíricos realizados junto de quadros empresariais.

Mignonac (2004, p. 23) preconiza, igualmente, que o estudo dos afetos é um campo autónomo da atitude, de modo que convinha distinguir a noção de afeto da noção de atitude. O autor sublinha que a noção de avaliação está no centro do conceito de atitude. Assim, a satisfação no trabalho deve definir-se em termos de avaliação.

Meyssonnier e Roger (2006), citados por Random (2010, p. 11), apoiando-se nomeadamente nos trabalhos de Mignonac, observam que na literatura a satisfação no trabalho poderá ser abordada segundo três formas:

1. Um “estado” emocional que pode ser definido como uma resposta emocional positiva face a uma experiência de trabalho. A percepção positiva da experiência de trabalho é instável porque evolui em função das experiências e expectativas do trabalhador.
2. Uma “avaliação” do indivíduo centrada no receio entre o que ele espera do trabalho e do que ele é na realidade.
3. Uma “dinâmica na qual o indivíduo está em constante adaptação a fim de manter o nível de satisfação que lhe convém” e que “evolui em função das necessidades e das aspirações do indivíduo e da realidade vivida no trabalho no seio da empresa e resulta da ação das forças internas e externas à organização”.

Patterson et al. (2010, p. 380) consideram o conceito de satisfação no trabalho como uma interação entre o conhecimento e o afeto, ou a reflexão e os sentimentos. Segundo eles, a satisfação no trabalho pode ser estudada como uma avaliação geral do seu trabalho, mas igualmente considerando diferentes dimensões do trabalho, como a satisfação do salário, colegas de trabalho, da hierarquia e do próprio trabalho. Notam igualmente que o conceito é por vezes dividido em dois, com a *satisfação intrínseca* de um lado, que compreende a satisfação com a hierarquia, os colegas de trabalho e o próprio trabalho e a *satisfação extrínseca* do outro, que está ligada a aspetos tais como o salário ou a promoção.

Random (2010, p. 10) refere, ainda, que se os investigadores concordam sobre o facto de que a satisfação no trabalho é uma atitude, a sua abordagem sobre o este último conceito difere. Para a maior parte deles a atitude é uma construção multidimensional composta de uma dimensão afetiva, uma dimensão cognitiva e uma dimensão conativa.

Desse modo, não pode limitar-se somente à questão afetiva, tal como referida em 1976, Locke.

Apresentamos, assim, outras perspectivas envolvidas na temática multidimensional e de abordagem dinâmica sob um ângulo de avaliação da satisfação no trabalho.

O quadro seguinte reflete a abordagem das definições reproduzidas por Randon (2010, p.12).

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Satisfação no trabalho: diferentes abordagens</b>
Mignonac	2004	Trata-se de uma “avaliação” do indivíduo centrada no receio entre o que ele espera do trabalho e do que ele é na realidade.
Iglesias et al.	2010	
Patterson et al.	2010	
Meyssonnier & Roger	2006	Trata-se de uma dinâmica: "O indivíduo está em constante adaptação a fim de manter o nível de satisfação que lhe convém" e que "evoluiu em função das necessidades e aspirações do indivíduo e da realidade vivida no trabalho no seio da empresa e resulta da ação de forças internas e externas à organização".

*Figura 3 – Satisfação no Trabalho: Diferentes Abordagens*

Fonte: Adaptação de Randon (2010, p.12)

Com efeito, por mais caminhos de investigação que se possam percorrer, adquirimos ao longo das nossas leituras a consciência de que não nos é possível um só conceito de satisfação no trabalho, conforme tivemos ocasião de expor. No ponto seguinte pretendemos elencar diversas teorias e modelos complementadas por diversos autores que permitirão uma ideia mais clara desta temática.

### **3. Teorias sobre Satisfação no Trabalho**

A importância do conceito e as repercussões sobre resultados qualitativos e quantitativos relacionados com o assunto tem originado diversas abordagens no campo científico.

Tendo como pressuposto a literatura existente, são diversas as teorias desenvolvidas acerca da temática, estando grande parte delas relacionadas com as teorias da motivação no trabalho. A esse propósito, Locke (1976) citado por Randon (2010, p. 13) indica que os conceitos de motivação e de satisfação são dois conceitos diferentes, mas com teorias comuns.

Outros autores como Bravo, Peiró Rodrigues (1996) citados por Seco (2000, p. 96), enfatizam que a motivação e a satisfação, muito embora estejam relacionados, não são sinónimos, nem descrevem o mesmo processo. Para uns, a satisfação profissional define-se normalmente em termos de respostas afetivas, a motivação para o trabalho reporta-se às avaliações sobre a importância do trabalho e dos resultados daí esperados para os indivíduos.

Para Steuer (1991) citado por Martinez e Paraguay (2003, p. 60) a diferença entre motivação e satisfação explica-se da seguinte forma "...motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade".

Michel (1993) citado por Nunes (2012, p. 36) refere que "...para existir satisfação é preciso ter havido motivação. Assim, a satisfação poderá ser considerada como um revelador da motivação".

Nesta perspectiva decidimos assentar a nossa revisão em três grandes teorias sugeridas num estudo sobre satisfação no trabalho na área da gestão, Pereira (2005, pp. 33-44), nomeadamente as teorias de conteúdo, as teorias processuais ou baseadas no conceito de discrepância e as teorias situacionais.

As teorias de conteúdo preconizam que a realização das necessidades, objetivos e atenção aos valores se apresentam como principais determinantes da satisfação do trabalho, ou seja, a compreensão de fatores internos aos indivíduos. Dentro da categorização é de referir a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

No que respeita às teorias processuais, ou baseadas no conceito de discrepância, atribuem à satisfação do trabalho uma resposta emocional resultante da perceção que o colaborador interpreta no que toca ao seu desempenho e se ele vai de encontro aos objetivos profissionais de maior relevo. Trata-se, então, da resposta para a diversidade de escolhas dos colaboradores, olhando para fatores situacionais que originam a escolha de determinada ação, ou seja, existe uma variação em função do tempo e do contexto pessoal. Afirmando maior representatividade analisaremos a teorias das expectativas de Vroom, a teoria da discrepância de Locke e a teoria da adaptação ao trabalho de Dawis e Lofquist.

Por fim, um olhar atento às teorias situacionais de Quarstein, McAfee e Glassman que envolvem fatores determinantes da satisfação no trabalho que valorizam o contexto e a situação do trabalho como fator de relevo, com enfoque nas teorias do processamento social da informação e dos eventos situacionais.

### **3.1 Teorias de Conteúdo**

#### **3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas**

A satisfação no trabalho, referida anteriormente, tem como sustento diversas teorias. Esta primeira teoria da motivação refere-se à hierarquia das necessidades de Maslow (1943, 1954) podendo ser visualizada como uma pirâmide.

Na análise realizada por Martinez e Paraguay (2003, p. 62) o autor propõe que as necessidades humanas são passíveis de ser hierarquizadas. Refere cinco níveis ascendentes: o primeiro, necessidades fisiológicas, relacionadas com a sobrevivência e a homeostase do organismo; em segundo lugar, as necessidades de segurança, relacionadas com a segurança física, emocional, familiar e social; em terceiro lugar, figuram as necessidades sociais, representadas pela vontade da interação social, ser estimado e aceite, pela vontade em pertencer a um grupo, de amizade e de amor; em quarto lugar, a necessidade de estima, que vai no sentido da manutenção da autoestima e ter estima pelos outros, de desenvolver sentimentos de confiança, valor, capacidade, poder, prestígio, de se sentir útil e necessário. Para terminar, a quinta necessidade, que se prende com a autorrealização ou autoavaliação, ou seja, ao autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus potenciais.

Para Maslow (1954, p. 38), “at once other (and “higher”) needs emerge and these, rather than physiological hungers, dominate the organism. And when these in turn are satisfied, again new (and still “higher”) needs emerge and so on. This is what we mean by saying that the basic human needs are organized into a hierarchy of relative prepotency”.<sup>3</sup>

Portanto, à medida que as primeiras, ou as necessidades mais básicas, forem satisfeitas, surgirão as necessidades dos níveis seguintes, até atingir as mais elevadas.

Contudo, a hierarquia não é rígida e necessidades mais elevadas podem ocorrer antes das mais básicas terem sido cumpridas ou satisfeitas, uma vez que os níveis descritos podem ser interdependentes e justapostos.

Nesse sentido, enfatiza Maslow (1954, p. 38) “...but a want that is satisfied is no longer a want. The organism is dominated and its behavior organized only by unsatisfied needs. If hunger is satisfied, it becomes unimportant in the current dynamics of the individual.”<sup>4</sup>

Maslow admite, ainda, que uma pessoa nunca está completamente satisfeita quanto às necessidades de um qualquer nível.

Assim, na opinião de Martinez e Paraguay (2003, p. 62), podemos pensar que o trabalho tem demasiada importância nos indivíduos, uma vez que os aspetos psicossociais do trabalho podem favorecer ou dificultar a satisfação das necessidades humanas. Isto é, caminhar no sentido das mais elevadas como sentido de pertença, reconhecimento ou oportunidades de autorrealização.

### **3.1.2 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg**

Frederick Herzberg, psicólogo clínico norte-americano e professor de Gestão na Universidade de Utah, levou a cabo, na década de cinquenta, uma pesquisa sobre os fatores de motivação no trabalho (1959).

A metodologia utilizada, denominada *incidente crítico*, foi caracterizada pelo facto de os entrevistados terem sido solicitados a descrever um acontecimento ou facto com relevância.

O interesse do questionário centrava-se na tentativa de quererem tomar conhecimento de uma circunstância em que os trabalhadores se sentissem particularmente satisfeitos e outra particularmente insatisfeitos com o seu trabalho, conforme alusão de Teixeira (2005, p. 147).

---

<sup>3</sup> Para Maslow (1954, p. 38) “Ao mesmo tempo, outras (e “superiores”) necessidades emergem e estas, em vez de desejos fisiológicos, dominam o organismo. E quando estas por sua vez são satisfeitas, uma vez mais novas (e ainda “superiores”) necessidades surgem e assim por diante. Isto é o que queremos dizer quando as necessidades humanas básicas são organizadas numa hierarquia de prepotência relativa.” Tradução livre do autor.

<sup>4</sup> Nesse sentido, enfatiza Maslow (1954, p. 38), “...um desejo que está satisfeito já não é um desejo. O organismo é dominado e o seu comportamento organizado apenas por necessidades insatisfeitas. Se o desejo está satisfeito, ele deixa de ter importância na dinâmica atual do indivíduo”. Tradução livre do autor.

O investigador identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento dos trabalhadores no seu local de trabalho, que apelidou de fatores higiênicos e fatores motivacionais (*Idem*).

Segundo Pontes (2002), citado por Ferreira et al. (2006, p. 7), esta teoria, também conhecida pela teoria dos dois fatores, divide-os em higiênicos e motivadores, sendo que os primeiros abrangem a generalidade dos benefícios proporcionados pela empresa, tais como ambiente de trabalho, relação com superiores, segurança no emprego, benefícios sociais ou salário. Estes fatores podem gerar insatisfação, mas quando apropriados, os trabalhadores não ficarão insatisfeitos. No que respeito diz aos fatores motivadores, relacionam-se com o cargo ocupado na empresa, abrangendo reconhecimento e oportunidade de progressão na carreira, responsabilidade e realização pessoal, levando os trabalhadores de estados de não satisfação a satisfação.

Salienta-se que da teoria dos dois fatores de Herzberg (1987), citado por Pereira (2010, p. 8), é de referir o facto de a insatisfação não ser o oposto da satisfação. Segundo Herzberg (2003, p. 91) "...o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação profissional, mas sim a ausência de satisfação, e da mesma maneira, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação profissional, mas a ausência de insatisfação".

Outros investigadores, como Martinez e Paraguay (2003, p. 63), encontram na teoria um modelo no qual satisfação e insatisfação são fenómenos de natureza diversa.

A satisfação seria determinada por existirem "factores motivadores" tomados como eficazes para a motivação dos indivíduos para um esforço e desempenho superior, compreendendo realização, reconhecimento, conteúdo do trabalho, responsabilidade e crescimento profissional".

A insatisfação seria determinada pela carência ou deficiência de "factores de higiene", designados por aqueles relativos à remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e relações interpessoais (*Idem*).

Os primeiros denominam-se por fatores intrínsecos [verdadeiros motivadores], por se relacionarem com o desenvolvimento pessoal, e os segundos por extrínsecos [periféricos e exteriores à atividade profissional], na medida em que são externos ao indivíduo (*Ibidem*).

### **3.2 Teorias Processuais ou Baseadas no Processo de Discrepância**

#### **3.2.1 Teoria das Expectativas de Vroom**

Recuamos à década de 60, quando Victor Vroom propõe uma teoria que destaca que o comportamento do indivíduo se regula pelos objetivos ou metas pessoais, com vista ao alcance da realização pessoal (Vroom, 1964).

Para Vroom (1964), citado por Teixeira (2005, pp. 152-153), a motivação é "...produto do valor previsto atribuído a um objectivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objectivo". Portanto, a força da motivação é o resultado da valência multiplicada pela expectativa, onde a valência é a intensidade da preferência individual de um resultado e a expectativa é a probabilidade de uma determinada ação conduzir ao resultado desejado. Deste modo, afigurando-se indiferente à

conquista de um certo objetivo, a valência corresponde a zero e será negativa se o indivíduo tiver preferência por não atingi-lo. Será igualmente verificada falta de motivação se a expectativa for nula ou negativa, isto é, se um indivíduo considerar que a probabilidade de conseguir certo resultado que lhe convém “recompensa”, é nula ou negativa mesmo que atinja o objetivo.

Ainda, Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 266) entendem tratar-se de uma teoria cognitiva sobre quem Vroom (1964) e Lawler (1986) dedicaram o seu tempo, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional na questão da quantidade de esforço que despense na situação de trabalho, para obter as recompensas desejadas.

De acordo com Chiavenato (2003), a teoria afigura-se um pouco mais realista do que outras anteriormente apresentadas, nomeadamente as de Maslow e Herzberg, dada a pouca ênfase colocada nas características individuais, passando de seguida a uma nova perspectiva motivacional, a teoria da adaptação ao trabalho.

### **3.2.2 Teoria da Adaptação ao Trabalho**

Com efeito, Seco (2000) reporta-se à teoria dos dois fatores de Herzberg (1971, pp. 125-126), onde se fazia a distinção dos indivíduos mais motivados pelos fatores higiénicos, ou aqueles associados ao contexto do trabalho, daqueles mais orientados para o desenvolvimento das satisfações intrínsecas.

Também Vroom (1964), Hulin e Smith (1965) e Locke (1969 e 1976), citados por Seco (Idem), aconselharam a uma atenção para a relevância do ajustamento entre os valores e expectativas no trabalho, tal como são estruturados e hierarquizados pelo indivíduo, bem como a sua experienciação em contexto profissional, na procura de bem-estar.

A teoria, em inglês “theory of work adjustment”, é segundo a autora umas das mais consideradas para a compreensão da satisfação profissional, com centralidade na noção de correspondência entre as necessidades e os valores do indivíduo e as características do contexto laboral.

A esse pretexto, refere-se igualmente a Dawis, England e Lofquist (1964), citados por Dawis, England e Lofquist (1984), porquanto a satisfação no trabalho “...é influenciada pelo grau de correspondência entre as necessidades do indivíduo, por um lado, e a possibilidade de satisfação dessas mesmas necessidades em contexto de trabalho, por outro. Um dos pressupostos fundamentais desta conceptualização teórica é o de que os indivíduos e o contexto de trabalho impõem exigências entre si, e que as relações de trabalho bem-sucedidas são o resultado das adaptações necessárias, para se estabelecer uma correspondência entre características do indivíduo e as do contexto de trabalho” (Seco, p. 126).

Já Bretz e Judge (1994), citados por Seco (2000, p. 127), qualificam a teoria da adaptação ao trabalho como sendo “...satisfação profissional traduz uma avaliação subjectiva, feita pelo trabalhador, do seu grau segundo o qual as suas exigências são satisfeitas pelo contexto de trabalho”.

Todavia, apesar da teoria ser uma das mais consideradas e completas para a compreensão da satisfação profissional, pela importância que encerra, afigura-se-nos importante referir uma das



limitações descritas por Muchinsky e Monahan (1987), Hesketh e Gardner (1993), Bretz e Judge (1994), Fried et al. (1999), referidas por Seco (2000, p. 130), "...a de conseguir definir e avaliar critérios de ajustamento entre as preferências e requisitos dos sujeitos a selecionar e as características do contexto de trabalho a considerar, ou seja, a questão da operacionalização do modelo, a que acresce a falta de clareza em relação ao que constitui, exatamente, uma boa relação de ajustamento ou correspondência".

### **3.2.3 Teoria da Discrepância**

A presente teoria foi desenvolvida por Locke (1969, 1984) e baseia-se, segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 294), no princípio de que a satisfação no trabalho resulta de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais e os valores que podem ser verificados após o desempenho de determinada função.

Ao fazer referência a Locke (1976), são identificados três elementos primordiais que contribuem para a clarividência do processo de discrepância (*Idem*):

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

Portanto, a discrepância vai ser o resultado dos valores concedidos às dimensões do trabalho e a satisfação no trabalho resultará do valor atribuído a cada uma das dimensões e da congruência acima descrita. Ao mesmo tempo, a importância relativa ou atribuída a uma dimensão vai ter impacto na intensidade da satisfação laboral, produzida pelo grau da discrepância entre percepções e valores. Também Peiró e Prieto (1996) nos dizem que "...quanto mais importante para o indivíduo for a dimensão, maior será a variabilidade ao nível da sua resposta afectiva, ou seja a satisfação (*Ibidem*). Para os autores Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 295) a teoria "...fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho, e confere relevância aos processos psicológicos de comparação no âmbito da satisfação no trabalho, nomeadamente quanto a determinadas dimensões do trabalho.

Em síntese, a satisfação laboral é a consequência de um ajuste entre os resultados do trabalho e os desejos do indivíduo.

## **3.3 Teorias Situacionais**

### **3.3.1 Teoria do Processamento Social da Informação**

Através desta teoria, tanto a informação que o indivíduo percebe proveniente do seu ambiente de pertença, bem como o processo de influência social, moldam o núcleo que desencadeia o

processo de formação de atitudes e a emergência de necessidades individuais (Salancik & Pfeffer, 1977, 1978, citados por Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 297).

Segundo Peiró e Prieto (1996) "...as pessoas procuram adaptar as atitudes e os comportamentos ao contexto social e às suas vivências passadas e presentes" (*Idem*, p. 297).

De igual modo, Salancik e Pfeffer (1977, 1978), citados por Pereira (2005, p. 44), as atitudes e as necessidades estão relacionadas com três fatores:

- i. As percepções individuais e avaliação da situação de trabalho;
- ii. O contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas;
- iii. A percepção que o indivíduo tem das razões atribuídas a acontecimentos passados.

Desse modo, a satisfação poderá derivar dum processo de influência ou acontecimento em contexto social.

### **3.3.2 Teoria dos Eventos Situacionais**

Quartsein, McAfee e Glassman abordam, no ano de 1992, a problemática da satisfação no trabalho, relatando que a variável resulta de dois fatores: as características situacionais e os eventos situacionais.

Os autores Ferreira, Neves e Caetano (2001, pp. 297-298) observam que a teoria de Quartsein et al., tinha como preocupação saber por que razão alguns indivíduos que desempenham funções com características fundamentalmente favoráveis manifestam uma satisfação diminuta, e ainda por que razão, outros, com características de trabalho parecidas, registam níveis de satisfação diferenciadas. Uma outra curiosidade os assolava e que se prendia com o nível de satisfação ao longo do tempo, apesar da manutenção das características do trabalho.

Assim, com base nas características da função e nos eventos situacionais, conseguem ver explicadas as suas dúvidas. As primeiras dizem respeito às características do trabalho, duradouro e por norma estável (salário, oportunidades e desenvolvimento, políticas organizacionais), as segundas, os eventos situacionais, caracterizam-se de acordo com cada situação com carácter transitório que podem ser favoráveis ou não.

Sugerem, também, que o indivíduo encontra alguma facilidade em controlar as respostas emocionais que decorrem das características do trabalho, mas verifica dificuldades no controlo delas aos eventos situacionais, pela razão da especificidade caracterizadora de cada um dos eventos.

Em suma, Peiró e Prieto (1996), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 298), descrevem a satisfação no trabalho como sendo "o resultado das respostas emocionais à situação perante a qual o indivíduo se encontra".

Abordados diferentes tipos de pensamento explicativo do comportamento humano e que entendemos para aqui trazer, somos levados a concretizar que tal como no conceito de satisfação no trabalho, também aqui encontramos ideias e princípios relevantes para a percepção do tema e que sendo diferentes se complementam. No ponto que se segue procuraremos aflorar um meio para que se possa medir a variável considerada.

#### 4. Avaliação da Satisfação no Trabalho

Conceptualmente, a abordagem inicial sobre satisfação no trabalho (figura 1) associa-se a uma atitude global, por um lado, e a um estado emocional ou afetivo, por outro. Contudo, poderemos identificar duas dimensões diferentes da variável dependente: em primeiro lugar as dimensões unidimensionais, conforme Peiró e Prieto (1996), ou *abordagem global Spector* (1997<sup>a</sup>), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2001, pp. 289-290), que são assumidas como uma atitude em relação ao trabalho, mas não resultantes do somatório dos vários aspetos laborais. Em segundo as multidimensionais, uma vez que resultam de vários fatores relacionados com o trabalho, sendo que a partir deles é possível medir a satisfação em relação a cada um desses fatores. Por exemplo: satisfação com a chefia, com a organização, com os colegas de trabalho, condições de trabalho, progressão na carreira, perspectiva de progressão na carreira, estabilidade do emprego, quantidade de trabalho, desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral.

Ainda para os mesmos autores, Locke (1976), referencia nove dimensões. As seis primeiras classifica-as como *eventos* ou *condições* e as restantes designa-as por *agentes*. Peiró (1994, pp. 290-291) traduz em cinco fatores os eventos ou as condições que originam a satisfação no trabalho, nomeadamente o carácter intrínseco, o salário, promoção, segurança no emprego e as condições de trabalho. Os agentes são, para o autor, a própria pessoa, as chefias, os colegas de trabalho, os subordinados, entres outros.

Satisfação com o trabalho	Interesse intrínseco com o trabalho Variedade do trabalho Oportunidades de aprendizagem Dificuldade Quantidade de trabalho Possibilidade de êxito ou controlo sobre métodos
Satisfação com o salário	Componente quantitativa da remuneração (equidade)
Satisfação com as promoções	Oportunidade de formação
	Outros aspetos de base que suportam a promoção
Satisfação com o reconhecimento	Elogios ou críticas ao trabalho realizado
Satisfação com os benefícios	Pensões, seguros, férias
Satisfação com a chefia	Estilo de liderança, capacidades técnicas e administrativas, qualidades de relacionamento interpessoal
Satisfação com os colegas de trabalho	Competência dos colegas, apoio que prestam, amizade que manifestam
Satisfação com as condições de trabalho	Horários, períodos de descanso, local de trabalho, aspetos ergonómicos
Satisfação com a organização e direção	Políticas de benefícios e salários

Figura 4 – Dimensões Referidas por Locke

Fonte: Adaptação de Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001, p. 290)

Partindo desta lógica, são pertinentes as considerações dos autores em apreço. A primeira de que se deve ter presente o processo psicológico que é uma experiência subjetiva no domínio das atitudes, podendo ser cognitivas, afetivas e comportamentais. Em segundo lugar a "...identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjectivas de satisfação" (Peiró, 1994, p. 291).

Após termos afluído a componente dimensional, sugerida por diversos autores, sabemos que encontrar a satisfação no trabalho, ou medi-la, deve ser encarado como um conjunto de ações que procuram a atratividade empresarial, suportada num ambiente propício a uma harmonia e onde os trabalhadores sejam mais produtivos e se sintam realizados, pelo que tentaremos explicitar no facto seguinte.

## **5. Implicações da Satisfação no Trabalho**

Medir para agir parece ser uma tónica no âmbito das organizações e das discussões académicas. De facto, uma das funções da gestão é gerir através dos outros, acompanhando-os nos problemas e nas aspirações. Daí que as pessoas sejam o recurso mais importante de qualquer organização, tendo presente que se movem por conceitos associados aos valores, assumem atitudes e a forma como interagem com os outros, pode ou deriva precisamente da forma como são tratadas.

Deste modo, um dos aspetos de maior significado para o trabalhador respeita à satisfação no trabalho, que por sua vez se interliga com os resultados da empresa. A inexistência de satisfação deverá levar o gestor à conceção de estratégias persecutórias do interesse geral.

Ana Amorim (2012, p. 8), numa investigação recente, conclui que "a satisfação no trabalho tem assumido ao longo dos tempos cada vez mais importância, pois as exigências e os objectivos dos indivíduos são cada vez mais elevados, tornando o homem um ser insatisfeito e que procura sempre a satisfação".

Num plano semelhante, Locke (1976), citado por Ana Amorim (2012, p. 8), refere que "a satisfação no trabalho é uma das áreas mais estudadas pelo facto de se associar a ideia de que uma satisfação no trabalho elevada conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e uma baixa rotatividade, e ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações".

Em concordância, Apolinário (2011, p. 6) salienta que "níveis de satisfação elevados são susceptíveis de gerar, por parte dos trabalhadores, laços de maior lealdade para com a empresa, maior identificação com os objectivos da mesma e empenhamento acrescido no trabalho. Baixa satisfação, pelo contrário, pode implicar níveis acrescidos de absentismo, abrandamento nos ritmos de trabalho, maior rotação de pessoal e acréscimo de conflitualidade".

Por isso, resultante de inúmeros estudos e abordagens científicas na matéria, certo é que as relações encontradas entre a satisfação e suas consequências carecem de confirmação casual.

Assim, Spector (1997, p. 55) inclina-se para a expressão "... potenciais efeitos da satisfação no trabalho".

Ferreira, Neves e Caetano (2001, pp. 304-305) elencam as seguintes [consequências], ou seja, potenciais efeitos.

Desempenho profissional/Produtividade.
Comportamento de cidadania organizacional.
Comportamento de fuga.
<i>Burnout.</i>
Bem-estar físico e psicológico.
Satisfação com a vida.

Figura 5 – [Consequências] ou Potenciais Efeitos

Fonte: Adaptação de Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano (2001, pp. 304-305).

### 5.1 Desempenho Profissional / Produtividade

Para Gonçalves (2004, p. 2) o impacto da satisfação no desempenho dos trabalhadores é um aspecto de todo o interesse para qualquer organização.

Com efeito, são diversos os autores - Pisco (1999); Neves e Caetano (2001); Cunha et al., (2004) - que informam da existência de estudos conducentes a que a correlação entre satisfação/ produtividade não se revela forte.

Para Isen e Baron (1991), citados por Cunha et al. (2004), uma das razões para essa falta de correlação tem a ver com as funções desempenhadas pelos trabalhadores que são demasiadamente estruturadas, não permitindo encontrar uma variedade individual suficiente para que manifestações interindividuais da satisfação conduzam a diferenças de produtividade.

Apontam também para as medidas objetivas da satisfação, normalmente formais (salário, estatuto), ao invés de medidas afetivas, como prazer, podem ter relevância na produtividade. O prazer poderá conduzir a níveis de maior criatividade, contudo não é passível de medidas de quantidade/qualidade num curto prazo.

Outro facto é o referenciado por Caldwell e O'Reilly (1990), Jacobs e Solomon (1997), citados por Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 304), ao manifestar que os indivíduos que melhor desempenham as suas tarefas ou funções e que, em resultado, obtêm recompensas adequadas, manifestam níveis elevados de satisfação.

Outra visão sobre o tema é a de Stephen Robbins (1993,1998), citado por Pisco (1999, p. 4), ao referir que a maior parte dos estudos partia de desenhos que não podiam demonstrar a causa efeito. Aqueles que controlaram esta possibilidade indicam que a conclusão mais válida é a de que a produtividade conduz a satisfação e não a satisfação a produtividade, uma vez que se realizarmos um bom trabalho se obterá uma satisfação intrínseca de bem-estar.

Apesar disso, Stephen Robbins (2009, pp. 67-68) refere que "...quando dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados em termos de organização como um todo, e não a nível individual,

descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aqueles funcionários menos satisfeitos”.

Nesse contexto, também Robbins e Judge (2009), citados por Barroso (2009, pp. 29-30), dizem que a nível individual não é a satisfação que leva à produtividade, mas a produtividade que conduz à satisfação, o que indica que quando as pessoas têm a oportunidade de serem mais produtivas alcançam níveis de satisfação mais elevados. Porém, a nível coletivo, os grupos mais satisfeitos são mais produtivos, originando índices de menor rotatividade e absentismo.

Num outro parecer, Pinilla (1982), citado Pisco (1999, p. 4), apresenta uma relação importante e diz que se entende por satisfação a atitude que adotamos no nosso trabalho, quando podemos resolver as necessidades fundamentais e delas temos consciência no sentido que necessitamos de ser respeitados e tratados dignamente. Necessitamos de ganhar dinheiro para vivermos decentemente, para nos alimentarmos, vestirmos e gozarmos de momentos de recreação. Mas não só o indivíduo, também a família. Necessitamos de condições de trabalho saudáveis e soluções para os problemas. Os empregados necessitam permanentemente de aprender a trabalhar melhor e exercitar as suas capacidades face a novas responsabilidades. Precisam de ser tratados de forma justa e equitativa, sem favoritismos, nem truques na determinação de salários ou compensações, que se premeie o esforço e o mérito. Desta forma, estas necessidades são transversais em operários, empregados, profissionais diversos e em nós mesmos.

As necessidades satisfeitas são um profundo sentimento de satisfação e a mesma consciência dela própria. A atitude de satisfação é a condição necessária para que o esforço humano do trabalho se torne verdadeiramente produtivo.

## **5.2 Comportamento de Cidadania Organizacional**

O conceito surge das propostas de Barnard (1938) citado por Santos (2011, p. 3) “...para quem uma organização é uma associação de esforços cooperativos, sendo que a vontade de cooperar dos seus membros é condição essencial à sua existência; e de Katz e Kahn (1966), que afirmam que numa organização o comportamento espontâneo, inovador e não prescrito pelo papel funcional é essencial à sua sobrevivência”.

O comportamento de cidadania organizacional (CCO), no entender de Rego (2002, p. 65), caracterizou-se, muitas vezes, pela definição de Organ (1988, 1990) “...os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”.

Todavia, a abordagem sofreu algumas críticas, tendo Organ (1997) citado por Neves e Paixão (2014, p. 49) alterado o conceito para “...actividades que apoiam o ambiente social e psicológico em que o desempenho de tarefas tem lugar”.

Os autores evidenciam a inexistência de acordo quanto à estrutura dimensional do conceito de (CCO), no entanto, aludem ao facto de vários investigadores se debruçarem sobre a questão. Identificam como medida empírica mais usual a de Podsakoff et al. (1990) que se alicerça em cinco dimensões propostas por Organ (1988), classificando-as como as mais populares (*Idem*).

<b>Altruísmo</b>	Comportamento discricionário da parte dos trabalhadores para ajudar pessoas específicas em problemas relevantes para a organização.
<b>Conscienciosidade</b>	Comportamento discricionário da parte dos trabalhadores que vai para além do mínimo requerido pela organização nas áreas de comparência, gestão de pausas, obediência a regras e regulamentos, etc.
<b>Desportivismo</b>	Vontade dos trabalhadores para tolerar, sem queixas, circunstâncias menos ideais.
<b>Cortesia</b>	Comportamento discricionário da parte do indivíduo com o objetivo de prevenir a ocorrência de problemas.
<b>Virtude cívica</b>	Comportamento por parte do indivíduo indicador de uma participação responsável na vida da organização.

Figura 6 - Dimensões Segundo Podsakoff et al. (1990)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Concluem, também, da possibilidade da existência de dimensões comuns a diferentes culturas, designadas por *etícs* e outras a cada uma *emícs*. Referem ainda Rego (1999, 2002), quando afirma que em Portugal podem observar-se quatro dimensões, como espírito de iniciativa, conscienciosidade, identificação com a organização e harmonia interpessoal.

### 5.3 Comportamento de Fuga

Atender ao comportamento de fuga conduz-nos ao conceito de absentismo, ou como interpretam Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 304) "... a intenção (e concretização) do indivíduo mudar de função ou até de abandonar a própria organização".

Para o efeito, Pereira (2005, p. 28) remete-nos para a identificação de dois tipos de absentismo: um de natureza voluntária e um outro de natureza involuntária, a que podemos chamar doença. Nessa particularidade, verificamos que a involuntária ocorre por razões alheias ao indivíduo, independentemente do seu nível de satisfação. Sendo que é ao absentismo de natureza voluntária que se refere nesta relação em estudo.

No que concerne às organizações, no entendimento Spector (1997<sup>a</sup>) citado por Pereira (2005, p. 28) a problemática do absentismo incide sobre a redução da eficiência, uma vez que implica um acréscimo de custos decorrente da deslocação de colaboradores, originando esforço acrescido. Ao mesmo tempo, quedas de produção e da qualidade são visíveis, daí que as organizações se preocupem no que respeito diz ao absentismo.

Rahman e Sem (1987); Bussing et al. (1999); Rego (2001) e Martinez (2012), citados por Moreno e Marqueze (2005, p. 76), referem que trabalhadores satisfeitos apresentam menor número de absentismo, ao contrário de Robbins (2002), que manifesta relação negativa entre satisfação e absentismo, baseando-se no facto de que trabalhadores satisfeitos, desde que não sofram penalidades, podem igualar em proporção idêntica os insatisfeitos, sendo o fator determinante para

o comportamento de fuga fatores de influência, como a cobrança e penalidades, e não propriamente a satisfação no trabalho.

#### **5.4 Burnout**

Falar em *Burnout* significa estar esgotado (desgaste profissional), tendo surgido dos anos setenta, com Freudenberger (1974) citado por Vara (2007, p. 29) e definido como "...um estado de fadiga ou de frustração surgido pela devoção por uma causa, por uma forma de vida ou por uma relação que fracassou no que respeita à recompensa esperada".

Posteriormente, Freudenberg incluiu na sua definição comportamentos de depressão, irritabilidade, aborrecimento, sobrecarga de trabalho, rigidez e inflexibilidade (in Perlman & Hartman, 1982) (idem).

Procurando diferenciar o *Burnout* de outros constructos, Monte e Peiró, referidos por Ramos (1999), citados por Vara (2007, p. 39), referem "...convém não esquecer que se trata de um conceito multidimensional e que surge como um processo progressivo e contínuo, dentro do contexto laboral. Estas particularidades da síndrome tornam-no [sic] significativamente diferente da fadiga, stress, depressão, etc., que podem ser considerados apenas como estados do indivíduo".

Para Maslach e Jackson (1981) citados por Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 305) caracterizam-no como uma situação de exaustão extrema emocional, que conduz à falta de produtividade do indivíduo e que a maioria dos estudos correlaciona significativamente o nível de satisfação e o *Burnout*.

#### **5.5 Bem-estar Físico e Psicológico**

O bem-estar físico e psicológico assume relação com a Satisfação conforme é atendido por Locke (1976); Rocha (1996) e Zalewska (1999a, 1999b), citados por Martinez e Paraguay (2003, p. 69), pela razão de estar associada à saúde do trabalhador, porquanto indivíduos mais satisfeitos com o seu trabalho apresentam melhor qualidade de saúde e menor ocorrência de doenças, tanto no que se refere à saúde física como mental.

Ainda os mesmos autores referem-se a Henne e Locke (1985); Locke (1976); Peterson e Dunnagan (1998); Rocha (1996) e Zalewska (1996) que relatam "...a ocorrência de melhor qualidade de saúde física em indivíduos satisfeitos, bem como maior risco para a ocorrência de problemas de saúde como fadiga, dificuldade respiratória, dor de cabeça, problemas digestivos e dores musculares, em indivíduos insatisfeitos".

Henne e Locke (1985), em revisão bibliográfica sobre a matéria, admitem estas consequências, uma vez que a satisfação é um estado emocional e que as emoções implicam respostas físicas involuntárias, onde o nível de satisfação pode originar stresse, atuando sobre o trabalhador, originando reações orgânicas involuntárias. Por seu turno, alertam para o cuidado a ter na análise, uma vez que o nível de satisfação pode ser devido ao stresse (e não a causa) ou ainda a satisfação



ou estado de saúde ser influenciado por qualquer outro motivo. Portanto, alguma dificuldade na associação entre as duas variáveis.

## 5.6 Satisfação com a Vida

A contribuição da satisfação com a vida pode ser entendida, segundo Silva (1998, p. 163), como um estado emocional resultante de uma avaliação subjetiva da satisfação com aspectos concretos da vida do cotidiano, tais como a família, os amigos, o estatuto profissional e o estatuto social. Baseando-nos no autor, partimos então do princípio de que quanto maior for a satisfação relativamente a estes aspectos, maior será a predisposição para perceber positivamente a satisfação com o trabalho.

Outra discussão proposta é a de Martinez e Paraguay (2003, pp. 68-69) ao afirmarem que se podem verificar outros efeitos sobre a satisfação com a vida que decorrem de "...enfrentamento e acção face à insatisfação no trabalho (Henne & Locke, 1985; Locke, 1976). Por outro lado, se o trabalho faz parte do nosso dia-a-dia ele pode ter efeitos sobre a vida como um todo e o impacto não será igual para todos, dependendo da importância do trabalho na hierarquia de valores dos indivíduos e dos grupos.

Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 305) apontam diversos estudos para a justificação da relação entre satisfação com a vida e satisfação com o trabalho (Rain, Lane & Steiner, 1991) e correlações moderadas e positivas entre estas duas variáveis (Judge & Watanabe, 1993); Schaubroeck, Ganster & Fox, 1992 e Weaver, 1978).

Um outro olhar é apresentado por Pacheco (2012, p. 13) ao admitir que:

"A satisfação com a vida baseia-se num processo de julgamento, onde as pessoas avaliam a qualidade da sua vida através dos seus próprios critérios (Shin & Johnson, 1978). As circunstâncias de vida percebidas e o padrão das normas existentes no meio são comparadas, e na medida em que estes dois fatores se correlacionam, o indivíduo descreve maior ou menor satisfação com a vida. Desta forma, a satisfação com a vida é um julgamento cognitivo consciente segundo os critérios de julgamento da própria pessoa, sendo assim um conceito subjetivo (Pavot & Diener, 1993).

Desta feita, para Pacheco (2012) a satisfação no trabalho é questão de importância maior que afeta não só a produtividade do trabalho e desempenho, como contribui para a satisfação com a vida.

Encerrando a leitura referente às consequências da satisfação no trabalho, atendemos ao referido por Ripon (1987) citado por Ramos (2003, p. 14) quando refere que "...a satisfação profissional é o estado emocional que resulta da consonância entre o que o indivíduo espera do seu trabalho e o que dele pode retirar. A insatisfação e a satisfação são os resultados possíveis do encontro entre o homem e os seus comportamentos, por um lado, e, por outro, as situações profissionais e aquelas que ele procura...".

Assim, poderá equacionar-se que se um colaborador demonstra satisfação ou insatisfação relativa ao seu trabalho, tenderá a refleti-lo no seu desempenho profissional.

Seguidamente dedicamos a atenção à essência do que é um porto de mar, a tentar descrever e caracterizar o setor portuário, nomeadamente um enquadramento histórico, evolução jurídica do Porto de Viana do Castelo, intensificando a análise sobre as suas particularidades.

## 6. Contextualização Portuária

Um porto de mar assume papel de relevo para a economia de um país pela via do comércio externo através da importância na cadeia logística, permitindo importações e exportações e suas consequências ao nível das divisas, mas também pela industrialização, captação e implantação em seu redor de unidades de transformação e ainda como instrumento de ordenamento do território, para além dos efeitos diretos, indiretos e induzidos nas comunidades onde se inserem.

Num estudo da PwC e Panteia (2013, p. 3) é referido que os portos têm um papel fundamental na economia e no desenvolvimento da União Europeia, nele passando grande parte do comércio entre a Europa e o resto do mundo.

O conceito de porto sofreu alterações ao longo do tempo, nomeadamente através de três fases. Segundo Fonseca (2012, p. 3) "...até à década de 60, a primeira geração de portos caracterizava-se maioritariamente por fazer de interface entre os transportes marítimo e terrestre de mercadorias. A segunda geração de portos emergiu entre 1960 e 1980 e envolve o seu desenvolvimento em centros de transporte de serviços industriais e comerciais. A terceira geração surgiu em 1980, devido em grande parte à tendência mundial para a contentorização e maior intermodalidade, juntamente com o crescimento das trocas internacionais".

No início dos anos sessenta, Baudez (1962) citado por Estrada (2007, p. 18) define porto da seguinte maneira: "el puerto es el punto de llegada y salida del transporte marítimo, equipado y organizado para asegurar el transbordo de pasajeros y mercancías y para cumplir las funciones comerciales que resulten de ello".<sup>5</sup>

Numa leitura similar, Viguera (1977), citado por Estrada (2007, p. 20), define-o por "puerto es el conjunto de obras, instalaciones y organizaciones, que permite al hombre aprovechar un lugar de la costa más o menos favorable, para realizar las operaciones de intercambio entre el tráfico marítimo y al terrestre atendiendo a las necesidades de los medios de transporte y facilitando el desarrollo de cuantas actividades con lo relacionado se instalen en su zona".<sup>6</sup>

Numa outra perspetiva, Goss (1990) citado por Felício (2013, p. 18) refere que "um porto é um local de entrada através do qual mercadorias e passageiros são transferidos entre navios e terra".

Estaches e De Rus (2002), citados por Fonseca (2012, p. 3), referem que "... um porto eficiente requer, além da infraestrutura, superestrutura e equipamentos, sistemas de comunicação

---

<sup>5</sup> O porto é o ponto de chegada e saída do transporte marítimo, equipado e organizado para assegurar o transbordo de passageiros e mercadorias e para cumprir as funções comerciais que dele resultam. Tradução livre do autor.

<sup>6</sup> Porto é o conjunto de obras, instalações e organizações que permitem ao homem aproveitar um lugar da costa mais ou menos favorável para realizar as operações de intercâmbio entre o tráfego marítimo e o terrestre atendendo às necessidades dos meios de transporte e facilitando o desenvolvimento de atividades relacionadas que se instalem na sua área (*idem*).

adequados, uma equipa administrativa motivada e uma força de trabalho com a qualificação adequada”.

O porto, para tal, além do lugar que ocupa num processo logístico, concorre para o produto portuário de ligações consecutivas, exigindo serviços de pilotagem, infraestruturas operacionais e de equipamentos de movimentação de cargas e descargas, movimentação de passageiros, instalações de receção de resíduos e auxiliar (ou geral) porta de entrada (Cullinane, 2010, citado por Felício, 2013, p. 18).

Na atualidade, os portos caracterizam-se por serem locais de transferência entre variados modais de transporte, sendo centro de custo combinados. São mercados multifuncionais e áreas industriais, onde as cargas estão em trânsito, sendo manipuladas, manufaturadas e distribuídas (Fonseca, 2012, p. 3).

Para Felício (2013, p. 18) “os portos são pontos de ligação comercial e de passagem para o mundo, frequentemente de grande interesse histórico, importância cultural, social e recreativo. Muitas das mais antigas cidades e vilas foram fundadas em portos comerciais”.

No que respeita à governação portuária, ao longo dos últimos anos, verificaram-se diversas reformas, assentes em quatro grandes modelos que variam em função do contexto político de cada país, do grau de desenvolvimento económico e social, bem como dos objetivos preconizados para as infraestruturas citadas.

De acordo com o World Bank (2007), citado por Felício (2013, p. 19), “...o modelo apresentado em cada país é influenciado pela maneira como os portos são organizados, estruturados e geridos. Os principais modelos são o “public service port”, o “tool port”, o “landlord port” e “private service port”. A grande diferença reside no facto dos serviços serem prestados pelo sector público, sector privado ou por prestadores mistos com orientação local, regional ou global, donos da superestrutura e do capital e equipamentos, e que fornecem trabalho e gestão nas docas.

### 6.1 Modelos de Gestão Portuária

Tipo	Infraestutura	Superestrutura	Trabalho Portuário	Outras Funções
<b>Public service port</b>	Público	Público	Público	Maioritariamente Público
<b>ool port</b>	Público	Público	Privado	Público / Privado
<b>Landlord port</b>	Público	Privado	Privado	Público / Privado
<b>Private service port</b>	Privado	Privado	Privado	Maioritariamente Público

Figura 7 – Modelos de Gestão Portuária

Fonte: Adaptado de World Bank (2007)

Na perspetiva de Rocha (2005, p. 51), no seu trabalho de pesquisa sobre “O Papel da Administração Pública e o Envolvimento do Setor Privado na Gestão dos Portos Portugueses”, observa que no caso de *Landlord-port*:

“...a autoridade possui, desenvolve e mantém as infraestruturas que são locadas ou concessionadas às empresas privadas que asseguram os investimentos em superestruturas necessárias ao desenvolvimento da actividade. As companhias privadas dedicam-se às actividades operacionais que abrange um vasto leque de actividades da indústria portuária: movimentação de cargas, armazenagem e distribuição, pilotagem, reboques, atracação e desatracação de embarcações e fornecimento a navios. A mão-de-obra portuária utilizada na movimentação de cargas é contratada pelas empresas de estiva e requisitada a um centro de mão-de-obra (pool) em situação de picos de actividade”.

No que se refere a *Tool-port*, “...a autoridade portuária possui, desenvolve e mantém as infraestruturas e superestrutura, incluindo parte do equipamento portuário utilizado nas operações de movimentação de carga que alugam às empresas privadas que asseguram a direção técnica das operações portuárias. A mão de obra portuária utilizada nestas operações é contratada pelas empresas de estiva e em alguns casos requisitada ao centro de mão de obra portuária (pool)” (Rocha, 2005, p. 51).

O *Public service port* é um modelo predominantemente público. Ainda segundo o mesmo autor (2005, p. 52), “...a autoridade portuária possui, desenvolve e mantém as infra e superestruturas, incluindo todo o equipamento utilizado nas operações portuárias que é operado pelos seus próprios trabalhadores. Para além das operações portuárias que são na realidade realizadas com meios humanos e materiais da autoridade portuária, as restantes actividades cabem a entidades públicas e privadas, embora, por regra, as primeiras predominem sobre as segundas”.

Relativamente ao *Private service port*, o sector público não tem responsabilidades nas atividades portuárias. Segundo Felício (2013, p. 20), “...a área do porto é propriedade do sector privado. Todas as funções reguladoras e as atividades operacionais são realizadas por empresas privadas”.

## 6.2 Setor Portuário em Portugal

O sistema portuário do Continente é, segundo a Autoridade da Concorrência (2015, p. 20), constituído por nove portos comerciais, cinco dos quais constituem o designado sistema portuário principal – portos de Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal e Sines – e os restantes quatro integram o designado sistema portuário secundário – **Viana do Castelo**, Figueira da Foz, Faro e Portimão.

A maioria destes portos (Leixões, Aveiro, Lisboa, Setúbal, Sines e Portimão) integram a Rede Transeuropeia de Transportes (RTE-T), nomeadamente no corredor multimodal principal que liga Lisboa a Estrasburgo (Corredor Atlântico), estando prevista a integração dos três maiores portos – Sines, Leixões e Lisboa – como nós da rede principal (rede *core*). A RTE-T integra ainda sete portos das regiões autónomas, ficando quatro deles localizados nos Açores e os restantes três na Madeira (*Idem*).

## 6.3 O Porto de Viana do Castelo

### 6.3.1 Enquadramento Histórico

O porto de Viana do Castelo é uma peça nuclear no desenvolvimento da cidade e da região que lhe está mais próxima. Não se conhece, na história da cidade e da região, período de prosperidade e de crescimento económico que não tenham tido a participação da componente portuária e da sua forte amarração, através de infraestrutura adequada, ao território cuja influência lhe pertence (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p.4).

Existe abundante documentação dando disso prova e, no quadro da recente comemoração dos 750 anos do foral afonsino (D. Afonso III, 1258), ficaram mais uma vez registados, de maneira expressiva e robusta, pela publicação de numerosos estudos monográficos e científicos com a chancela da autarquia vianense, as profundas ligações de Viana do Castelo à atividade marítima, ao comércio fluvial e atlântico, às diferentes lides profissionais, incluindo a da construção naval e que muito contribuíram para a projeção internacional da cidade (*Idem*).

Apraz-nos observar um dos curiosíssimos capítulos das Cortes de 1474, realizadas em Lisboa aquando da regência do Infante D. Pedro e a menoridade de Afonso V, à manifestação da importância do porto de Viana e do seu tráfego marítimo. E diziam os procuradores da Vila “Em esta Vila há um cais, o melhor de todos os vossos reinos, com Vossa Alteza sabe, pólo qual serventia, carrega e descarrega todos os navios estrangeiros assim os do lugar” (Araújo, 2006, p. 5).

A própria cidade, no seu estabelecimento, estruturação, desenho e crescimento se foi ajustando à condição de estar junto ao curso do rio Lima, perto da foz, primeiro apenas na margem Norte, e depois, a partir do início do século XX, também na margem Sul. São disso testemunho, por exemplo, as primeiras construções de cais de acostagem na margem norte junto à cidade (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 4).

Os primeiros sítios portuários desenvolveram-se em áreas abrigadas - estuários e baías - onde se procedia ao fundeadoiro das embarcações e à carga e descarga das mercadorias sem que se verificasse a dotação de infraestruturas vocacionadas. As manobras dos navios e as operações de carga e descarga das mercadorias estavam sujeitas às condicionantes físicas e climáticas dos sítios, sendo frequente a ocorrência de acidentes e a existência de prejuízos (Sousa, 2004, p. 129).

Questão fulcral para o desenvolvimento de Viana, tal como nos outros portos provinciais do Norte do Douro, é a navegabilidade dos rios, refere José Capela, na obra *O Porto de Viana do Castelo no Contexto Externo Português*, integrada na publicação da Junta Autónoma dos Portos do Norte – *Viana, o Mar e o Porto* (p. 100).

Viana do Castelo cedo se transformou no principal entreposto comercial a Norte do rio Douro e até à fronteira com Espanha, assegurando o transporte marítimo desde o interior para o Atlântico e deste para o seu *hinterland* natural interior, pelo rio Lima acima (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 4).

Em meados do século XVIII toda a frente urbana da cidade estava bordejada por cais de acostagem entre a ribeira na Argaçosa e a fortaleza de Santiago da Barra, como consta numa carta corográfica

publicada em 1782. Todo esse comprimento de cais deu lugar a uma certa especialização: a Nascente os cais para serviço a embarcações que faziam o trânsito fluvial até Ponte da Barca; ao centro perto da zona hoje ocupada pela praça da Liberdade, os cais para carga e descarga em dias de feira e, para Poente, docas mais protegidas para estacionamento de embarcações ou operações de carga e descarga mais demoradas (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, pp. 4-5).

Entretanto, passado um ciclo de grande crescimento, Viana assiste a um período de decadência que começa no princípio do século XIX, com a estrutura portuária a necessitar de grandes obras, anteriormente mencionadas por um holandês de nome Aufdiener, em 1794 (Araújo, 2006, p. 11).

Entretanto, ultrapassadas vicissitudes políticas e de regime, através da instauração da república, são criadas as primeiras Juntas Autónomas de Obras dos Portos com o objetivo de promover obras para o desenvolvimento das respetivas estruturas.

Em inícios do século XX começou a construção da doca seca de reparação naval e da nova doca comercial servida por estrada e ramal ferroviário. Um pouco mais tarde, mas ainda na primeira metade do século XX (1944), nasceram os estaleiros de construção naval, numa altura em que ainda era muito robusta a presença da frota bacalhoeira de Viana do Castelo no conjunto da chamada *frota branca* – alusão às velas e cascos de madeira pintados de branco – tudo contribuindo para uma presença muito forte do porto e das suas diferentes valências, no progresso da cidade e da região (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 5).

São precisamente estas três valências – comercial, industrial e pescas - que ainda hoje associadas à mais recente valência da náutica de recreio, a partir do início dos anos oitenta do século passado, caracterizam o atual porto de Viana do Castelo.

### **6.3.2 Evolução Jurídica**

Remonta ao dia 30 de junho do ano de 1914 a publicação em Diário da República da Lei nº 216 que cria o organismo que hoje se revela de extrema importância para o desenvolvimento do porto e da cidade de Viana do Castelo, vigorando até 4 de dezembro de 1926, aquando da promulgação da Lei de Bases dos Portos – Decreto 12.757, complementado um ano mais tarde com a Lei Orgânica das Junta Autónomas dos Portos, através do Decreto nº 14.718, de 12 de Dezembro de 1927.

O novo enquadramento tinha como lema orientador “...a máxima liberdade dentro da máxima responsabilidade” afirmando que só dessa forma se podiam gerir iniciativas, evidenciando qualidades administrativas e de organização, absolutamente necessárias ao progresso e desenvolvimento dos Portos (Decreto nº 14.718, de 12 de Dezembro de 1927).

Entre 1927 e 1950 proliferaram inúmeros Decretos visando adequar a gestão portuária às necessidades, constatando-se esta ultrapassada e confusa, sendo necessário dotar os portos de legislação que servisse a dinâmica pretendida com a reorganização portuária (2ª. Fase) implementada em 1944 através do Decreto nº 33.922, de 5 de Setembro, que atribui uma verba de 450.000.000\$00 a distribuir por oito (8) anos, com início em 1945 e termo em 1952. Dessa forma, o

governo, através do Decreto-Lei nº 37.764, de 18 de Fevereiro de 1950, revoga a legislação dispersa e aprova o Estatuto das Juntas Autónomas dos Portos (Martins, 2013, p. 1).

Com base na referida legislação é criada a Junta Autónoma dos Portos do Norte (JAPN) que agrupava os portos de Viana do Castelo, Póvoa de Varzim e Vila do Conde, organismo com autonomia administrativa e financeira e com personalidade jurídica, que estava subordinada e sob orientação e fiscalização da Secretária-geral do Ministério das Comunicações e, em 1957, da Junta Central de Portos (JCP), dependente do referido ministério, ficando excluídos os portos de Lisboa e Douro e Leixões que dependiam diretamente do Ministro.

Segundo Martins (2013, p. 2) eram várias as atribuições da JAPN, das quais se destaca a administração e exploração dos portos sob a sua alçada. Os poderes e as tarefas desempenhadas por este órgão de administração desenvolviam-se pela organização, coordenação e direcção de todos os serviços internos ou externos, administrativos, técnicos e de exploração, entre outros.

Em 1971, com a fusão da Junta Central de Portos e da Direcção dos Serviços Marítimos, criou-se um novo organismo – a Direcção Geral de Portos - que em 1982 assumiu um papel fiscalizador e coordenador das Juntas Autónomas dos Portos.

Em 1992, a legislação produzida no que respeita à organização do ex-ministério do Mar, através do Decreto-Lei nº 154/92, de 25 de Julho, deixou ambíguo o exercício de funções de coordenação e tutela das Juntas Autónomas (JA), verificando-se a necessidade de uma reforma do setor portuário face aos desafios a nível europeu e internacional (*Idem*).

O Livro Branco da Política Marítimo-Portuária assumiu-se como o instrumento governamental para a reforma e reestruturação das Juntas Autónomas e demais organismos correlacionados com o setor portuário, como era o caso do Instituto Nacional de Pilotagem de Portos (INPP), ao qual pertencia o Departamento de Pilotagem do Porto de Viana do Castelo (*Ibidem*).

Assim, depois de uma tentativa gorada em 1998 da criação do Instituto Portuário do Norte (IPN), após apreciação parlamentar do Decreto-Lei nº 333/98, de 3 de Novembro, é definitivamente criado, com alterações, o Instituto Portuário do Norte, através do Decreto-Lei nº 242/93, de 23 de Junho, dotado de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e património próprio, que fica sujeito à tutela e superintendência do Ministro do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território (*Ibidem*).

Tendo o referido organismo sido de pouca duração, em 22 de novembro de 2002, surge publicado o Decreto-Lei nº 257, onde é criado novo serviço que integra vários institutos: Marítimo-Portuário; da Navegabilidade do Douro e Portuários do Norte, Centro e do Sul, dando lugar ao Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos (IPTM), que fica sobre a tutela do Ministro das Obras Públicas, Transportes e Habitação.

Com vista à implementação do Plano Nacional Marítimo-Portuário (PNMP), integrado noutra nível mais abrangente, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), foi novamente alterada a Lei reguladora do setor portuário através do Decreto-Lei nº 146/2007, de 27 de Abril, que cria o Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (IPTM, I.P.). A partir deste diploma são reforçados os poderes de regulação e de supervisão das operações portuárias e do trabalho portuário (Martins, 2013, p. 3).

Mais uma vez, a legislação vigorou pouco mais de um ano, substituída pelo Decreto-Lei nº 211/2008, de 3 de Novembro, que cria a Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A. (APVC, S.A.) e os respetivos Estatutos. Desta forma, a Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A. (APDL, S.A.) passa a deter integralmente o capital social da sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, administrando de acordo com os Estatutos anexos ao referido diploma, a APVC, S.A.

O governo perspectiva, desta forma, uma solução que permite concretizar o objetivo de dotar uma gestão empresarial dos portos comerciais secundários com maior expressão na movimentação de carga.

Refere-se a mais-valia da nova solução orgânica reside no facto de o porto de Viana do Castelo passar a ter uma nova administração com mais autonomia, mas também maior proximidade e afinidade quanto à sua natureza, missão e objetivos. Por outro lado, vislumbram-se condições para uma racionalização de recursos, exploração de sinergias e de economias de complementaridade e até de expansão.

### **6.3.3 A Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A.**

A administração do Porto de Viana do Castelo, S.A., sob a forma de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, tem por objeto a administração do Porto de Viana do Castelo, visando a sua exploração económica, conservação e desenvolvimento, abrangendo o exercício das suas competências e prerrogativas de autoridade portuária (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 7).

### **6.3.4 Missão**

A Missão do Porto de Viana do Castelo é "...servir os seus clientes e tráfegos existentes, criando as melhores condições para o serviço prestado, que facilitem a recuperação e a captação de novas cargas, assim como as condições de localização de actividades económicas, de forma integrada e sustentável" (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 7).

Teixeira (2005, p. 35) refere que "...a missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global – de nível superior – da empresa proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro."

### **6.3.5 Linhas Estratégicas**

A administração do Porto de Viana do Castelo viu ajustados os objetivos gerais de desenvolvimento do porto, no decorrer do ano de 2013, que estão definidos segundo seis linhas estratégicas:

- Crescimento do tráfego com base nos clientes atuais e na criação de atração empresarial;



- Excelência na operacionalidade do porto, melhorando a capacidade de movimentação de cargas, os acessos marítimos e terrestres;
- Autossuficiência económica e viabilidade financeira da APVC, captando apoios nacionais e comunitários disponíveis para o investimento e reduzindo os custos correntes dissociados da operação;
- Integração na envolvente urbana, rentabilizando a exploração do património que constitui o domínio público marítimo (DPM);
- Motivação e envolvimento dos colaboradores da APVC;
- Desenvolvimento de uma política de baixos preços como fator competitivo;

Relatório de Gestão e Contas (2014, pp. 9-10)

### 6.3.6 Estrutura Orgânica

Anexo I

### 6.3.7 Área de Jurisdição

A APVC, S.A. prossegue o seu objeto e atribuições na sua área de jurisdição, constituindo esta os terrenos do domínio público marítimo e fluvial, delimitados pelos contornos e linhas definidos pela imagem seguinte:



*Figura 8 – Área de Jurisdição do Porto de Viana do Castelo*

Fonte: Port HandBook, Porto de Viana do Castelo (2010/2011, p.10).

### **6.3.8 Descrição do Porto**

#### **Localização**

O porto de Viana do Castelo localiza-se no noroeste de Portugal, na costa atlântica, junto ao estuário do Rio Lima. Encontra-se a 50 km de Braga, 70 km do Porto, 380 km de Lisboa e 50 km da Galiza (Port HandBook, Junta Autónoma dos Portos do Norte, 1998, p. 14).

#### **6.3.9 Porto Comercial**

O porto comercial, na margem sul, tem capacidade para receber mais 900.000 toneladas de carga ao ano, envolvendo navios com calado até oito (8) metros e comprimento até cento e oitenta (180) metros de comprimento. Está aberto à navegação vinte e quatro (24) horas por dia e trezentos e sessenta e cinco dias por ano.

Trata-se de um porto moderno, bem equipado, movimentando graneis sólidos (cimento, caulino, fertilizantes e estilha de madeira), graneis líquidos (asfalto) e carga geral fracionada (madeira, em toros e paletes, alumínio, papel *kraft*, aço, granito, entre outras e carga *rol-on/rol-off*).

O acesso ao novo setor comercial do porto faz-se por um canal com 2.100 metros de comprimento e uma largura mínima de 150 metros à cota -8.0 (Zero Hidrográfico). O cais é constituído por dois (2) lanços com um desenvolvimento total de 487 metros: um primeiro lanço alinhado com a margem, de 245 metros, e outro formando com o primeiro um ângulo de 114°, com 242 metros de comprimento. Adjacentes aos muros cais, com uma largura de 50 metros, existem fundo à cota de - 8.50 (Z.H.). Fronteira aos cais existe uma bacia de manobras com fundos à cota -8.00 (Z.H.) e com diâmetro de 480 metros.

O Canal de Navegação encontra-se totalmente balizado e iluminado, segundo o sistema de balizagem marítima AISM/IALA - Região A.

Dispõe ainda de acessibilidades terrestres e ferroviárias através do Itinerário complementar IC1; itinerário principal IP9 e itinerário complementar IC28, complementados com a linha do Minho que dista um km (1) do setor comercial, podendo assegurar ligação ferroviária nacional e à vizinha Galiza (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 19).

#### **6.3.10 Porto de Pesca**

O porto de pesca está localizado na margem norte do Rio Lima, junto à Foz, sendo base de uma robusta frota pesqueira com tradições históricas na cidade de Viana do Castelo, com expressão económica e social no tecido urbano. Conta com uma Doca de Pesca, cais de descarga e lota de venda ao público; armazéns de aprestos e estaleiros de construção naval de embarcações de pesca (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 41).

### **6.3.11 Porto Industrial**

Adjacente ao Porto de pesca, situam-se os Estaleiros Navais de Viana do Castelo, fundados em 1944, com reputação internacional na reparação e sobretudo na construção de navios químicos, petroleiros, porta contentores, carga geral e vasos de guerra, contando com uma força de trabalho qualificada e competitiva (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, p. 8).

Nessa área estão igualmente instaladas as fábricas da Enercom, onde são construídas as pás e torres, componentes dos geradores eólicos, e que fazem parte do *cluster* eólico nacional. A Enercom é um dos fabricantes líder no ramo da energia eólica, encontrando-se em diversos países, tendo em Viana do Castelo cinco (5) fábricas, edifício administrativo e centro de formação (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, p. 49).

### **6.3.12 Porto de Recreio**

Na margem Norte, junto à ponte metálica, surge o porto de recreio. A jusante, uma doca com dimensão para cento e sessenta e três (163) postos de acostagem para embarcações até vinte (20) metros de comprimento e três (3) de largura e outra a montante, com cento e quarenta e quatro (144) postos de amarração para embarcações de menor porte. Paralelamente, a doca presta e fornece outros serviços, tais como fornecimento de água, energia, balneários, rampa de alagem e grade de marés.

Conta ainda com uma marina atlântica, sita na antiga doca Comercial, com quatrocentos e setenta e sete (477) metros de comprimento, cem (100) metros de largura e quarenta e cinco (45) metros de largura mínima. Está limitada por um muro cais com mil e cinquenta e cinco (1055) metros de perímetro que delimita um área molhada de trinta e quatro mil metros quadrados (34.000 m<sup>2</sup>) e uma profundidade de -4.00 metros (Z.H.) Estaciona nesta doca o Navio hospital Gil Eanes, que até à década de setenta foi navio de apoio à frota do bacalhau nos mares da Terra Nova. Contígua a esta doca, encontra-se uma outra Doca Seca, denominada Engenheiro Duarte Pacheco, que se pretende para reparações navais durante a estadia ou escala de embarcações no porto de Viana do Castelo (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, pp. 35-37).

### **6.3.13 Sistemas de Informação**

O porto de Viana do Castelo dispõe de uma aplicação informática de gestão portuária denominada JUP – Janela única Portuária, em [www.apvc.pt](http://www.apvc.pt).

A Janela Única Portuária – JUP, sustenta-se em procedimentos simplificados e harmonizados de todos os agentes económicos e restantes autoridades, em suporte eletrónico. Através da Janela Única Portuária os agentes económicos têm um balcão único virtual no qual é disponibilizado um meio de comunicação declarativo, no sentido da substituição do suporte em papel do Despacho Aduaneiro, totalmente eletrónico, quer para os navios, quer para as mercadorias, minimizando os tempos de trânsito nos portos (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, pp. 53-54).

A administração do porto, no contexto das suas competências e responsabilidades no domínio da proteção ambiental e da infraestrutura logística, conta com uma aplicação informática de auxílio à tomada de decisão – Sistema de Gestão Ambiental e Portuária – SiGAP. A aplicação encontra-se dotada de quatro (4) módulos: SigWeb; Gestão de Ocupações Dominiais; Aquisição Automática de Dados de monitorização e Sistema de Monitorização de Navios e Embarcações de Dragagem (Port HandBook, Porto de Viana do Castelo, 2010/2011, pp. 54-55).

#### **6.3.14 Modelo de Governação**

A visão da autoridade portuária é a de concretizar e consolidar uma empresa e um serviço portuário, que com recursos gerados pela sua atividade comercial e gestão dominial sirva os seus clientes atuais, conquiste novos clientes e novas cargas e cumpra com um vasto conjunto de atribuições públicas (que não são remuneradas). A situação atual é a de uma autoridade portuária a meio caminho entre um “operating port” e um “tool port”, mas que visa evoluir para um “land lord port”, assim que for atingido o movimento portuário capaz de interessar um potencial concessionário à operação multiuso (Relatório de Gestão e Contas, 2011, p. 53).

#### **6.3.15 Indicadores do Porto de Viana do Castelo**

De acordo com o estudo da Autoridade da Concorrência publicado em julho de 2014, com base na atividade até 31.12.2013, podemos verificar que:

- O Porto de Viana do Castelo ocupa a 7ª posição em termos de atividade portuária em Portugal, com uma quota de 0,6% do total da movimentação de carga nos portos do Continente, em 2013, resultante de quotas nos movimentos de entrada e saída de, respetivamente, 0,5% e 0,8%;
- Entre 2010 e 2013, a atividade deste porto decresceu a uma taxa anual média negativa de 1,8%, o que, face à taxa de crescimento anual média de 6,9% na atividade global dos portos do Continente, resultou na diminuição da quota relativa do porto de Viana do Castelo de 0,8%, em 2010, para 0,6% em 2013;
- A expedição e receção de carga representaram, em 2013, respetivamente, 58% e 42% de toda a carga movimentada no porto de Viana do Castelo, tendo a quota de expedição aumentado significativamente face aos 34% verificados no ano de 2010;
- A expedição de carga teve, em 2013, um peso maior no total dos movimentos no porto de Viana do Castelo (58%), do que a nível global de todos os portos do Continente, em que a quota da expedição correspondeu a 43% de toda a carga movimentada;
- No que se refere à quota das expedições de carga, no total dos movimentos do porto, o porto de Viana do Castelo apresenta a segunda quota mais elevada dos portos do Continente (58%), atrás do porto de Setúbal (63%);

- O porto de Viana do Castelo movimentou, essencialmente, carga geral fracionada e granéis sólidos, categorias que representaram, em 2013, cerca de 57% e 37% de toda a atividade de movimentação de carga do porto, respetivamente;
- Entre 2010 e 2013, a movimentação de granéis sólidos cresceu a uma taxa anual média de 2,8% no porto de Viana do Castelo;
- Em idêntico período, a movimentação de carga geral fracionada diminuiu a uma taxa anual média de 5,3%, mantendo-se, ainda assim, como a categoria de carga mais movimentada no porto de Viana do Castelo;
- Não obstante a importância da carga geral fracionada e dos granéis sólidos na atividade do porto de Viana do Castelo, as quotas deste porto na movimentação total daqueles tipos de carga, a nível do Continente, são iguais, apenas, a 4% e 1,1%, respetivamente.

### 6.3.16 Caracterização dos Recursos Humanos

Aos trabalhadores da APVC, S.A., com as necessárias adaptações, aplica-se o Estatuto do Pessoal das Administrações Portuárias (EPAP), aprovado pelo Decreto-Lei nº 421/99, de 21 de Outubro, e demais legislação complementar. Do mesmo modo, ao pessoal técnico de pilotagem oriundo do IPTM, I.P., que voluntariamente cesse a relação laboral com o IPTM, I.P., e celebre um contrato individual de trabalho com a APVC, S.A., com as necessárias adaptações, o regime jurídico de pessoal constante do Decreto-Lei nº 361/78, de 20 de Agosto, e demais legislação aplicável (Artigo 20.º, nºs 1 e 2 do Decreto-Lei nº 211/2008, de 3 de Novembro).

De acordo com o Relatório de Gestão e Contas da Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A. relativo ao ano de 2014, o quadro de pessoal da empresa era composto por um total de 40 colaboradores. Durante o ano foi integrado no quadro o Director-Coordenador que se encontrava requisitado a um outro organismo desde o início da atividade da APVC.

Tabela 1 – *Satisfação como uma Atitude Generalizada em Relação ao Trabalho*

<b>Quadro de pessoal</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Varição</b>
Efetivos	40	45	-11,1%
Contratados a termo certo	0	1	-100,0%
<b>Ativos</b>	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>-13,0%</b>

Efetivo: Trabalhador com vínculo permanente à Empresa

Ativos: Totalidade dos recursos humanos disponíveis

Fonte: Elaboração própria (2015)

O Conselho de Administração da APVC, S.A. é constituído, por inerência, pelos Administradores do seu acionista, a APDL – Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A., embora sem direito a qualquer remuneração adicional.

Durante o ano de 2014, o movimento no quadro de pessoal foi o seguinte:

Tabela 2 – *Movimento de Pessoal em 2014 – 01.01.2014 a 31.12.2014*

<b>Movimento de pessoal</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>31.12.2014</b>
Efetivos	45	1	6	40
Contratados a termo certo	1	0	1	0
<b>Ativos</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>40</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 3 – *Movimento de Pessoal em 2014 – 01.01.2014 a 31.10.2014*

<b>Movimento de pessoal</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>31.10.2014</b>
Efetivos	45	1	5	41
Contratados a termo certo	1	0	1	0
<b>Ativos</b>	<b>46</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>41</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

A afetação do pessoal por áreas é a seguinte:

Tabela 4 – *Ativos por Áreas Operacionais*

<b>Ativos por áreas operacionais</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Varição</b>
Operações portuárias e segurança (DOS)	23	27	-14,8%
Obras e recursos dominiais (ORD)	3	3	0,0%
Sistemas de informação e comercial (SIC)	1	2	-50,0%
Gestão e serviços de apoio (GES)	13	14	-7,1%
	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>-13,0%</b>

Em termos percentuais, 57% dos ativos estão adstritos às áreas operacionais:

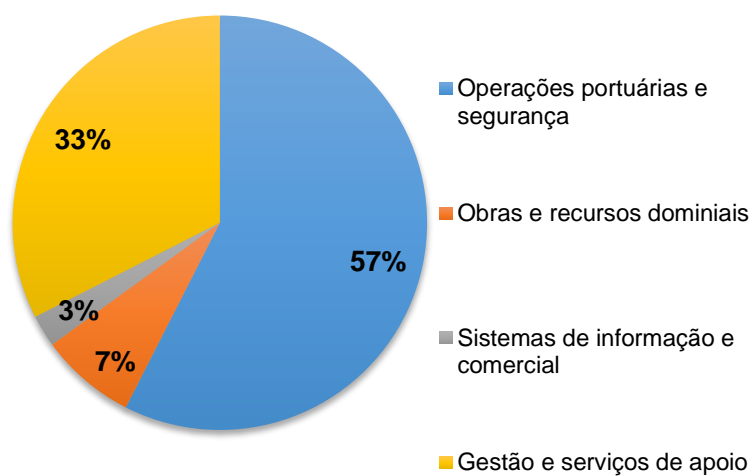


Figura 9 – Ativos por Área Operacional

Fonte: Elaboração própria (2015)

Os ativos por género são:

Tabela 5 – Ativos por Género

Ativos por género	2014	2013	Varição
Homens	32	37	-13,5%
Mulheres	8	9	-11,1%
	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>-13,0%</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

Os colaboradores da APVC, S.A, distribuem-se pelas seguintes funções:

Tabela 6 – *Quadro de Pessoal*

2014.10.31	Quadro de pessoal por função	2014	2013	Varição
4	Agente de Exploração	4	4	0,0%
1	Assessor	1	1	0,0%
0	Assistente Administrativo	0	1	-100,0%
3	Auxiliar de Serviços	3	3	0,0%
2	Chefe de Departamento	2	2	0,0%
1	Chefe de Divisão	1	2	-50,0%
2	Diretor	2	2	0,0%
2	Eletricista	2	2	0,0%
1	Fiel de Depósito	1	1	0,0%
1	Lubrificador	1	1	0,0%
1	Marinheiro	1	1	0,0%
1	Mecânico	1	1	0,0%
3	Mestre de Tráfego Local	2	3	-33,3%
1	Operador de Cais	1	2	-50,0%
4	Operador de Computador	4	4	0,0%
6	Operador de Equipamento Portuário	6	6	0,0%
2	Piloto	2	2	0,0%
0	Programador	0	1	-100,0%
1	Técnico	1	1	0,0%
0	Técnico Administrativo	0	1	-100,0%
1	Técnico Auxiliar	1	1	0,0%
3	Técnico Superior	3	3	0,0%
1	Tesoureiro	1	1	0,0%
<b>41</b>		<b>40</b>	<b>46</b>	<b>-13,0%</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

O regime de trabalho reflete afetação dos recursos às diferentes áreas, nomeadamente a isenção de horário de trabalho para o pessoal adstrito às áreas de exploração portuária.

Tabela 7 – *Regime de Trabalho*

Regime de trabalho	2014	2013	Varição
Horário normal fixo	13	14	-7,1%
Isenção de horário de trabalho	27	32	-15,6%
	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>-13,0%</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)



Relativamente a habilitações académicas, a maioria dos colaboradores possui habilitações académicas correspondentes ao ensino secundário. Adicionalmente, os colaboradores das áreas operacionais possuem, nos casos em que isso se torna obrigatório, as habilitações profissionais para o exercício das respetivas funções.

Tabela 8 – *Habilitações*

Habilitações	2014	2013	Varição
Ensino básico	3	4	-25,0%
Ensino secundário	26	30	-13,3%
Ensino superior politécnico/universitário	11	12	-8,3%
	<b>40</b>	<b>46</b>	<b>-13,0%</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

O nível etário médio é de 51 anos, encontrando-se assim distribuído:

Tabela 9 – *Níveis Etários*

Níveis etários	2014	%	2013	%	Acr.%
30 a 39 anos	3	7,5%	3	6,5%	0,0%
40 a 49 anos	11	27,5%	11	23,9%	0,0%
50 a 59 anos	22	55,0%	26	56,5%	-15,4%
60 a 69 anos	4	10,0%	6	13,0%	-33,3%
	<b>40</b>	<b>100,0%</b>	<b>46</b>	<b>100,0%</b>	<b>-13,0%</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

A distribuição por áreas operacionais e género afigura-se da seguinte forma:

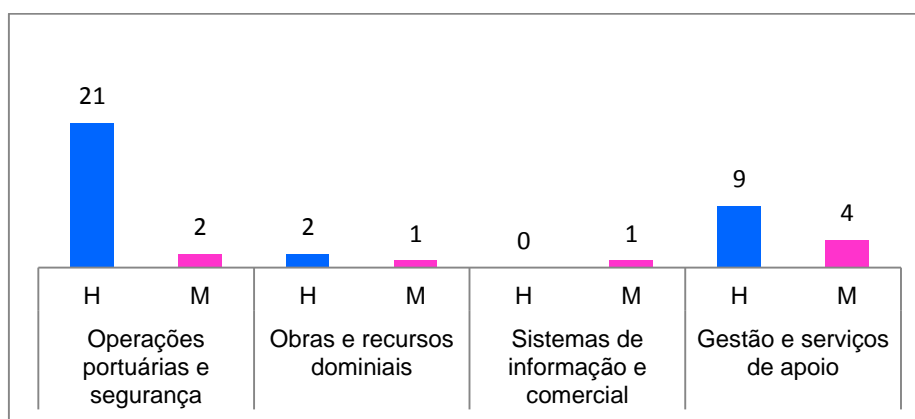


Figura 10 – Distribuição por Áreas Operacionais e Género

Fonte: Elaboração própria (2015)

No que respeita ao absentismo, foi registado em 2014 um total de 153 dias de faltas, representando um aumento de 33% relativamente ao ano de 2013, com maior expressão nas faltas por doença.

Tabela 10 – *Número de Faltas*

<b>Número de faltas</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variação</b>
Doença	109	66	65,2%
Outras	44	49	-10,2%
	<b>153</b>	<b>115</b>	<b>33,0%</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tendo efetuado a contextualização do Porto de Mar de Viana do Castelo e a caracterização dos recursos humanos, procederemos ao estudo empírico.

# **Parte II**

**Estudo empírico - Satisfação no Trabalho: um  
Estudo de Caso na Administração do Porto  
de Viana do Castelo**



Nesta segunda parte efetua-se uma análise empírica através da metodologia utilizada no nosso trabalho, assente num *Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho em contexto Organizacional* (Q.S.L de Meliá & Peiró, 1989), testado numa população constituída pelos colaboradores da Administração Portuária de Viana do Castelo.

## 1. Objetivos

No que diz respeito aos pressupostos do trabalho, pretende-se:

1. Contribuir para uma melhor e maior compreensão da satisfação no trabalho, definindo-a no contexto da gestão.
2. Verificar a satisfação dos colaboradores através de um modelo fatorial que permita identificar subgrupos dentro de várias dimensões da estrutura organizacional.
3. Identificar os principais constrangimentos, bem como potencialidades, relativamente à Satisfação no Trabalho.

Questão de Partida:

“A melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projecto sob a forma de uma pergunta de partida. [...] A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação. [...] deve apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência” (Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van, 2005, p. 44).

Nesta dissertação pretende-se dar resposta à questão: Quais os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo?

## 2. Metodologia

Segundo Raymond Quivy e Luc Van (1998, p. 31) “uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.”

O desenvolvimento de um projeto de investigação pressupõe ocorrência de diversas etapas que o vão estruturando, dando sustentabilidade e assumindo coerência.

Para Robert Yin (1994, p. 32) “...um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do contexto da vida real, especificamente quando as fronteiras entre os limites e o contexto não estão claramente definidas”.

Ainda, Barañano (2008, p. 102), “o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.”

Para se obter resultados sobre o tema são aplicadas as técnicas sugeridas por Albarello et al. (1997) que define três tipos: os documentos oficiais (arquivos públicos e privados), as fontes não oficiais (livros, artigos da imprensa, documentos intermediários) e as fontes estatísticas.

No presente estudo de caso, será dado enfoque à pesquisa documental envolta na especialidade, recorrendo a recursos institucionais. Nesse sentido, preconizando a obtenção de resultados sobre a temática envolvida, efetua-se uma primeira análise exploratória, seguindo-se outra quantitativa

traduzindo em números informações para a classificação e análise, assente em inquérito por questionário distribuído aos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo.

Para Henne e Locke (1985) citado por Martinez e Paraguay (2003, p. 65) "...é importante enfatizar que, embora as respostas sejam individuais, existe uma semelhança entre o que o conjunto de trabalhadores quer ou espera de seu trabalho, o que permite que um determinado referencial teórico seja utilizado tanto para estudos com abordagem qualitativa, como estudos com abordagem quantitativa, epidemiológica".

Segundo Vilelas (2009, p. 103) "os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificadas e analisadas. [...] visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações."

Com efeito, pode recorrer-se à estatística para o tratamento de dados, cujo conceito nos é sugerido pelos autores Murteira, Ribeiro, Silva e Pimenta (2010, pp. 2-3) ao referirem que "a estatística é um repositório de instrumentos ou procedimentos adequados para recolher, explorar, descrever e, finalmente, analisar e interpretar dados."

Depois que "...a preocupação fundamental da estatística reside na apreensão e na quantificação de diferentes fenómenos, mais ou menos complexos, delimitando as suas fronteiras, avaliando as suas dimensões, salientando e relacionado alguns dos seus aspectos pertinentes, auxiliando até na formulação de proposições, mas nunca procurando "explicar por si só", isto é substituir aqueles (os especialistas) que conhecem o domínio científico em que se enquadram os fenómenos em questão". Ainda segundo os mesmos autores, a estatística tem-se difundido rapidamente pelos mais diversos ramos de atividade humana, sobretudo quando alguém pretende estudar determinado fenómeno com a finalidade de o descrever ou com objetivos mais profundos como sejam explicá-lo, interpretá-lo, fazer previsões ou tomar decisões. Uma situação de incerteza e que tem por consequência nunca se conhecer o fenómeno em estudo de forma rigorosa, acompanha sempre esta teoria do ramo da matemática aplicada.

Tendo em linhas de conta os objetivos traçados para a prossecução deste trabalho, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1 - Os colaboradores apresentam satisfação no trabalho;

H2 - O cargo influencia o grau de satisfação dos colaboradores na organização;

H3 - A satisfação no trabalho varia em função das diferentes áreas operacionais da empresa.

Nesse sentido, Fortim (2000), citado por Sousa (2011, p. 28), refere que "...é importante precisar o tipo de estudo para definir as variáveis em causa. De seguida, é então necessário formular as hipóteses para se ficar como uma clara compreensão entre a teoria, já referida, e a prática, a referir seguidamente. Por isso, espera-se que a metodologia escolhida assegure a fiabilidade e a qualidade dos resultados em que a investigação científica de carácter descritivo se encontra, num verdadeiro complemento entre teoria e prática. Daí que se torne num trabalho expositivo e exploratório, quantitativo e transversal. O método quantitativo adequa-se ao processo desenvolvido: " ...o de

colheita de dados quantificáveis e que se aplicam na busca de “inerentes semelhanças, diferenças e associações, a fim de se poder encontrara respectiva verificação das hipóteses”.

Como ferramenta de análise de dados utiliza-se o programa SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences 21*, *software* aplicativo e que engloba múltiplas funcionalidades como sejam o acesso, gestão e análise de elevada quantidade de dados, construção de gráficos e ligação a outros *softwares* de tratamento estatístico, entre outras e a folha de cálculo Excel – versão 2013. Trata-se de duas ferramentas essenciais e transversais aos sectores académico e empresarial.

## **2.1 Caracterização da População**

Por via da caracterização dos colaboradores do Porto de Viana do Castelo no que respeita à dimensão sociodemográfica, foi aplicado um questionário de caracterização geral (Anexo II – Grupo I). O documento alicerçou-se em questões relacionadas com o género, idade, habilitações literárias, estado civil, número de descendentes, área operacional, cargo, chefia, vínculo contratual, tempo de serviço, modalidade de horário de trabalho e distância entre residência e local de trabalho.

Sobre o tamanho da população referimo-nos a Shutt (1999) e Coutinho (2013) citados por Leite (2013, p. 43) quando referem não existirem valores pré-definidos para a dimensão de uma amostra, sendo que naturalmente amostras grandes poderão conduzir à maior generalização pelo facto da diminuição do seu erro. Contudo, outros autores existem, como Best e Kahn (1993), Charles (1998), Mertens (1998) e Coutinho (2013) citados por Leite (2013, p. 43) que alvitram ser mais importante o cuidado na seleção da amostra do que a sua grandeza.

Tabela 11 – Caracterização Sociodemográfica da População

Variável	Valor da Variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
<b>Género</b>	Masculino	33	80,5%
	Feminino	8	19,5%
<b>Idade</b>	Até 30 anos	0	0,0%
	31 a 40 anos	5	12,2%
	41 a 50 anos	12	29,3%
	51 a 60 anos	21	51,2%
	Mais de 61 anos	3	7,3%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	8	19,5%
	Ensino Secundário	22	53,7%
	Ensino Superior/ Equiparado	11	26,8%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	2	4,9%
	Casado	29	70,7%
	União de Facto	3	7,3%
	Divorciado	5	12,2%
	Separado	0	0,0%
	Viúvo	2	4,9%
<b>Descendentes</b>	Sim	36	87,8%
	Não	5	12,2%
<b>Área Operacional</b>	Operações Portuárias, Segurança e Ambiente	24	58,5%
	Obras e Infraestruturas; Logística e Informática; Comercial e Gestão Domínio Público	4	9,8%
	Gestão e Serviços de Apoio	13	31,7%
<b>Cargo</b>	Chefia	7	17,1%
	Não Chefia	34	82,9%
<b>Vínculo Contratual</b>	Funcionário Público ( CGA)	32	78,0%
	Contrato Individual de Trabalho (S.Social)	9	22,0%
<b>Tempo de Serviço</b>	Até 10 anos	3	7,3%
	11 a 20 anos	12	29,3%
	21 a 30 anos	11	26,8%
	Mais de 31 anos	15	36,6%
<b>Modalidades de Horário de Trabalho</b>	Horário Rígido	12	29,3%
	Isenção de Horário de Trabalho	8	19,5%
	Turnos	21	51,2%

Fonte: Elaboração própria (2015)



Este estudo incorre sobre um universo populacional relativo aos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo, no período compreendido entre 31 de outubro e 31 de dezembro de 2014. A população é constituída por quarenta e uma (41) pessoas.

O número de colaboradores difere dos existentes no final do ano de 2014, uma vez que deixaram de pertencer ao quadro da empresa seis (6) pessoas, decorrente do regime de incentivo à aposentação antecipada pela administração portuária, constatando que a maioria se encontra em regime de efetividade. Todavia, à data do início da aplicação dos inquéritos por questionário a empresa dispunha ainda de 41 elementos (Tabela 12).

Tabela 12 – *Movimentos de Pessoal*

<b>Movimento de pessoal</b>	<b>01.01.2014</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>31.10.2014</b>	<b>Entradas</b>	<b>Saídas</b>	<b>31.12.2014</b>
Efetivos	45	0	5	40	0	1	39
Contratados a termo certo	1	0	0	1	0	0	1
<b>Ativos</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>40</b>

*Efetivo: Trabalhador com vínculo à empresa.*

*Ativo: Totalidade dos recursos humanos disponíveis.*

Fonte: Elaboração própria (2015)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 11, podemos verificar que a população é constituída por 41 colaboradores, apresentando uma predominância de elementos do género masculino, com 80,5% contra 19,5% do género feminino.

No que concerne à idade, a recolha de dados apresenta um intervalo de idades entre os 30 anos e 61 ou mais anos de idade, com destaque para o intervalo 51-60 anos com 51,2 %, seguido de 41-50 anos, com 29,3%.

A distribuição de habilitações literárias na organização divide-se em três grandes grupos, com 53,7% ao nível do ensino secundário, 26,8% ao nível do ensino superior ou equiparado e os restantes 19,5% relativo ao ensino básico.

O estado civil reflete as condições de casado ou união de facto em 78%, verificando ainda que existe uma maior percentagem de pessoas com filhos, representando 87% da população. O número mínimo de filhos é de um (1) e máximo de três (3), com dezanove (19) colaboradores, cerca de 56%, a apresentar uma média de 2 filhos.

No que se refere à área operacional, a de maior representatividade é a de Operações Portuárias, Segurança e Ambiente, com vinte e quatro colaboradores (24) ou seja 58,5% da força laboral. A área de Gestão e Serviços de Apoio conta com treze (13) pessoas, cerca de 31,7% e com quatro (4) pessoas, 9,8% a área de Obras e Infraestruturas; Logística e Informática; Comercial e Gestão Domínio Público.

Pela análise ao tipo de vínculo profissional, constata-se que 78% dos colaboradores inquiridos têm estatuto de funcionário público, efetuando descontos para a Caixa Geral de Aposentações e 22% a registar contrato individual de trabalho, com o regime de proteção da Segurança Social.

No que toca à antiguidade na empresa, a percentagem de maior relevo é de 36,6% relacionando-se com quinze (15) colaboradores com mais de trinta e um anos (31) de serviço, sendo que apenas três (3) colaboradores se encontram na empresa num período inferior a 11 anos.

Podemos ainda aferir a existência de colaboradores com função de chefia na ordem dos 17,1%, representando sete (7) pessoas, pesando os restantes trinta e quatro (34), 82,9% da população em evidência numa posição de não chefia.

Pela análise da modalidade de horário de trabalho, conclui-se que vinte e um colaboradores (21) trabalham em regime de turno com isenção de horário de trabalho numa percentagem de 51,2%, oito (8) usufruem unicamente de isenção de horário de trabalho, com 19,5% dos resultados e os restantes doze (12) elementos em regime de horário rígido apresentam 29,3% da população.

A distância média do domicílio permanente do colaborador em relação ao local de trabalho varia entre um mínimo de 1 km e o máximo de 150 km. Relativamente a esta última distância, ela não implica uma deslocação diária desta grandeza, justificando-se o facto com a existência de um colaborador residente fora do distrito de Viana do Castelo, subordinado a um regime de trabalho semanal - com permanência na cidade - seguida de outra de descanso, respondendo às exigências operacionais do porto. Contudo, excluindo este caso excecional, a média é de 8 km.

## **2.2 Descrição do Instrumento de Recolha de Dados**

Para atingirmos os objetivos propostos foi solicitado o preenchimento do Questionário de Satisfação Laboral (adaptado de Mélia & Peiró, 1989a), desenhado para obter uma avaliação útil e rica de conteúdo, tendo em conta as restrições motivacionais e temporais a que estão frequentemente expostos os pessoas em contexto organizacional (Anexo II – Grupo II).

O questionário aplicado no âmbito desta dissertação procurou não distorcer as diretrizes autorais de Mélia e Peiró (1989), pelo que entendemos transmitir à população que o trabalho habitualmente, nas suas várias dimensões, reflete diferentes graus de satisfação ou insatisfação, sendo estes classificados através da seguinte escala de Likert de 7 pontos: (1) totalmente insatisfeito, (2) muito insatisfeito, (3) um pouco insatisfeito, (4) indiferente, (5) um pouco satisfeito, (6) muito satisfeito, (7) totalmente satisfeito.

## **2.3 Procedimentos**

Não obstante a diversidade de técnicas para a recolha de dados, o presente estudo optou pelo inquérito por questionário em suporte de papel junto dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo.

Barañano (2008, p. 96) diz-nos: “na investigação empírica, o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas. Para isso recorre-se ao estabelecimento de

relações entre duas ou mais variáveis construídas a partir da informação obtida em diferentes questões do questionário”.

Previamente solicitamos um contacto pessoal e oficioso com a Administração do Porto de Viana do Castelo apresentando a temática de forma pormenorizada, o âmbito e os objetivos da presente investigação, manifestando o desejo da sua realização, esperando a respetiva anuência/concordância para a sua prossecução, situação que viria a ter resposta positiva, com a esperança de que o resultado pudesse constituir, seguramente, um bom contributo para a organização.

Seguidamente, procedeu-se à realização de um pré-teste, antes da aplicação aos inquiridos, no sentido da verificação de dificuldades ou anomalias, não tendo existido qualquer dúvida na interpretação ou barreira à comunicação.

Consequentemente, construiu-se uma urna para depósito dos inquéritos distribuídos aos colaboradores das diversas áreas operacionais que, para além da informação verbal, referiam por escrito a não existência de respostas certas ou erradas, apenas uma opinião pessoal. Os dados obtidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos, garantindo o anonimato e a total confidencialidade.

O preenchimento dos questionários foi levado a efeito de forma voluntária e apenas os elementos que entendessem colaborar o faziam, sempre com a explicação do objetivo do estudo já referido. O processo teve início no dia 31 de outubro de 2014 e a recolha do último inquérito a 31 de dezembro do mesmo ano. Todos autorizaram a recolha e tratamento de dados para os efeitos previstos. Salienta-se o facto da cordialidade, disponibilidade e interesse com que todos acolheram a solicitação, participando sem reservas.

Recolhida a totalidade dos inquéritos distribuídos (41) procedeu-se à sua contagem, validação e numeração para análise e tratamento em SPSS.

#### **2.4 Análise das Propriedades Psicométricas do Questionário Aplicado**

A exploração da fiabilidade do instrumento realizou-se através do cálculo da consistência interna (alfa de Cronbach).

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 66) “qualquer referência a questões de fiabilidade (*reliability*) de uma medida suscita referência ao índice alfa de Cronbach. A maioria dos investigadores, talvez com exceção daqueles que dedicam alguma atenção à área da psicomетria, tende não apenas a considerá-lo o índice universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala (qualquer que sejam as suas características) como tendem a percebê-lo como fornecendo “estimativas fiáveis” da “fiabilidade de uma escala”.

Um instrumento útil para a investigação da fiabilidade de uma medida, permitindo o estudo da sua precisão (*Idem*, p. 80).

Nesse sentido, de um modo geral, um instrumento ou teste pode ser classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1979, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73).

Murphy e Davidsholder (1998, p. 89) atribuem uma condição de fiabilidade elevada com  $\alpha$  acima de 0.90.

A adequação da aplicação da análise fatorial foi mensurada através do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), com o valor e 0.691 (considera-se a análise razoável neste caso) e Bartlett's Test of Sphericity a atingir a significância de ( $p = .000$ ) (Tabela 13).

Tabela 13 – KMO com Duas Componentes

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,691</b>
Approx. Chi-Square		835,305
Bartlett's Test of Sphericity	df	253
	Sig.	<b>,000</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

Estes dois testes confirmam que a aplicação da análise fatorial tem validade para as variáveis escolhidas (Pereira, Alexandre & Patrícia Teresa, 2013, p. 103).

Da aplicação desta técnica resultaram seis (6) fatores utilizando como critério de extração os valores próprios maiores ou iguais a 1.

Em seguida, procedeu-se à identificação de itens por fator.

Analisando a matriz das componentes verificou-se que o fator VI apresenta para todos os itens cargas fatoriais muito baixas, mas não se identificando nenhum item com valor relevante para aí ser incluído. Além disso, o fator VI contribui apenas com 4,4% para a variação da variância total explicada, apresentando um valor próprio de 1,014.

Desta forma decidiu-se retirar o fator VI da análise, considerando somente os cinco (5) restantes fatores para o estudo. Estes explicam 77,29 % da variância total.

O item 4 – Satisfação com o Salário apresenta cargas fatoriais elevadas em mais do que um fator (apresenta um valor de 0.646 no fator IV e 0.627 no fator V). Considerando que os valores são muito idênticos, optou-se pela sua exclusão, uma vez que não se verificou um valor único que seja superior.

Ora, face aos resultados e à alteração na estrutura original quando comparados com a versão inicial do S20/23, encontramos paralelismo noutros estudos, nomeadamente na análise às Propriedades Psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho S20/23, de Carlotto e Câmara (2008) ou no Contributo para o Estudo Psicométrico da versão Portuguesa de Ferreira et al. (2010) do Cuestionário de Satisfacción Laboral S20/23. Neles se revela a afirmação de Amirkhan (1994) citado por Carlotto e Câmara (2010, p. 208) de que estruturas fatoriais totalmente estáveis são consideradas incomuns no campo da avaliação de instrumentos. De salientar a existência de alterações ao nível dos itens, com semelhança na exclusão do item *Salário* que apresentou ambiguidade.

Sobre esta última questão, não obstante as considerações respeitantes à sua importância como determinante organizacional e pessoal efetuadas por Herzberg (1968), que o inclui nos fatores

higiênicos ou não motivacionais da sua teoria, ou ainda mais recentemente Leite (2013, p. 38), ao procurar saber o que condiciona a satisfação no trabalho, outros há como Spector (1997) citado por Ferreira et al., (2001, p. 302) que nos dizem que ao nível do efeito das recompensas e dos níveis salariais sobre a satisfação no trabalho, resultantes de diversos estudos, se verificam correlações muito baixas entre as duas variáveis. No entanto, segundo o autor "...não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores".

Também Francès (1984), em estudos sobre satisfação no trabalho usando análises fatoriais, apontou para resultados semelhantes, partindo de correlações entre vários aspetos da satisfação, nomeadamente o salário.

A esse propósito, Francès (1984, p. 88) referiu e questiona-nos:

"É uma outra questão diferente da de saber como o montante da remuneração ou os seus aumentos agem sobre satisfação deste aspecto do desempenho do trabalho enquanto tal. O que é ser bem pago, em relação a quê e a quem se justifica este ou não juízo? Será pela ligação a si mesmo, com as suas esperanças, as suas necessidades? Será em referência a outros, do que se sabe dos ganhos auferidos por eles na sua categoria, levando em conta este ou aquele investimento no mesmo posto ou em comparáveis?"

Em todo o caso, talvez a colocação da pergunta merecesse reflexão e outra formulação, pois não será de estranhar afirmarmos que o salário ajuda a satisfazer as necessidades de todos os colaboradores, das básicas às mais elevadas, de acordo com a teoria de Maslow e provavelmente nunca se chegará a um verdadeiro consenso. O colaborador comparará o seu salário com outro que exerce a mesma função ao contrário de o fazer com outra pessoa? Neves (2001) citado por Antunes (2011, p. 32) realça que "a relação entre a satisfação profissional e salário é considerada fraca e que não é tanto um salário que contribui para a satisfação profissional mas sim a equidade percebida pelo trabalhador acerca da sua própria situação."

Segundo Teixeira (2005, p. 155) muitos economistas e talvez a generalidade dos gestores tendem a colocar o dinheiro nos lugares cimeiros da escala dos motivadores, ao contrário daqueles que estudam o comportamento, que o colocam nos últimos lugares.

Por conseguinte, o Questionário de Satisfação no Trabalho vê-se reduzido a 22 itens.

Na tabela 14, apresenta-se os resultados onde se aplicou uma extração de fatores pelo método Varimax, com normalização de Kaiser.

Tabela 14 – *Matriz de Componentes*

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

ITENS	Factores				
	1	2	3	4	5
Trabalho_factor_realização	<b>0,832</b>				
Oportunidades_coisas_gosta	<b>0,825</b>				
Oportunidades_coisas_destaca	<b>0,868</b>				
Objectivos_metas_alcançar	<b>0,876</b>				
Limpeza_higiene_salubridade_trabalho			<b>0,766</b>		
Envolvência_física_espaco_trabalho			<b>0,833</b>		
Iluminação_trabalho			<b>0,826</b>		
Ventilação_trabalho			<b>0,842</b>		
Temperatura_trabalho			<b>0,816</b>		
Oportunidades_ formação_proporcionadas					<b>0,641</b>
Oportunidades_promoção_carreira_proporcionadas					<b>0,559</b>
Relações_pessoais_superiores		<b>0,800</b>			
Supervisão_exercem		<b>0,894</b>			
Periodicidade_supervisionado		<b>0,824</b>			
Igualdade_justiça_tratamento		<b>0,807</b>			
Forma_superiores_avaliam_tarefas		<b>0,64</b>			
Apoio_recebe_superiores		<b>0,819</b>			
Capacidade_decidir_autonomamente_trabalho	<b>0,735</b>				
Participação_decisões_serviço	<b>0,806</b>				
Participação_decisões_Instituição					<b>0,636</b>
Grau_Instituição_cumpre_EPAP_legislação_laboral				<b>0,835</b>	
Forma_negociados_Instituição_aspectos_laborais				<b>0,766</b>	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Elaboração própria (2015)

Apesar de algumas questões subjacentes aos itens aparecerem associadas a outras dimensões, a estrutura fatorial organizada nas cinco componentes parece-nos bastante consistente.

Observando a tabela 15, é possível constatar que os itens 1, 2, 3, 5, 19 e 20 surgem associados ao *Fator I – Satisfação Intrínseca com o Trabalho*, ou seja, o reconhecimento do trabalho enquanto Fator de realização, as oportunidades que o trabalho oferece para fazer as coisas que mais se gosta e naquilo em que mais se destaca, os objetivos e metas a alcançar, a capacidade para decidir de forma autônoma aspetos relativos ao trabalho e a participação nas decisões do serviço.

Os itens 13, 14, 15, 16, 17 e 18 estão associados ao *Fator II – Satisfação com a Supervisão* e explicam o relacionamento com os superiores e a igualdade e justiça no tratamento que recebe da empresa, a supervisão e periodicidade com que é exercida e a forma como são avaliadas as tarefas desempenhadas.

A combinação dos itens 6, 7, 8, 9 e 10, que se incluem no *Fator III – Satisfação com o Ambiente Físico*, referem-se à envolvimento física e ao espaço no lugar de trabalho, a limpeza, higiene e salubridade, a temperatura, ventilação e iluminação a que se está sujeito.

Olhando para o *Fator IV – Satisfação com as Políticas da Organização*, nele se incorporam os itens 22 e 23 que indicam o grau de cumprimento do Estatuto das Administrações Portuárias e demais legislação e a forma como são negociados na instituição os aspectos laborais.

O *Fator V - Satisfação com os Benefícios* - inclui três itens 11, 12 e 21 que identificam as oportunidades de promoção e formação proporcionadas pela empresa e a participação nas decisões relativas à instituição.

Além disso, apresenta-se na tabela 15 o total de variação explicada para cada fator, assim como o Alfa de Cronbach total de cada fator. O valor do Alfa de Cronbach para a escala total de 0.93, assim como os Alfas de 0.922 para o *Fator I*; 0.932 para o *Fator II*; 0.910 para o *Fator III*; 0.709 para o *Fator IV* e 0.748 para o *Fator V*, indicam a fidedignidade do inquérito aplicado, demonstrando uma boa capacidade de medição da Satisfação no Trabalho desta população, uma vez que a confiança interna pode ser considerada elevada.

Os valores do Alfa de Cronbach obtidos demonstraram uma boa consistência, tal como referem Pereira e Patrício (2013, p. 116).

### **3. Apresentação, análise e discussão dos resultados**

Os resultados obtidos sustentam diversas considerações relativamente aos processos e práticas em análise, pelo que importa apresentá-los, analisá-los e discuti-los, tendo em consideração os objetivos previamente definidos para o trabalho de investigação.

Tabela 15 – Valores Obtidos para os Fatores

Itens	Fatores	% de variância explicada	Alfa de Cronbach	Nº. Itens
1. O seu trabalho enquanto fator de realização. 2. As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta. 3. As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca. 5. Os objetivos e metas que deve alcançar. 19. A capacidade para decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho. 20. A sua participação nas decisões do seu serviço.	<b>I Satisfação Intrínseca</b>	<b>39,8%</b>	<b>0.922</b>	<b>6</b>
13. As relações pessoais com os seus superiores/ chefias. 14. A supervisão que exercem sobre si. 15. A periodicidade com que é supervisionado. 16. A igualdade e justiça no tratamento que recebe da Instituição. 17. A forma como os seus superiores/ chefias avaliam as suas tarefas. 18. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.	<b>II Satisfação c/ a Supervisão</b>	<b>15,6%</b>	<b>0.932</b>	<b>6</b>
6. A limpeza, higiene e salubridade do seu local trabalho. 7. A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho. 8. A iluminação no seu local de trabalho. 9. A ventilação no seu local de trabalho. 10. A temperatura no seu local de trabalho.	<b>III Satisfação c/ Ambiente Físico</b>	<b>9,2%</b>	<b>0.910</b>	<b>5</b>
22. O grau em que a sua instituição cumpre o Estatuto das Administrações Portuárias e demais legislação laboral. 23. A forma como são negociados na Instituição os aspetos laborais.	<b>IV Satisfação c/ Políticas da Organização</b>	<b>7,1%</b>	<b>0.709</b>	<b>2</b>
11. As oportunidades de formação que a Instituição lhe proporciona. 12. As oportunidades de promoção/ carreira que a Instituição lhe proporciona. 21. A sua participação nas decisões relativas à Instituição.	<b>V Satisfação c/ os Benefícios</b>	<b>5,6%</b>	<b>0.748</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>			<b>0.930</b>	<b>22</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

De seguida, procederemos à análise descritiva da satisfação pelas cinco dimensões, a saber: *Satisfação Intrínseca*, *Satisfação com a Supervisão*, *Satisfação com o Ambiente Físico*, *Satisfação com as Políticas da Organização* e *Satisfação com os Benefícios* relativamente aos cargos exercidos pela chefia e não chefia, Satisfação por área Operacional, Satisfação por área Operacional das chefias e Satisfação por Área Operacional das Não Chefias (apêndices I a XIV – tabela 17 a 37).



Portanto, no sentido da ilustração da análise de resultados doravante mencionados, permitimo-nos à leitura dos valores das respostas que se transformaram em percentagens, para posteriormente se aglomerarem por Insatisfação, Indiferença ou Satisfação.

Depois, procurando ter em consideração a multidimensionalidade das cinco dimensões em estudo, na análise final dos resultados serão analisados os cinco valores médios. O cálculo de cada valor médio obteve-se através da soma dos valores obtidos pelo número total de itens de cada dimensão. Deste modo, no que concerne à *Satisfação das chefias* (figura 11) 91,4% dos inquiridos estão satisfeitos com o *Ambiente Físico*, sendo esta a dimensão com valor mais elevado, seguida da dimensão *Satisfação Intrínseca*, com 90,5%. É de salientar que (62,9%) dos inquiridos estão *Muito Satisfeitos* relativamente à dimensão *Ambiente Físico* (apêndice XII – tabela 28).

Contudo, importa referir que na *Satisfação com as Políticas da Organização* se constata que 50% das chefias demonstram *indiferença* a esta mesma dimensão e na dimensão *Satisfação com os Benefícios* cerca de 19% das chefias está *insatisfeita*.

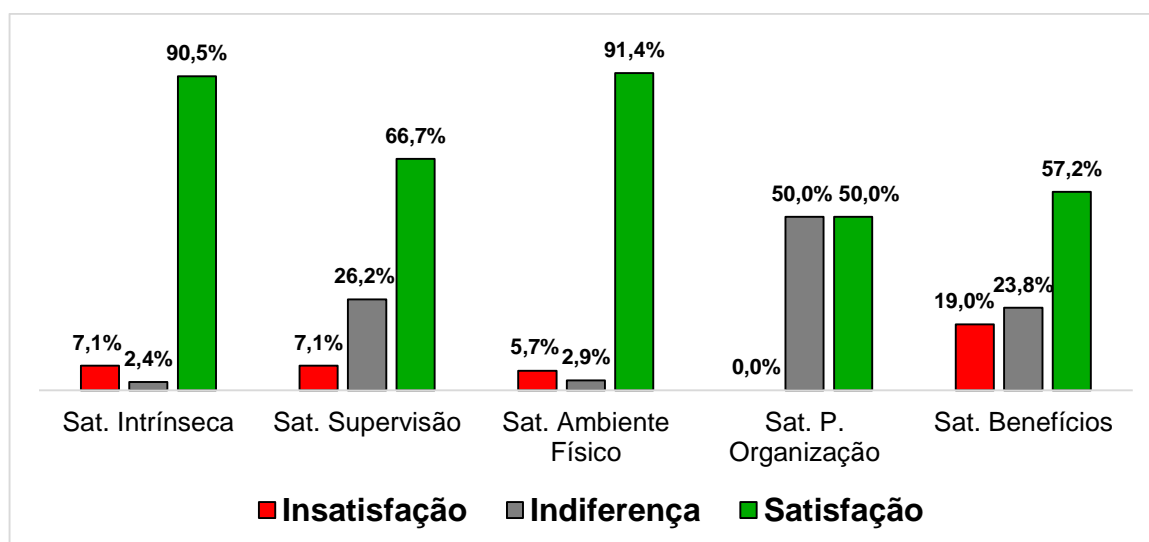


Figura 11 – Satisfação Chefia

Fonte: Elaboração própria (2015)

Analisando as *Não Chefias* (figura 12) 75,9% dos inquiridos estão satisfeitos com o *Ambiente Físico*, variando entre o grau *Um Pouco Satisfeito* (25,3%), *Muito Satisfeito* (27,6%) e *Totalmente Satisfeito* (22,9%) (apêndice XII – tabela 29). A dimensão *Satisfação com os Benefícios* apresenta a *Insatisfação* com valor de 60,8%.

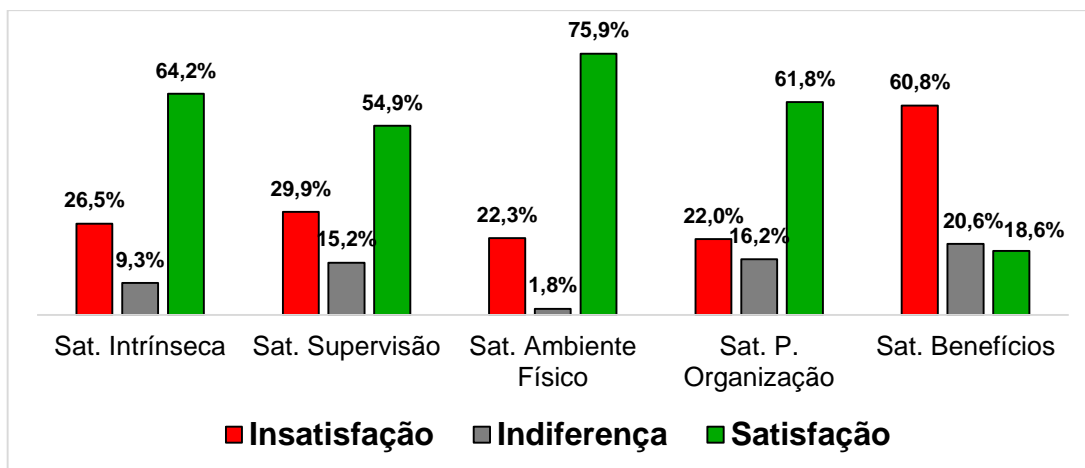


Figura 12 – Satisfação Não Chefia

Fonte: Elaboração própria (2015)

Numa outra análise, importa relevar que quer as *Chefias*, quer as *Não Chefias*, denotam Insatisfação quanto aos benefícios recebidos, ou seja, às oportunidades de formação que a instituição lhes proporciona. Os primeiros satisfeitos quanto ao *Ambiente Físico* e os últimos acentuam Insatisfação quanto à *Supervisão* na periodicidade com que são supervisionados e como os superiores avaliam as tarefas desenvolvidas.

Quanto à *Satisfação por Área Operacional* (figura 13), mais concretamente na área de Operações Portuárias e Segurança (DOS), a *Satisfação Intrínseca* é a dimensão que apresenta o valor mais elevado com 67,4%. O valor de (29,2%) explica que os inquiridos estão *Muito Satisfeitos* (apêndice XII – tabela 30). A *Satisfação com a Supervisão* apresenta 36,1% de inquiridos insatisfeitos. A dimensão *Satisfação com os Benefícios* é aquela que apresenta *Insatisfação* com o valor de 65,3%.

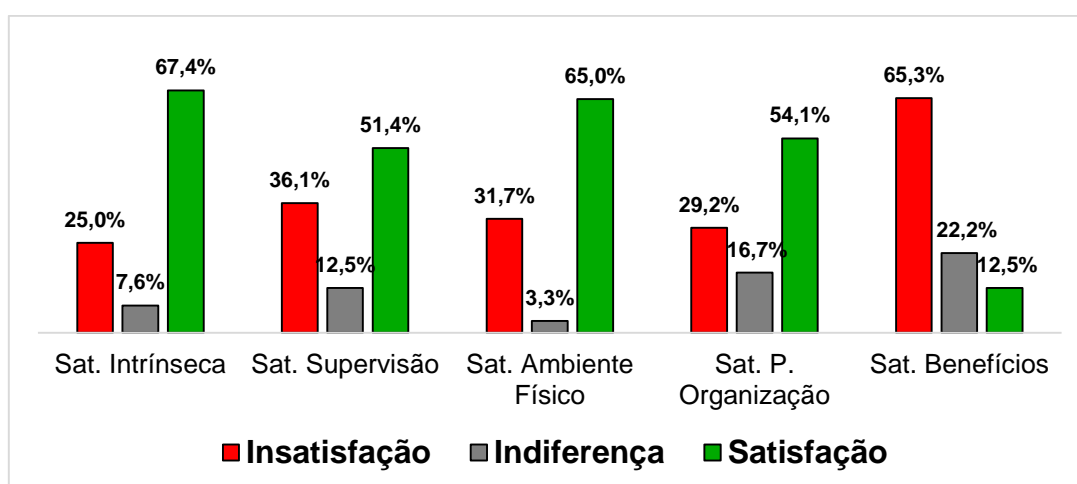


Figura 13 – Satisfação por Área Operacional (DOS)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quanto à *Satisfação por Área Operacional* (figura 14), mais concretamente à Área Operacional Obras e Recursos Dominiais, Sistemas de Informação e Comercial (ORD + SIC) demonstra na dimensão *Satisfação com o Ambiente Físico* a satisfação de 100%. No presente caso, verifica-se que (65%) dos respondentes estão *Muito Satisfeitos* (apêndice XII – tabela 31).

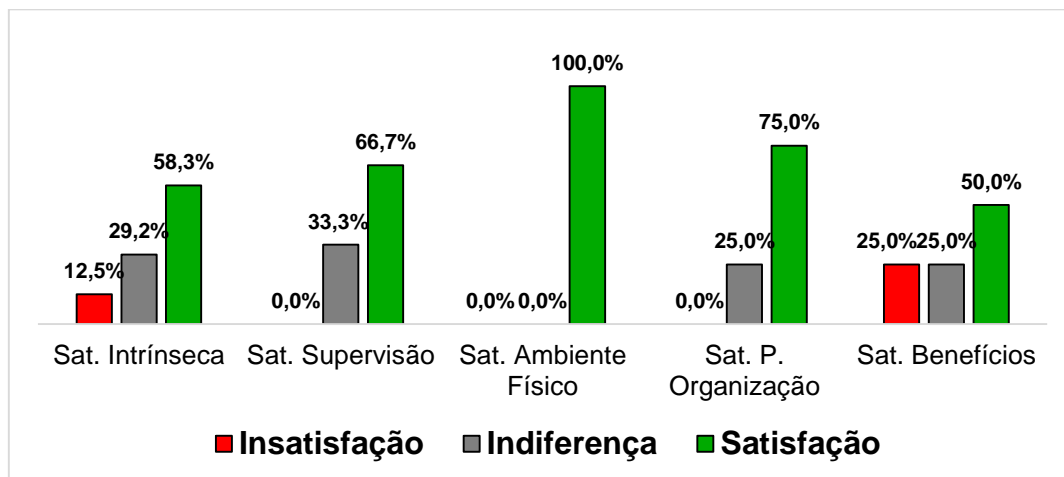


Figura 14 – *Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC)*

Fonte: Elaboração própria (2015)

Quanto à *Satisfação por Área Operacional* (figura 15), mais concretamente a Área Operacional de Gestão e Serviços de Apoio (GES), a dimensão com maior relevo - *Satisfação com o Ambiente Físico* apresenta o valor de 96,9% sendo este o valor relacionado com a satisfação dos inquiridos, o qual corresponde a (49,2%) de *Muito Satisfeitos* (apêndice XIII – tabela 32). A *Satisfação com os Benefícios* é a dimensão que apresenta maior *Insatisfação*, com o valor de 41,1%.

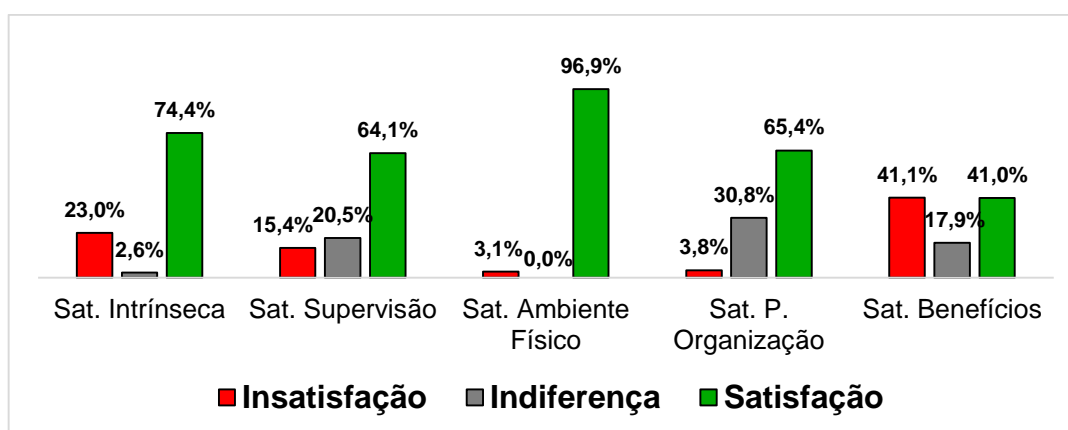


Figura 15 – *Satisfação por Área Operacional (GES)*

Fonte: Elaboração própria (2015)

No que diz respeito à *Satisfação por Área Operacional por Chefia* (figura 16), mais concretamente à área de Operações Portuárias e Segurança (DOS), a dimensão *Satisfação Intrínseca* é que apresenta o valor mais elevado com 100% de inquiridos satisfeitos. Nesta mesma dimensão verifica-se que (58,3%) dos inquiridos estão *Muito Satisfeitos* (apêndice XIII – tabela 33). Importa referir que dimensão *Satisfação com a Supervisão* apresenta o valor de 91,7%.

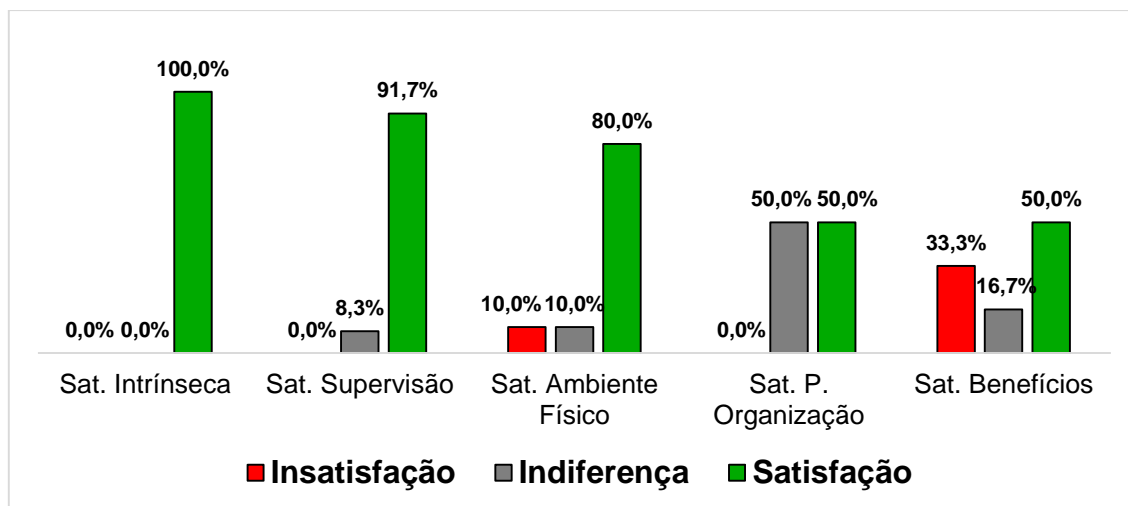


Figura 16 – Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS)

Fonte: Elaboração própria (2015)

No que se refere à *Satisfação por Área Operacional por Chefia* (figura 17), mais concretamente à GES, 96,0% dos inquiridos estão satisfeitos relativamente à dimensão *Ambiente Físico*, revelando (72,%) de inquiridos *Muito Satisfeitos* (apêndice XIII – tabela 34).

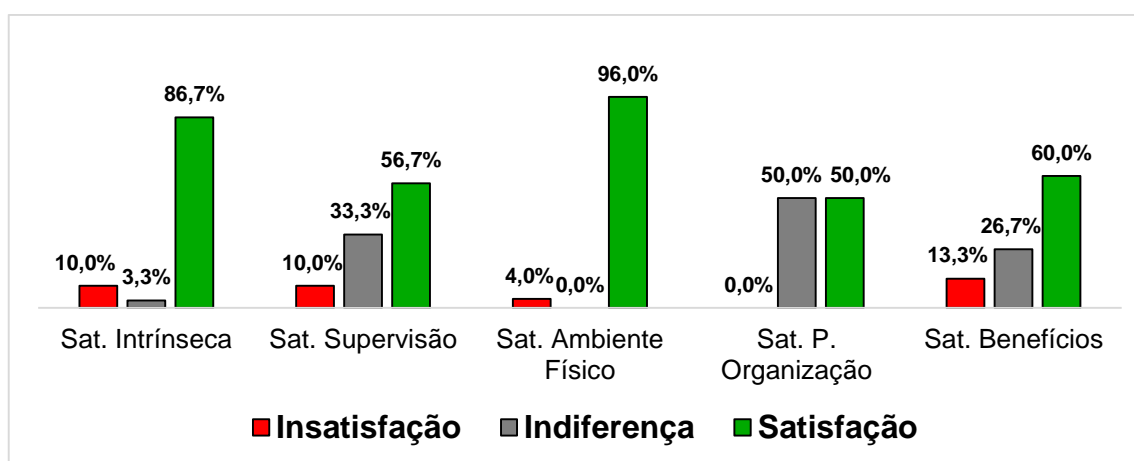


Figura 17 – Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Em relação à *Satisfação por Área Operacional das Não Chefias* (figura 18), com destaque para a área de Operações Portuárias e Segurança – (DOS), 64,4% dos inquiridos encontram-se satisfeitos relativamente à dimensão *Satisfação Intrínseca*. O valor oscila entre (28%) dos inquiridos *Um Pouco Satisfeitos*, (26,5%) *Muito Satisfeitos* e os restantes *Totalmente Satisfeitos* (apêndice XIV – tabela 35).

No que concerne à *Satisfação com a Supervisão* cerca de 39,4% dos colaboradores manifesta insatisfação. No entanto, a dimensão *Satisfação com os Benefícios*, com valor de 68,2% é a dimensão que apresenta o valor mais elevado de *Insatisfação* por parte dos inquiridos.

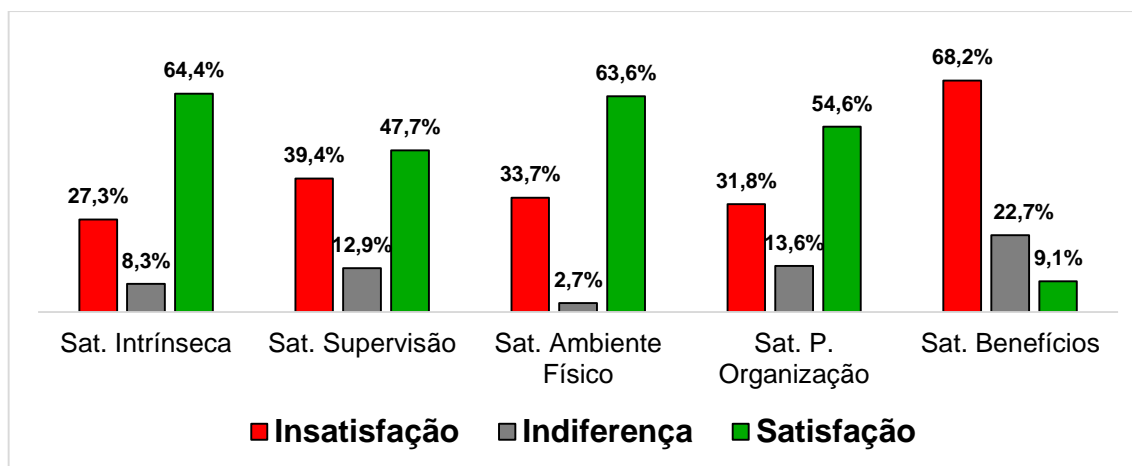


Figura 18 – Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Em relação à *Satisfação por Área Operacional das Não Chefias* (figura 19), em especial à Área Operacional Obras e Recursos Dominiais, Sistemas de Informação e Comercial (ORD + SIC), a dimensão *Ambiente Físico*, assume o valor de 100%, sendo que (65%) dos inquiridos estão *Muito Satisfeitos* (apêndice XIV – tabela 36).

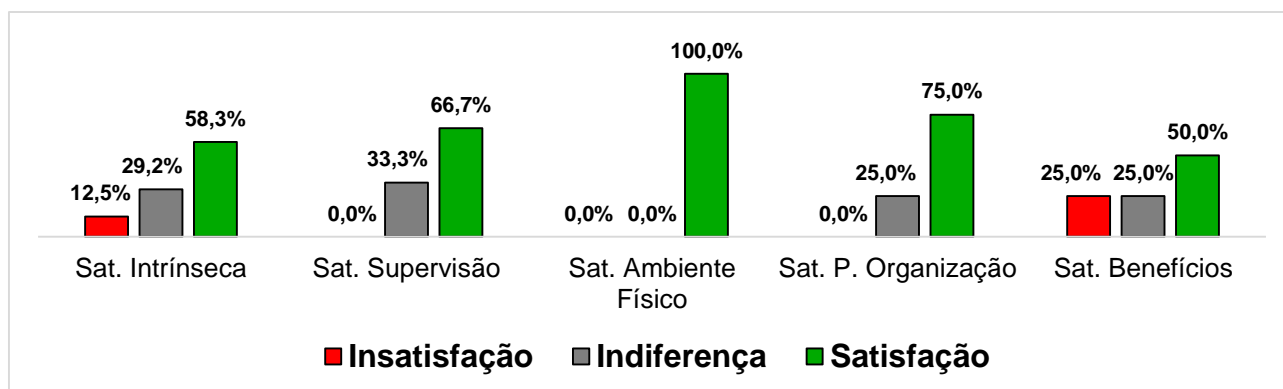


Figura 19 – Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Relativamente à *Satisfação por Área Operacional das Não Chefias* (figura 20), em especial à Área Operacional de Gestão e Serviços de Apoio - GES, 97,5% dos inquiridos demonstram satisfação com a dimensão *Ambiente Físico*, sendo que (60,0%) estão *Totalmente Satisfeitos* (apêndice XIV – tabela 37).

Quanto à Insatisfação dos participantes no inquérito, verifica-se o valor de 58,3%, quando analisada a *Satisfação com os Benefícios*, sendo que (25%) dos inquiridos estão *Totalmente Insatisfeitos* (apêndice XIV – tabela 37).

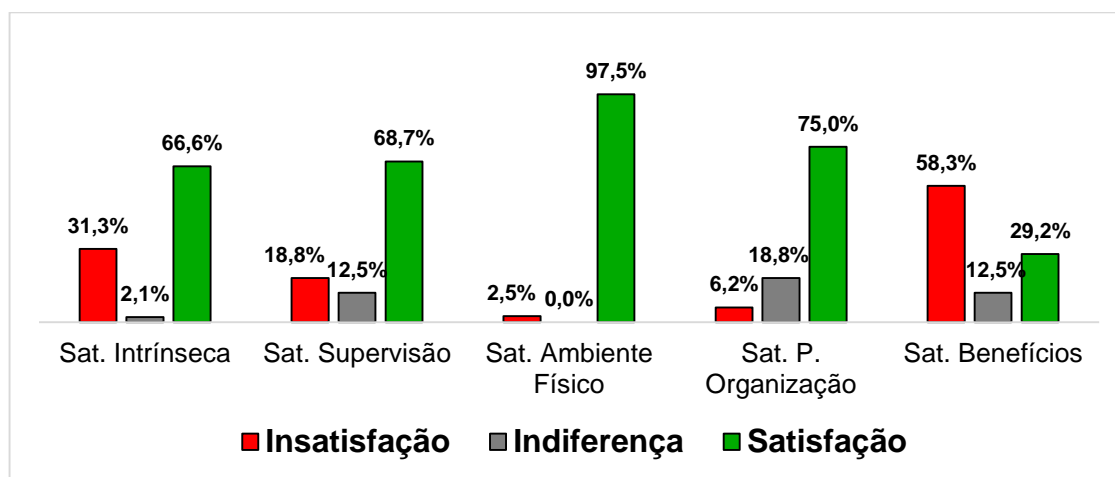


Figura 20 – Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES)

Fonte: Elaboração própria (2015)

Com o intuito da percepção da *Satisfação Global* dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo, importa agora proceder a análise global dos resultados obtidos sem utilização das médias previstas no modelo S20/23.

Através da figura 21, podemos verificar que a dimensão *Satisfação com o Ambiente Físico* é a que apresenta valor mais elevado e que corresponde a 78,5%. Do valor anteriormente referido, (33,7%) coincide com inquiridos *Muito Satisfeitos* (apêndice XIV – tabela 38).

O valor mais baixo com 25,2%, corresponde à dimensão *Satisfação com os Benefícios*, na qual (14,6%) diz respeito a inquiridos *Um Pouco Satisfeitos*, (9,8%) *Muito Satisfeitos* e (0,8%) *Totalmente Satisfeitos* (apêndice XIV – tabela 38).

Quanto à *Insatisfação*, podemos verificar que os valores mais relevantes se afiguram nas dimensões *Satisfação com os Benefícios* e *Satisfação com a Supervisão*, com os valores de 53,7% e 26,0% respetivamente. Destes, o primeiro contempla (17,9%) de inquiridos *Um Pouco Insatisfeitos*, (17,1%) *Muito Insatisfeitos* e (18,7%) *Totalmente Insatisfeitos*. O segundo inclui (11,4%) de inquiridos *Um Pouco Insatisfeitos*, (5,7%) *Muito Insatisfeitos* e (8,9%) *Totalmente Insatisfeitos* com a supervisão exercida.

Por fim, e no tocante à *Indiferença* manifestada, podemos destacar o valor mais baixo de 2,0%, que corresponde à dimensão *Satisfação com o Ambiente Físico* e o mais alto com 22% à dimensão *Políticas da Organização*.

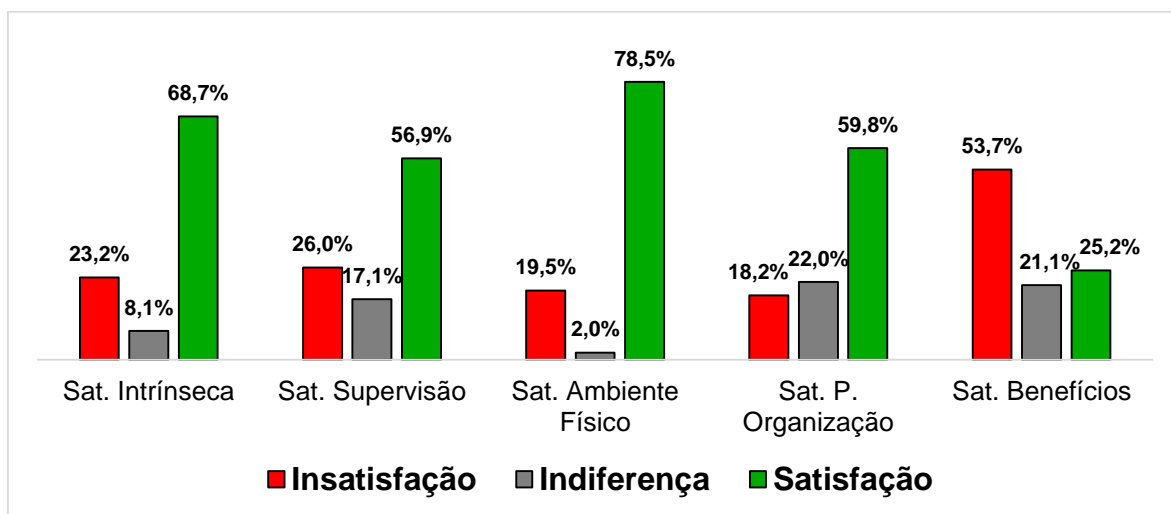


Figura 21 – Satisfação Global

Fonte: Elaboração própria (2015)

Dos valores apurados, parcial e globalmente subjacentes à nossa população, existe uma dimensão que sinaliza claramente Satisfação, com 78,5% das intenções dos colaboradores - a *Satisfação com o Ambiente Físico* - e uma outra que se demarca pela Insatisfação, ou seja, a dimensão *Satisfação com os Benefícios*, com 53,7 % dos respondentes.

Depois, presenciamos resultados pouco convincentes com a satisfação no trabalho. Então, a dimensão *Satisfação Intrínseca*, evidencia um somatório de 31,3% de insatisfação e indiferença, contra 68,7% de Satisfação, mas próxima da satisfação. Na dimensão *Satisfação com a Supervisão*, a insatisfação mais a indiferença somam 43,1% a par de 56,9% dos colaboradores satisfeitos.

Por fim, na dimensão *Satisfação com as Políticas da Organização* concluímos que 18,2% dos colaboradores estão insatisfeitos, juntamente com 22% de indiferentes, num total de 40,2%, ao invés de 59,8% Satisfeitos. Salienta-se que ao nível da indiferença a percentagem referida é de entre todas aquelas que apresenta valor de maior representatividade.

## Discussão dos Resultados

Terminada uma análise aos resultados, importa daqui em diante proceder à sua discussão, tendo em consideração os objetivos traçados para a prossecução deste trabalho, bem como as hipóteses formuladas, as quais passamos a descrever:

H1 - Os colaboradores apresentam satisfação no trabalho.

H2 - O cargo influencia o grau de satisfação dos colaboradores na organização.

H3 - A satisfação no trabalho varia em função das diferentes áreas operacionais da empresa.

A interpretação dos resultados deve ter em linha de conta que quanto maior for o valor da média obtida, maior será o grau de Satisfação do colaborador. Assim, para a referida análise assumem-se os seguintes valores:

- Valores compreendidos entre 5 e 7 tendem a demonstrar satisfação;
- Valores compreendidos entre 1 e 3,9 tendem a demonstrar insatisfação;
- Valores compreendidos entre 4 e 4,9 tendem a demonstrar indiferença, isto é nem satisfeito, nem insatisfeito.

Em relação aos resultados obtidos e baseando-nos na média aritmética correspondente a 4,47 dos valores referentes às distintas dimensões incluídas no modelo S20/23, podemos constatar que os colaboradores apresentam o grau de *Indiferente* ao nível da Satisfação Global. Os valores das médias obtidas encontram-se disponíveis no apêndice XI.

Tabela 16 – Satisfação no Trabalho – Média das Dimensões do Modelo S20/23

SATISFAÇÃO NO TRABALHO		
Dimensões	n	Média
Dimensão I - Satisfação Intrínseca	41	4,73
Dimensão II - Satisfação c/ a Supervisão		4,43
Dimensão III - Satisfação c/ Ambiente Físico		5,27
Dimensão IV - Satisfação c/ Políticas da Organização		4,62
Dimensão V - Satisfação c/ os Benefícios		3,28
<b>S20/23</b>		<b>4,47</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

Ao mesmo tempo, convém observar que estando na presença de um estudo de caso, apesar das inúmeras pesquisas realizadas, são escassíssimos os trabalhos académicos direcionados à *Satisfação no Trabalho* envolta nos colaboradores das administrações portuárias, pelo que não se nos afiguram condições desejáveis para analisar e explicar semelhanças ou diferenças. Esta questão vai ao encontro do referido no estudo sobre a influência dos fatores de caracterização dos portos no desempenho (Caldeirinha, 2010, p. 21), que nos diz que as investigações sobre portos se têm concentrado entre relações de eficiência e reformas no setor, a propriedade dos portos, a sua dimensão, o *transshipment*, o investimento, os *hub ports* e a eficiência e o tempo.

De igual modo, informar que as variáveis individuais incluídas nos inquéritos distribuídos, as mesmas serviram apenas para construção, perceção e caracterização da população em estudo.

Sobre essa questão, Leite (2013, p. 38) diz-nos que "...podemos afirmar que a satisfação no trabalho resulta de uma miríade de variáveis que denominamos de determinantes da satisfação. Estas



variáveis podem ser de dois tipos, individuais que englobam as características inerentes a cada indivíduo (por exemplo, a idade, as habilitações literárias, o locus de controle) e as variáveis situacionais que são inerentes às características do próprio trabalho e ao ambiente circundante (por exemplo, a remuneração e incentivos, as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, a formação) ”.

A esse respeito, White e Spector (1985) citado por Pereira (2005, p. 74) conclui: “...as variáveis demográficas se relacionam com a satisfação de forma indirecta actuando como moderadoras das variáveis situacionais”. Na mesma linha, Siqueira (2008, p. 258) afirma que estudos já demonstraram que características pessoais (sexo, idade, estado civil e níveis de escolaridade) contribuem pouco para explicar variações de níveis de satisfação.

Relativamente à *dimensão I – Satisfação Intrínseca* com o valor médio de 4.73, verifica-se que os colaboradores tendem a demonstrar *Indiferença* a esta mesma dimensão. Contudo, importa ressaltar que dos itens incluídos através da análise fatorial com os números 1 e 19, ao primeiro é atribuída satisfação no trabalho enquanto fator de realização e o segundo, a capacidade que têm para decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho, muito perto da satisfação, conduzindo desta forma a um maior envolvimento na organização e ao seu rendimento no trabalho. Nesse sentido, existe uma aproximação ao referido no estudo intitulado Contributo para o Estudo Psicométrico da Versão Portuguesa do *Cuestionário de Satisfacción Laboral S20/23*, quando descrevem os resultados de Moreno (1998), Seco (2000), Vala e Bastos e Catarro (2000) onde em Portugal parecem existir caminhos indiciadores para a valorização da dimensão intrínseca. Os colaboradores da APVC, apesar da média obtida, sentem-se realizados, o que vai ao encontro do pensamento de Francès (1984), citado por Peiró et al. (2010, p. 26), “de facto, o trabalho assume importância central na vida do ser humano pelo desafio e sensação de utilidade e não apenas pelas recompensas que acarreta como o salário e o estatuto social”. Outra perspectiva que nos envolve tem a ver com a de Deci e Rian (2000), citados por Dialamícuca (2014, p. 40): “Quanto maior é o prazer e satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho, maior é a sua motivação intrínseca. Em particular, quando um trabalho é estruturado e desafiador os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas atividades e interessados em concluí-las, na ausência de recompensas ou pressões externas”.

Quanto à *dimensão II – Satisfação com a Supervisão*, com o valor médio de 4,43, podemos constatar que os colaboradores tendem a demonstrar *Indiferença* à dimensão. Nesta vertente, apesar do sentimento manifestado, os colaboradores na generalidade atribuem importância ao item nº.13 quando analisada a satisfação, ou seja, o reconhecimento nas relações pessoais com os seus superiores/ chefias. No caso concreto, apenas 17% de colaboradores apresentam insatisfação. A este respeito, num estudo realizado por Wright e Cropanzano (2000) citados por Marqueze e Moreno (2005, p. 74) os bons relacionamentos sociais no ambiente de trabalho e com as chefias relacionam-se de forma positiva com a satisfação no trabalho.

No mesmo âmbito, também Martins e Santos (2006) citados por Pinto (2013, p. 139) manifestam que, através dos resultados, podemos atender a esta dimensão que é observada por várias teorias da satisfação, como a de Herzberg, Mausner e Snydeman, onde a supervisão se insere nos fatores higiénicos.

Uma outra relação que nos parece passível de associação prende-se com a teoria de Maslow (1943,1954), justamente à autoestima e estima pelos outros.

No entanto, a indiferença não acompanha a interpretação de Carlotto e Câmara (2008, p. 208), ao referir a supervisão como um fator que prediz a satisfação no trabalho.

Sobre o relacionamento com as chefias, torna-se importante referir o estudo comparativo realizado por Sousa (2011, pp. 39-49) envolto na Satisfação e Bem-estar de trabalhadores dos Portos de Aveiro e Figueira da Foz. A avaliação realizada aos cinquenta e nove (59) colaboradores da administração do porto de Aveiro registou satisfação, muito embora 25,42% dos inquiridos se mostrassem insatisfeitos no relacionamento com as chefias. Já na administração do porto da Figueira da Foz, os inquiridos distribuídos aos vinte e sete (27) colaboradores demonstram satisfação elevada com 87,04 %.

No que concerne à *dimensão III – Satisfação com o Ambiente Físico*, com o valor médio de 5,27, verificamos que os colaboradores tendem a demonstrar *Satisfação*. A população envolvida está satisfeita, com destaque para todos os itens aí incluídos, onde se questiona a *envolvência física e o espaço, a limpeza, higiene e salubridade, a iluminação, a ventilação e a temperatura que dispõem no seu local de trabalho*.

Com efeito, a avaliação do local de trabalho reporta aos seus aspetos físicos, conforme assinalam Marqueze e Moreno (2005), Ruviano e Bardagi (2010), Lima et al (2014) citados por Silva (2014, p. 88). A partir da sua interpretação, os aspetos físicos influenciam fortemente a satisfação profissional, pelo que as condições de trabalho são a maior fonte de satisfação ou insatisfação de trabalho.

Segundo Baron e Greenberg (2003) citados por Jayarani (2012, p. 13) a ausência de condições de trabalho podem ter um impacto negativo sobre o bem-estar físico e mental do trabalhador.

Além disso, a tendência para a satisfação quanto ao ambiente físico poderá ir ao encontro dos aspetos ergonómicos com a ciência de importância crucial nas organizações e também para a qualidade de vida dos colaboradores. Concorda-se por isso com Salve e Teodoro (2004) citados por Pinto (2013, p. 38) quando afirmam que preocupação com a ergonomia nos diferentes ambientes de trabalho assume relevância nas empresas desde que foi indicada como uma das maiores responsáveis pelo absentismo. E vão mais longe, “além dos afastamentos originar custos, a qualidade de vida dos trabalhadores fica comprometida, podendo surtir efeitos psicológicos e sociais negativos”.

Quanto à *dimensão IV – Satisfação com Políticas da Organização*, com o valor médio de 4,62, verificamos que os colaboradores tendem a demonstrar *Indiferença*. A presente avaliação, que envolve só dois itens, vê no item número 22, a quase satisfação com o cumprimento da instituição para com o Estatuto de Pessoal das Administrações e Juntas Portuárias.

O caso particular do cumprimento do EPAP e demais legislação laboral remete-nos para Silva (2009) citado por Pinto (2013, p. 52) "...os profissionais aparentam estar mais motivados quando acreditam no seu trabalho e se confiam na organização para a qual trabalham". O mesmo autor realça que "...um gestor deve cumprir com a sua palavra, com as suas promessas para que os colaboradores possam acreditar e confiar".

Recordamos, também, Herzberg e os seus fatores que satisfazem ou não satisfazem. No presente caso, os fatores externos ao indivíduo que não estando presentes originam insatisfação nos colaboradores. Assim, Rosa (1994) citado por Costa (2012, p. 7) conclui que estando presentes "...não significa que por si só motivem os trabalhadores. As condições a que se refere constituem os fatores de insatisfação ou fatores de higiene, porque são necessários, pelo menos para manter um certo nível de satisfação".

No que respeita à *dimensão V – Satisfação com os Benefícios*, com o valor médio de (3,28), conclui-se que os colaboradores tendem a demonstrar *Insatisfação*. Os valores aferidos pela opinião dos inquiridos manifestam descontentamento com maior incidência nos itens 11 e 12, nomeadamente através das oportunidades de formação que a instituição faculta e com as oportunidades de promoção/ carreira que a instituição lhes proporciona.

Na verdade, não podíamos deixar de estar de acordo com as palavras de Menezes et al. (2013, p. 41) "os benefícios dão um grande suporte para que as pessoas consigam melhorar ou adquirir satisfação no trabalho. Segundo Chiavenato (2004, p. 8) os fatores insatisfacientes (ambientais ou higiénicos), bem como fatores satisfacientes (motivacionais ou intrínsecos)".

Logo, torna-se necessário um olhar atento com vista à melhoria dos resultados ilustrados.

Versando novamente Menezes et al (2013, p. 41), "apesar de ser perceptível o estímulo atribuído as recompensas salariais são visto, também, que não é apenas isso que estimula as pessoas, mas também recompensas em forma de valorização".

Assim, como se referia no introito deste trabalho, questões políticas, económicas e financeiras com repercussão organizacional e social exigem sacrifícios que naturalmente se manifestam na insatisfação ou satisfação dos seus atores e no espectro da relação laboral portuária. Prova disso são as medidas de austeridade previstas nos Orçamentos do Estado de 2011, 2012, 2013 e 2014 com processos altamente negativos para os recursos humanos das organizações, tais como limitações às admissões de pessoal na administração pública, congelamento de remunerações, racionalização das horas extraordinárias, revisão das carreiras ou categorias na função pública, congelamento de progressões, promoções, nomeações e graduações em categorias ou postos superiores ou redução do cabimento orçamental para frequência de ações de formação, entre outras medidas de carácter provisório.

Para complementar a questão da formação, crucial para a gestão dos recursos humanos remetemos a Peretti (1997, p. 363) na abordagem que efetua ao investimento em formação porquanto ela "...responde, simultaneamente aos desejos dos colaboradores e às necessidades da empresa e contribui em alto grau para a obtenção dos seus objectivos: satisfação profissional e performance económica".

Sobre estas afirmações, reportamos ao programa de formação no setor portuário da OIT (2011, p. 10) e aos estudos realizados entre operadores de gruas para contentores, que demonstram que os condutores mais qualificados têm a capacidade de prever, evitar e compensar atrasos, de maneira que logram manter o ritmo e a integridade das operações de manipulação de cargas.

Da leitura destes resultados globais (apêndice XI) os itens incluídos nas diversas dimensões aquele que evidencia uma média maior de *Satisfação* é o item 7 – “*A envolvimento física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho*”, com valor médio de 5,44. Os que apresentam significado de maior *Insatisfação* são o item 11 – “*As oportunidades de formação que a instituição lhe proporciona*”, com valor médio de 2.76 e o item 12 – “*As oportunidades de promoção/ carreira que a instituição lhe proporciona*”, com valor médio de 3.34.

Portanto, baseados nos resultados referentes às médias das dimensões acima referidas, procedemos à verificação das hipóteses operacionais.

Relativamente à hipótese 1, designada por “Os colaboradores apresentam satisfação no trabalho”, com base no valor da média global 4,47 denota que os colaboradores tendem a demonstrar Indiferença, uma vez que o valor obtido se encontra compreendido entre os valores 4 e 4,9, através do qual podemos referir a rejeição da hipótese.

Neste sentido, a média apurada é determinada segundo Locke (1976, 1974) citado por Martinez e Paraguay (2008, p. 204), Ferreira et al. (2010, p. 9) pelos elementos causais da satisfação no trabalho, ou seja, com o seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão/direção e às políticas da empresa.

A constatação reflete uma situação intermédia entre satisfação e insatisfação. Depois, levando em consideração os itens subjacentes à indiferença, afigura-se a atenção que devem merecer aspetos relativos à equidade, à meritocracia, à liderança e ao acompanhamento e avaliação dos colaboradores.

O resultado acima indicado dissocia-se da satisfação no trabalho e pode gerar impactos negativos nas pessoas e na organização.

Por exemplo, Vala et al. (1994) citado por Rodrigues (2008, p. 146) sugerem que a satisfação no trabalho assume papel preponderante porque, implícita ou explicitamente, é associada a fatores de sucesso profissional, produtividade e de realização pessoal dos indivíduos.

De igual modo, se num futuro próximo nada for tido em conta e uma nova avaliação indique insatisfação, poderá levar-nos ao descrito por Locke (1969,1976) citado por Pessoa (2014, p. 18), nomeadamente que a insatisfação pode gerar sentimentos de frustração, desinteresse e até ausência psicológica, o que se torna extremamente danoso para a organização.

Quanto à hipótese 2, denominada por “O cargo influencia o grau de satisfação dos colaboradores na organização” pretende-se aferir da Satisfação no Trabalho relativamente às Chefias e Não

Chefias. Da interpretação dos resultados, com base no valor da média global das Chefias (5,04) e Não chefias (4,35) verifica-se que os primeiros, ou seja, as chefias, tendem a demonstrar *Satisfação*, e os segundos, as *Não Chefias*, a tender para a *Indiferença* quanto à Satisfação no Trabalho. Neste sentido, procedemos à validação e confirmação da hipótese 2.

Esta questão, segundo Pereira e Cordeiro (2006) remete-nos para a teoria de Berkowitz et al. (1987) citado por Almeida e Figueiredo (2002, p. 76), onde se verifica que "...os colaboradores pertencentes a um nível hierárquico superior apresentam um nível de satisfação no trabalho mais elevado comparativamente com colaboradores pertencentes a um nível hierárquico inferior".

No que respeito diz à hipótese 3, denominada por "A Satisfação no Trabalho varia em função das diferentes áreas operacionais da empresa", afiguram-se nos resultados distintos, isto é, partindo da média global de 4,11 os colaboradores pertencentes à Divisão de Operações e Segurança (DOS) tendem à *Indiferença*, do Departamento de Obras e Recursos Dominiais e Sistemas de Informação e Comercial (ORD + SIC) com 5,08, verificamos *Satisfação* e, por fim, na área da Gestão e Serviços de Apoio (GES), com uma média global de 4,93, afirmamos a tendência para a *Indiferença*, muito próxima da Satisfação. Assim, com base nos pressupostos de avaliação das médias globais das cinco dimensões para as diversas áreas operacionais e da sua variabilidade, podemos proceder à validação e confirmação da hipótese 3.

De facto, um dos fatores no campo da influência na satisfação no trabalho é a função desempenhada na instituição, uma vez que o tipo de tarefa realizada influencia o grau de satisfação no trabalho (Cavanagh, 1992).

A partir dos resultados obtidos, acredita-se que a divergência entre a Divisão de Operações e Segurança (DOS) e as outras áreas, nomeadamente a (ORD+SIC) e (GES), que se opõem, estarão ligadas às atividades operacionais distintas a que cada uma está sujeita.

É nossa convicção que a disponibilidade permanente para o trabalho diurno ou noturno em todos os tipos de clima, as remunerações acessórias, tais como o turno, a polivalência e conseqüente serviço de escalas afetam os elementos da (DOS) podendo acarretar conseqüências relacionadas com o equilíbrio, sistema nervoso e fadiga, juntamente com alterações do sono, implicando na saúde física, na qualidade do trabalho e na esfera familiar.

Para, Pinto e Mello (2000) citados por Silva et al (2010, p. 73), "há influência dos horários nos diversos turnos sobre a vida do trabalhador, e podemos observar que está diretamente ligado ao seu cotidiano". Situação reforçada por Ferreira (2011, p. 6) ao afirmar que "o trabalho por turnos pode provocar o aumento dos níveis de stress e de insatisfação nos colaboradores..."

Terminamos, desta forma, uma análise às diferentes dimensões em apreço, bem como a verificação das hipóteses postuladas nos nossos objetivos, constatando a existência diversificada de sentimentos quanto à satisfação no trabalho, pelo que em seguida passaremos à conclusão do estudo de caso.



## Conclusão

Um dos domínios de inegável valor para a economia portuguesa prende-se com a atividade portuária e a sua eficiência que naturalmente se manifesta na satisfação ou insatisfação dos seus atores, no espectro de uma relação laboral distinta e que pode ter repercussões nas suas vidas pessoais e familiares, bem como no seio das organizações.

Por outro lado, quer as mudanças no regime de trabalho portuário registado nas últimas décadas do século XX e início do XXI, quer as alterações políticas e legislativas introduzidas sucessivamente no setor marítimo-portuário português, contribuem para um impacto significativo na organização do trabalho, que a todos obriga a um estado de alerta, adaptações e adequações permanentes.

Ao mesmo tempo, aspetos de índole económico-financeira, com repercussão organizacional e social, exigem sacrifícios aos recursos humanos com resultados malévolos ao nível da sua satisfação.

O presente estudo de caso baseia-se na satisfação do trabalho, fenómeno largamente estudado e sem consensos em redor de teorias ou modelos teóricos, pretendendo evidenciar e aferir o grau de satisfação no trabalho dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo. A sua realização permitiu-nos conhecer a realidade por eles vivida identificando algumas dimensões que influenciam a vida quotidiana no local onde trabalham.

Da análise das propriedades psicométricas do questionário aplicado consideraram-se cinco fatores para o estudo com o peso de 77,29% da variância total que nos pareceu ir ao encontro de uma estrutura bastante consistente.

A partir dos dados recolhidos e de acordo com as dimensões referidas, pôde constatar-se que os colaboradores apresentam o grau de indiferente ao nível da Satisfação Global. Quanto às dimensões satisfação intrínseca, supervisão e políticas da organização os colaboradores tendem à indiferença. Relativamente à dimensão satisfação com o ambiente físico demonstram satisfação e para com a dimensão satisfação com os benefícios, atribuem insatisfação. Em todo o caso, não obstante a sinalização da indiferença quanto à dimensão satisfação com a supervisão, os colaboradores atribuem importância às chefias, ou seja, o reconhecimento nas relações pessoais estabelecidas.

Já na dimensão satisfação com os benefícios, os resultados aferidos dão enfoque ao descontentamento com as oportunidades de formação e promoção/carreira que a instituição oferece.

No que respeita às hipóteses formuladas, foi possível revelar que os colaboradores tendem a demonstrar indiferença quanto à satisfação no trabalho, que as chefias tendem a demonstrar satisfação e as não chefias a pender para a indiferença. Em relação às diferentes áreas operacionais os colaboradores pertencentes à Divisão de Operações e Segurança (DOS) tendem à indiferença, no Departamento de Obras e Recursos Dominiais e Sistemas de Informação (ORD+SIC) conclui-se satisfação e na Divisão de Gestão e Serviços de Apoio (GES) foi manifestada indiferença muito próxima da satisfação.

Assim, depois de ter em consideração as situações intermédias entre satisfação e insatisfação no trabalho, prevemos a necessidade de uma atuação ao nível da gestão com planos de ação e estratégias, designadamente o *coaching* de equipas, com incidência a aspetos relacionados com a equidade, meritocracia, liderança e ao desenvolvimento de ferramentas de avaliação de desempenho. No que toca à demonstração inequívoca da dimensão Satisfação com o Ambiente Físico, apesar das médias obtidas, sabendo que os colaboradores passam grande parte do seu tempo no local de trabalho e da importância que a dimensão exerce sobre eles, somos persuadidos da manutenção, acompanhamento e investimento nas condições de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Atendendo à dimensão Satisfação com os Benefícios que apresentou insatisfação, com incidência sobre as questões de formação e promoção, itens de maior insatisfação na empresa, parece-nos oportuno referir os desígnios da Organização Internacional do Trabalho (OIT) através do *Proyecto de Pautas sobre formación en el sector portuario*. Nos portos de todo o mundo assiste-se a uma revolução do desenvolvimento das capacidades profissionais. Nos últimos anos, o trabalho portuário transformou-se, como consequência de uma conjugação de fatores como o crescimento do comércio mundial, a contentorização, o uso de novas formas mecanizadas de movimentação de carga, introdução de novas tecnologias de informação e comunicação para assegurar a movimentação de mercadorias ao longo da cadeia de transporte. Os colaboradores portuários passaram de trabalhadores especializados a colaboradores com qualificação polivalentes; da manipulação de cargas heterogéneas a operações especializadas; de contratação ocasional a permanente; de formação informal no posto de trabalho a formação certificada e de uma força de trabalho masculina a uma força de trabalho diversificada.

Em muitos portos, os programas de formação adaptaram-se a esta nova realidade, verificando pelos resultados do inquérito uma clara insatisfação a esse nível, donde o porto de Viana do Castelo necessita de recursos físicos e humanos adequados para proporcionar igual formação eficaz.

Outra via possível para além da predisposição e vontade para ações de formação, também a necessidade do cumprimento dos deveres do Estado em matéria de formação profissional através do cumprimento da Lei 7/2009, de 12 de Fevereiro, designada por Regime Jurídico da Formação Profissional, permitindo um contributo para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, proporcionando-lhe formação adequada a desenvolver a sua qualificação.

No que respeita aos anseios das oportunidades de promoção/carreira, nomeadamente congelamento de progressões, promoções, nomeações e graduações em categorias ou postos superiores aguarda-se com expectativa melhores dias, em que a governação do país encontre soluções económicas e financeiras que permitam, no presente caso ao setor empresarial do Estado, desbloquear as medidas de austeridade que conduzem à insatisfação laboral.

Foi também nosso propósito elaborar um instrumento de trabalho resultante de uma investigação, suportado por uma metodologia que nos pareceu adequada, e não um documento encerrado.

Do mesmo modo, tendo em consideração a escassez pública de trabalhos relativos aos colaboradores das administrações portuárias portuguesas, esperamos que o presente possa contribuir para o estado de arte nesse domínio. Da mesma maneira, alvitamos no futuro ser



pertinente o interesse na realização de estudo semelhante que englobe não só os colaboradores da administração portuária, mas todos aqueles que se enquadrem como *stakeholders* e demais entidades oficiais da comunidade portuária. Paralelamente, e considerando que o clima organizacional, outro conceito fundamental para a compreensão do modo como o contexto de trabalho pode afetar o comportamento e atitudes das pessoas, podendo influenciar a satisfação e a motivação dos colaboradores, leva-nos a equacionar uma nova via de intervenção e análise.

Ainda a terminar este exercício, como limitações, estamos convencidos que as notícias veiculadas pela comunicação social a partir do terceiro trimestre de 2014, ao anunciar uma nova realidade para a gestão empresarial dos portos, que previam a fusão por incorporação do porto de Viana do Castelo na Administração dos Portos do Douro e Leixões, possam ter causado algum ruído e interferência nos colaboradores, aquando do preenchimento do questionário.

Em suma, pensamos ter ido ao encontro dos objetivos propostos para a sua realização, principalmente centrarmo-nos no ser humano como alvo central das organizações, bem como abordar pressupostos teóricos que nos pareceram mais importantes, conceitos de maior relevo, consequências da satisfação no trabalho e por fim as dimensões que podem explicar um sentimento em relação à ocupação profissional.

No que concerne à gestão das organizações, o tema equacionado e desenvolvido permitiu-nos um envolvimento relacionado com a conceptualização de gestão, uma vez que se pode entender como um processo através do qual se conseguem obter resultados provenientes do esforço de pessoas que constituem uma organização e que desenvolvem uma atividade em conjunto, para atingir determinados objetivos, firmando-nos na avaliação da sua satisfação em contexto laboral. Daí resultando um reforço da aprendizagem relevante para uma adequação às questões do trabalho, e acima de tudo na perspetiva da realização de atividades estratégicas fundamentais à organização.

Finalizando, acreditamos que a compreensão desta matéria se torna fundamental, apresentando-se como uma ferramenta vital para o conhecimento de todos quanto trabalham e que sentindo-se satisfeitos possam ajudar no crescimento e sucesso da organização portuária em Viana do Castelo.



## Referências Bibliográficas

- APVC (s.d.). *Administração do Porto de Viana do Castelo, S. A.* Acedido em 1 de outubro de 2014, em <http://www.apvc.pt>
- APDL (s.d.). *Administração dos Portos do Douro e Leixões, S. A.* Acedido em 15 de setembro de 2015, em <http://www.apdl.pt>
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Amorim, A. (2012). *Engagement e Satisfação com o Trabalho em Bombeiros*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Antunes, A. (2011). *Satisfação Profissional do trabalhador: um construto para o conhecimento de suas causas*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga, Instituto Superior de Altos Estudos, Coimbra. Acedido em 12 de outubro de 2015, em <http://dspace.ismt.pt/xmlui/handle/123456789/310>
- Apolinário, J. M. (2010, julho/setembro). Pessoas, Trabalho e Funções: reflexões fundamentais sobre política de recursos humanos. *Revista Dirigir* (111), pp. 1-63.
- Araújo, J. R. (2006) *Em volta do nosso porto*. Palestra proferida no Rotary Club de Viana do Castelo em 16 de janeiro de 1963. Edição Rotary Club de Viana do Castelo.
- Autoridade da Concorrência (2015). *Estudo setor portuário*. Acedido em 15 de setembro de 2015, em [http://www.concorrenca.pt/vPT/Noticias\\_Eventos/ConsultasPublicas/Paginas/Consulta-Publica\\_Estudo\\_Setor\\_Portuario.aspx](http://www.concorrenca.pt/vPT/Noticias_Eventos/ConsultasPublicas/Paginas/Consulta-Publica_Estudo_Setor_Portuario.aspx)
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Barbosa, V. J. P. (2014). *Satisfação no Trabalho e a Percepção da Qualidade de Vida nos Colaboradores do Instituto Politécnico do Porto*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., Pina e Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Caldeirinha, V. M. R. (2010). *Influência dos factores de caracterização dos portos no desempenho*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa. Acedido em 10 de setembro de 2015, em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2787/1/Tese%20de%20Mestrado%20Caldeirinha%20de%20Dezembro%202010.pdf>

- Caldeirinha, V. M. R. (2014). *Influência das características do porto/terminal de contentores no seu desempenho*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Évora. Acedido em 10 de setembro de 2015, em [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/12237/3/Tese%20de%20Doutoramento\\_Ajusta\\_17Agosto%202014%20v2.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/12237/3/Tese%20de%20Doutoramento_Ajusta_17Agosto%202014%20v2.pdf)
- Carlotto, M. S. & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/S23). *Psico-USF*, 13 (2), pp. 203-210.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, pp. 704-711.
- Celestino, A. D. (2014, janeiro). Papel da Satisfação Laboral no Desempenho Organizacional: Banco de Fomento Angola, Agências do Huambo. *Revista Sol Nascente*, pp. 1-203.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Brasil: Campus.
- Cordeiro, S. & Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, pp.1-78. Acedido em 29 de outubro, em <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273/1032>
- Costa, C. (2013) *A Importância do Capital Humano, da sua Formação e Motivação para o Sucesso das Empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa.
- Cunha, M. et al. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Decreto nº 12.757/26, de 4 de Dezembro. *Diário do Governo nº. 271/26 - I Série*. Lisboa: Ministério do Comércio e das Comunicações. Promulga a Lei dos Portos.
- Decreto nº. 14.718/27, de 12 de Dezembro. *Diário do Governo nº. 274/27 – I Série*. Lisboa: Ministério do Comércio e Comunicações. Preceituou a Lei dos Portos.
- Decreto nº. 33.922/44, de 5 de Setembro. *Diário do Governo nº. 197/44 – I Série*. Lisboa: Ministério das Obras Públicas e Comunicações. Reorganização Portuária.
- Decreto-Lei nº 146/2007, de 27 de Abril. *Diário da República nº 82/07 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Equipamento do Planeamento e da Administração do Território Atribuição de poderes ao Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos.
- Decreto-Lei nº 154/92, de 25 de Julho. *Diário da República nº 170/92 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Mar. Organização do ex-Ministério do Mar.

- Decreto-Lei nº 211/2008, de 3 de Novembro. *Diário da República nº 213/08 – I Série A*. Lisboa: Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Criação da Administração do Porto de Viana do Castelo, S.A.
- Decreto-Lei nº 242/93, de 23 de Junho. *Diário da República nº 2158/93 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Planeamento e da Administração do Território. Criação com alterações do Instituto Portuário do Norte.
- Decreto-Lei nº 257/2002, de 22 de Novembro. *Diário da República nº 270/02 – I Série A*. Lisboa: Ministério das Obras Públicas, Transportes e Habitação. Cria o Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos (I.P.T.M.).
- Decreto-Lei nº 333/98, de 3 de Novembro. *Diário da República nº 254/98 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Equipamento do Planeamento e da Administração do Território. Cria o Instituto Portuário do Norte.
- Decreto-Lei nº 361/78, de 20 de Agosto. *Diário da República nº 273/78 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Transportes e Comunicações. Cria o Instituto Nacional de Pilotagem de Portos.
- Decreto-Lei nº 37.764/ 50, de 18 de Fevereiro. *Diário do Governo nº. 34/50 - I Série*. Lisboa: Ministério das Comunicações. Aprovação do Estatuto das Juntas Autónomas dos Portos.
- Decreto-Lei nº 421/99, de 21 de Outubro. *Diário da República nº 246/99 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Equipamento do Planeamento e da Administração do Território. Publicação do Estatuto do Pessoal das Administrações Portuárias.
- Direção Geral da Política do Mar (2014, março). *Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020*. pp. 1-112.
- Dialamícu, O. M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Tese de Mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. Acedido em 10 de outubro de 2015, em [http://dspace.lis.ulsiada.pt/bitstream/11067/1109/1/mgrhao\\_maquiesse\\_dialam%C3%ADua\\_dissertacao.pdf](http://dspace.lis.ulsiada.pt/bitstream/11067/1109/1/mgrhao_maquiesse_dialam%C3%ADua_dissertacao.pdf)
- Eco, U. (1988). *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*. Lisboa: Presença.
- Estrada Llaquet, J. L. (2007). *Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el cuadro de mando integral*. Tese de Doutoramento, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- Felício, J. A. (2013, setembro/outubro). Gestão: Os Portos e a Governação Portuária. *Revista Cargo*, Ano XXIII, nº 245, pp.1-34.

- Ferreira, A. (2008). *A divulgação de informação sobre capital intelectual em Portugal – Uma análise exploratória*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Ferreira, A. (2011). *Dimensões sociais e organizacionais do trabalho por turnos*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga. Acedido em 12 de setembro de 2015, em <http://hdl.handle.net/1822/15890>
- Ferreira, A., Clebicar, R. & Fuerth, L. R. (2006). *Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes*. Acedido em 12 de setembro de 2015, em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-0827.pdf>
- Ferreira, A., Demutti, C. M. & Gimenez, P. E. O. (2010, Setembro). *A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho*. XIII SEMEAD, Seminários em Administração.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R. & Peiró, J. M. (2010). *Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Imprensa da Universidade de Coimbra. DOI: [http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606\\_52-2\\_1](http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_1)
- Fonseca, B. L. (2012). *Reforma e Eficiência Portuária: O Porto de Aveiro*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Francès, R. (1984). *Satisfação no Trabalho e no Emprego*. Lisboa: Rés-Editora, Lda.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, M. (2004). *Satisfação com o Trabalho Continental Mabor, um caso sui generis*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.
- Goss, R. (1990). Economic policies and sea ports: the economic functions of seaports. *Maritime Policy Management*, 17 (3), pp. 207-219.
- Graça, M. (2011). *O Investimento em Capital Humano e a Criação de Valor nas Empresas. Uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Grande Enciclopédia Verbo* (1997). Volume III. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, pp. 221-240.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F. (1968, 2003) *One More Time: How do You Motivate Employees? Motivating People*. Acedido em 15 de setembro de 2015, em <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Jayarani P. (2012). *A study on job satisfaction among the employees of chennai port trust*. Tese de Doutoramento. Acedido em 02 de novembro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10603/45026>
- Kosteas, V. (2011). Job Satisfactions and Promotions. *Industrial Relations*, 50 (1), pp. 174-194. Acedido em 18 de novembro de 2015. DOI: 10.1111/j.1468-232X.2010.00630.x.
- Lei nº 216/14, de 30 de Junho. *Diário do Governo nº. 107/14 – 1ª. Série*. Lisboa: Ministério do Fomento. Cria a Junta Autónoma das Obras do Porto de Viana e do Rio Lima.
- Leite, M. (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia. Acedido em 15 de setembro de 2015, em [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao\\_MonicaBarrosLeite\\_Final.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao_MonicaBarrosLeite_Final.pdf?sequence=1)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Org.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Locke, E. A. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1300). Cincinnati: Rand McNally College.
- Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Acedido em 13 de outubro de 2015, em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4111>
- Machado, A. M., Fernandes, A., Dias, J. & Duarte, M. (1987). *Viana - O Mar e o Porto. Contributos para o estudo da história*. Núcleo de Estágio de História e Ciências Sociais da Universidade do Minho, Junta Autónoma dos Portos do Norte, Viana do Castelo.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório Psicologia*, 4 (1), pp. 65-90.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, pp.59-78.
- Martins, M. O. (2013). *A Nossa História ou História da Nossa Instituição*. Casa do Pessoal dos Portos do Norte, pp. 1-3.

- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La Medida de la Satisfacción Laboral em Contextos Organizacionales: El Cuestionário de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, pp. 59-74.
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1998). *Cuestionario de Satisfaccion laboral S20/23*. Universitat de València. Unitat d'investigació de psicometria, Linea de investigación psicología de la seguridade. Acedido em 12 de julho de 2014, em [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)
- Meliá, J. L., Pradilla, J. F., Martí, N., Sancerni, M. D., Oliver, A., & Tomás J. M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicologia Universitat Tarraconensis*, 12 (1/2), pp. 25-39.
- Menezes et al. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. *Cadernos de Graduação. Ciências Humanas e Sociais*. Aracaju. 1 (17), pp. 31-34.
- Mignonac, K. (2004). *Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail?* Montréal, s.n., 4b. Congrès AGRH, p. 23.
- Moreno, C. & Marqueze, E. (2005). Satisfação no Trabalho - Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30. São Paulo. Acedido em 7 de setembro de 2014, em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572005000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572005000200007&script=sci_arttext)
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Murteira, B., Ribeiro, C. S., Silva, J. A., & Pimenta, C. (2010). *Introdução à Estatística*. Lisboa: Escolar Editora.
- Navarro, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Campus de Quetzaltenango. Acedido em 10 de outubro de 2015, em <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Nunes, L. (2012). *Motivação e Satisfação no trabalho na Administração Pública – Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico da Guarda, Guarda. Disponível em <http://hdl.handle.net/10314/1294>



- OIT (2011). *Projecto de Pautas sobre formação en el sector portuário de la Organización Internacional del Trabajo*. Geniebra, pp.1-67.
- Pacheco, J. M. A. P. (2012). *Valores de trabalho, satisfação global com o trabalho e satisfação com a vida: um estudo exploratório das diferenças sócio-demográficas em institutos de saúde*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa. Acedido em 13 de outubro de 2015 em [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/3512/\\_Tese\\_FINAL\\_Joana%20Pacheco.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/3512/_Tese_FINAL_Joana%20Pacheco.pdf?sequence=1)
- Paixão, R. & Neves, P. C. (2014). Comportamento de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Revista Científica*, Exedra, 9, pp.37-51.
- Patrício, T. & Pereira, A. (2013). *SPSS. Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Patterson, M. et al. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14, 51, p. 380.
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Pereira, A. (2010). *Factores de satisfação profissional dos técnicos de diagnóstico e terapêutica*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã. Acedido em 16 de outubro de 2015, em <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/443/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Ana%20Pereira.pdf>
- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da Ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores. Acedido em 8 de outubro de 2014, em <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPereira.pdf>
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos. Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pessoa, J. K. D. & Pereira, L. Z. (2014). Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso em uma Cooperativa de Crédito do setor público. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais aplicadas*, Vol. 19. (Jan./ Jun.), pp. 07-28.
- Pimentel, M. (2011). *Satisfação no Trabalho. O caso do Município de Condeixa-a-Nova*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra. Acedido em 22 de outubro de 2015, em <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/308/1/Tese.pdf>
- Pinto, J. (2013). *Gestão de Recursos Humanos; Motivações e incentivos. Estudo da orientação personalizada da aptidão física dos colaboradores da "Odlo" Portugal, Têxteis*. Dissertação de

Mestrado, Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto. Acedido em 12 de outubro de 2015, em [http://sigarra.up.pt/fadeup/pt/publs\\_pesquisa.FormView?P\\_ID=3749](http://sigarra.up.pt/fadeup/pt/publs_pesquisa.FormView?P_ID=3749)

Pisco, M. C. A. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicologia*, Ano III, 5 setembro. Acedido em 17 de outubro de 2014, em [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

*Port HandBook* (2010/2011). Edição do Porto de Viana do Castelo.

Portaria nº 1098/99, de 21 de Dezembro. *Diário da República nº 295/99 – I Série A*. Lisboa: Ministério do Equipamento Social. Estabelece as tabelas salariais e outras remunerações específicas, o mapa de pessoal e a descrição de funções das carreiras e categorias profissionais, bem como os critérios a considerar no recrutamento para os cargos de direcção e chefia e o respectivo regime de substituição, do pessoal das administrações portuárias.

Portaria nº 1182/2004, de 14 de Setembro. *Diário da República nº 217/04 – I Série A*. Lisboa: Ministério das Obras Pública, Transportes e Comunicações. Altera a Portaria nº 1098/99, de 21 de Dezembro, que estabelece as tabelas salariais e outras remunerações específicas, o mapa de pessoal e a descrição de funções das carreiras e categorias profissionais, bem como os critérios a considerar no recrutamento para os cargos de direcção e chefia e o respectivo regime de substituição, do pessoal das administrações portuárias.

PwC & Panteia (2013). Study aimed at supporting an impact assessment on: “Measures to enhance the efficiency and quality of port services in the EU”. Disponível em <http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/studies/doc/2013-07-ia-port-services.pdf>

Queirós, N. V. C. (2008). *Burnout e satisfação no trabalho em bombeiros que trabalham na área da emergência pré-hospitalar*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.

Quivy, R. & Champenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Gradiva.

Rego, A. (2002, janeiro-junho). Comportamentos de cidadania dos professores universitários – um construto com promissora infância. *Revista Psicologia e Organizações do Trabalho* (rPOT), 2 (1), pp. 63-91.

Rio, O. (2012). *O Tratado de Maastricht e os Cidadãos: Cidadania ativa em Contexto Europeu*. Acedido em 28 de junho de 2014, em <http://europe-direct-aveiro.aeva.eu/debatereuropa/images/n6/olindaRio.pdf>

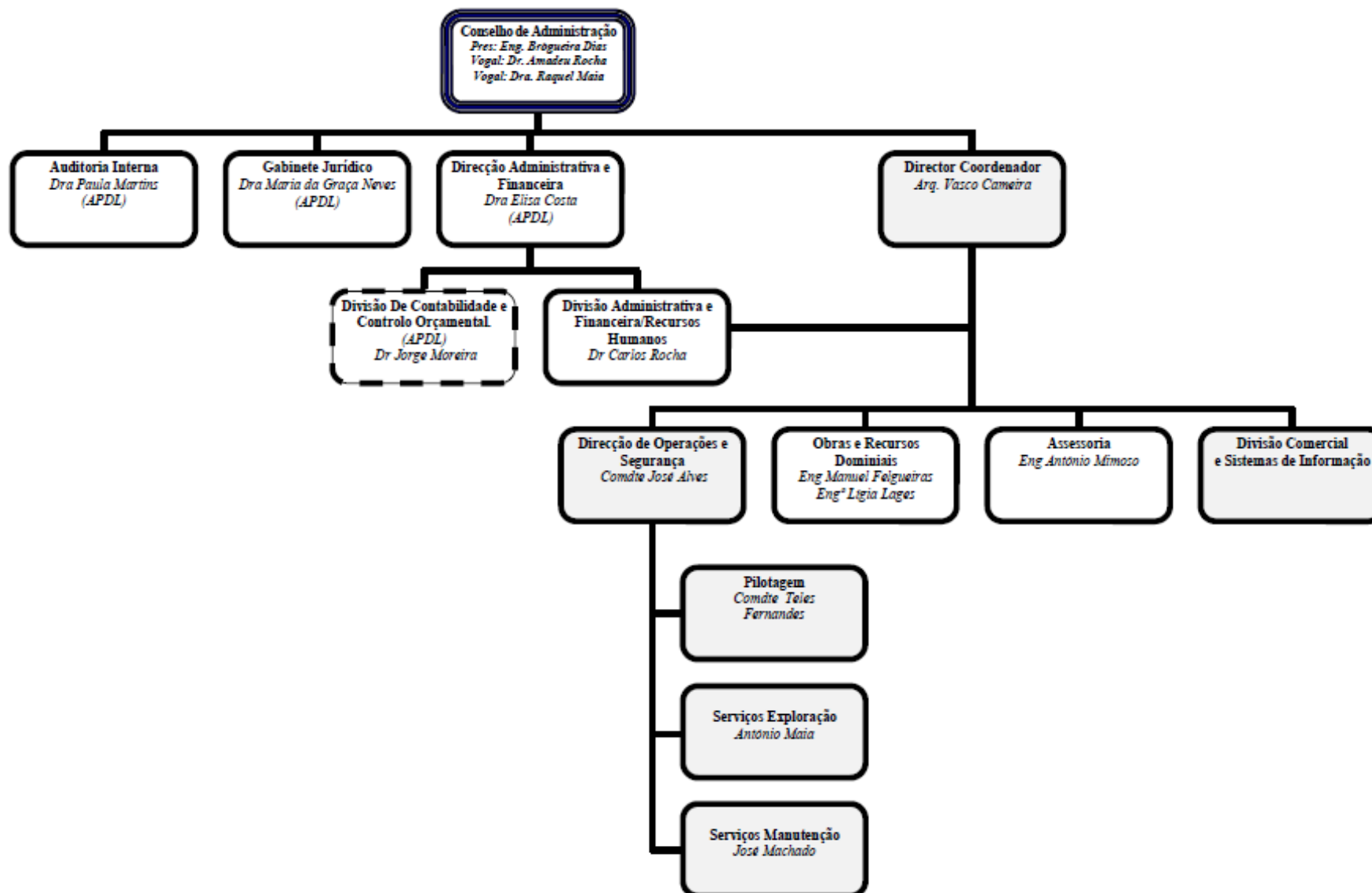
Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Edição Pearson.

- Rocha, A. F. (2005). *O papel da administração pública e o envolvimento do setor privado na gestão dos portos portugueses*. Leça da Palmeira: Ed. APDL (Administração dos Portos do Douro e Leixões, S.A.).
- Rodrigues, R. M. A. (2011). *A importância da satisfação no local de trabalho para o absentismo*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar. Acedido em 13 de outubro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10216/7181>
- Santos, A. S. (2011). *Comportamentos de cidadania organizacional: investigando novas e velhas relações*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa. Acedido em 14 de outubro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10071/4030>
- Santos, B. (2012). *A Satisfação no Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. Acedido em 01 de setembro de 2014, em <http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4173/1/Tese%20Bruno%20Santos%20-%20MGERH.pdf>
- Seco, G. M. S. B. (2000). *A satisfação na actividade docente*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra. Acedido em 10 de setembro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10400.8/217>
- Silva, E., Chaffin, R., Neto, V. & Júnior, L. (2010). Impactos gerados pelo trabalho em turnos. *Perspectivas online*, 4 (13).
- Silva, M. J. V. N. (2014). *Grau e fatores de satisfação/insatisfação, stress e estratégias de coping de trabalhadores da Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental da Sertã*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física da Universidade de Coimbra. Acedido em 12 de outubro de 2015, em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/28692>
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*. CIES-ISCTE/ CELTA. Lisboa, 26, pp. 149-178. Acedido em 14 de setembro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10071/807>
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. São Paulo: Artmed Editora.
- Sousa, J. F. (2004). *O Porto do Funchal no contexto do sistema portuário insular regional: as infraestruturas, os tráfegos e as funções portuárias*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Acedido em 20 de outubro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10362/10959>
- Sousa, J. (2011). *Satisfação e Bem-estar de trabalhadores dos Portos de Aveiro e Figueira da Foz. Um Estudo Comparativo*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior das Ciências da Investigação e da Administração, Aveiro.

- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousands Oak, CA: Sage Publicatios.
- Tanoira, F. & Cantón, J. (2009) Satisfacción laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio de cuatro casos. *Projectics/Proyética/Projectique*, 3 (3), pp. 29-39. DOI: 10.3917/proj.003.0029. Acedido em 18 de outubro de 2015, em [www.cairn.info/revue-projectique-2009-3-page-29.htm](http://www.cairn.info/revue-projectique-2009-3-page-29.htm)
- Teixeira, R. M. (2013). *Estatística Portuária - Impacto na Gestão dos Portos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro. Acedido em 15 de agosto de 2015, em <http://hdl.handle.net/10773/12350>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Edição McGraw-Hill.
- The World Bank (2007). Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models. In *The International Bank for Reconstruction and Development* (Ed.). Washington: The World Bank. Acedido em 20 de junho de 2014, em <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/module3/index.html>
- União Europeia (2005). *Uma política de coesão para apoiar o crescimento e o emprego: orientações estratégicas comunitárias, 2007-2013*. Acedido em 28 de junho de 2014, em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52005DC0299>
- União Europeia (2007). *Tratado de Lisboa*. Acedido em 01 de julho de 2014, em [http://europa.eu/lisbon\\_treaty/glance/democracy/index\\_pt.htm](http://europa.eu/lisbon_treaty/glance/democracy/index_pt.htm)
- União Europeia (2005). *Um novo começo para a Estratégia de Lisboa*. Acedido em 28 de junho de 2014, em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0024:PT:HTML>
- Vara, N. C. (2007). *Burnout e satisfação no trabalho em bombeiros que trabalham na área da emergência pré-hospitalar*. Tese de Mestrado, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto. Acedido em 12 de outubro de 2015, em <http://hdl.handle.net/10216/21077>
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, Wiley.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Method (2ª Ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anexo I

Organograma APVC



## QUESTIONÁRIO

O presente questionário desenvolve-se e enquadra-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas - APNOR, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, pretendendo evidenciar e aferir o grau de satisfação no trabalho em contexto das organizações nomeadamente dos colaboradores da Administração do Porto de Viana do Castelo.

Para o efeito, utilizou-se como instrumento de recolha de dados a adaptação do *Modelo Teórico de Satisfação no Trabalho* em contexto Organizacional - Q.S.L de Meliá & Peiró, 1989.

Neste sentido, agradecemos o preenchimento do questionário, porquanto se torna fundamental para a análise e compreensão da temática.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas uma opinião pessoal e sincera.

Os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, garantindo o anonimato e a total confidencialidade.

Muito obrigado pela sua colaboração.

ANEXO II

**GRUPO I**

**1. Género**

Masculino  Feminino

**2. Idade**

Até 30 anos  31 a 40 anos  41 a 50 anos  51 a 60 anos  Mais de 61 anos

**3. Habilitações Literárias**

Ensino Básico  Ensino Secundário  Ensino Superior/ Equiparado

**4. Estado Civil**

Solteiro  Casado  União de Facto  Divorciado  Separado  Viúvo

**5. Descendentes**

Sim  Não  Se sim, quantos? \_\_\_\_\_.

**6. Área Operacional**

Operações Portuárias, Segurança e Ambiente  Obras e Infraestruturas; Logística e Informática;  
Comercial e Gestão Domínio Público  Gestão e Serviços de Apoio

**7. Cargo**

Direcção/ Chefia Sim  Não

**8. Vínculo Contratual**

Funcionário Público (C. Geral de Aposentações)  Contrato Individual de Trabalho (S. Social)

**9. Tempo de Serviço**

Até 10 anos  11 a 20 anos  21 a 30 anos  Mais de 31 anos

**10. Modalidades de Horário de Trabalho**

Horário Rígido  Isenção de Horário de Trabalho  Turnos

**11. Qual a distância entre a residência e o local do trabalho? \_\_\_\_\_ km.**

**ANEXO II**
**GRUPO II**

Habitualmente o trabalho, nas suas várias dimensões, reflete diferentes graus de satisfação ou insatisfação, sendo estes classificados através da seguinte escala:

		1	2	3	4	5	6	7
		Totalmente satisfeito						
		Muito satisfeito						
		Um pouco satisfeito						
		Indiferente						
		Um pouco insatisfeito						
		Muito insatisfeito						
		Totalmente insatisfeito						
1.	O seu trabalho enquanto factor de realização.	1	2	3	4	5	6	7
2.	As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta.	1	2	3	4	5	6	7
3.	As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas nas quais se destaca.	1	2	3	4	5	6	7
4.	O salário que recebe.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Os objectivos e metas que deve alcançar.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A limpeza, higiene e salubridade do seu local trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A envôlvência física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A iluminação no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A ventilação no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A temperatura no seu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11.	As oportunidades de formação que a Instituição lhe proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
12.	As oportunidades de promoção/ carreira que a Instituição lhe proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
13.	As relações pessoais com os seus superiores/ chefias.	1	2	3	4	5	6	7
14.	A supervisão que exercem sobre si.	1	2	3	4	5	6	7
15.	A periodicidade com que é supervisionado.	1	2	3	4	5	6	7
16.	A igualdade e justiça no tratamento que recebe da Instituição.	1	2	3	4	5	6	7
17.	A forma como os seus superiores/ chefias avaliam as suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
18.	O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.	1	2	3	4	5	6	7
19.	A capacidade para decidir autonomamente aspectos relativos ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
20.	A sua participação nas decisões do seu serviço.	1	2	3	4	5	6	7
21.	A sua participação nas decisões relativas à Instituição.	1	2	3	4	5	6	7
22.	O grau em que a sua instituição cumpre o Estatuto das Administrações Portuárias e demais legislação laboral.	1	2	3	4	5	6	7
23.	A forma como são negociados na Instituição os aspectos laborais.	1	2	3	4	5	6	7



## Apêndice I

Tabela 17 – Satisfação Chefia

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	0	10	30	0	5,71
2	0	0	1	0	3	3	0	0	0	3	0	15	18	0	5,14
3	0	0	1	1	2	2	1	0	0	3	4	10	12	7	5,14
5	0	0	1	0	6	0	0	0	0	3	0	30	0	0	4,71
6	0	0	2	0	1	4	0	0	0	6	0	5	24	0	5,00
7	0	0	0	0	1	5	1	0	0	0	0	5	30	7	6,00
8	0	0	0	1	0	5	1	0	0	0	4	0	30	7	5,86
9	0	0	0	0	1	5	1	0	0	0	0	5	30	7	6,00
10	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	10	18	14	6,00
11	0	2	2	0	3	0	0	0	4	6	0	15	0	0	3,57
12	0	0	0	3	1	2	1	0	0	0	12	5	12	7	5,14
13	0	0	1	1	1	4	0	0	0	3	4	5	24	0	5,14
14	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	8	15	12	0	5,00
15	0	0	0	5	1	1	0	0	0	0	20	5	6	0	4,43
16	0	0	1	1	4	1	0	0	0	3	4	20	6	0	4,71
17	0	0	0	1	5	1	0	0	0	0	4	25	6	0	5,00
18	0	0	1	1	4	0	1	0	0	3	4	20	0	7	4,86
19	0	0	0	0	3	4	0	0	0	0	0	15	24	0	5,57
20	0	0	0	0	5	1	1	0	0	0	0	25	6	7	5,43
21	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	8	15	12	0	5,00
22	0	0	0	3	2	2	0	0	0	0	12	10	12	0	4,86
23	0	0	0	4	2	1	0	0	0	0	16	10	6	0	4,57
<b>Dimensão</b>															
1	0	0	3	1	21	15	2	0	0	9	4	105	90	14	5,29
2	0	0	3	11	18	9	1	0	0	9	44	90	54	7	4,86
3	0	0	2	1	5	22	5	0	0	6	4	25	132	35	5,77
4	0	0	0	7	4	3	0	0	0	0	28	20	18	0	4,71
5	0	2	2	5	7	4	1	0	4	6	20	35	24	7	4,57
<b>Média Global</b>															<b>5,04</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice II

Tabela 18 – Satisfação Não Chefia

	1	2	3	4	5	6	7								
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	3	1	3	1	9	14	3	3	2	9	4	45	84	21	4,94
2	5	1	5	1	11	8	3	5	2	15	4	55	48	21	4,41
3	3	1	8	2	12	5	3	3	2	24	8	60	30	21	4,35
5	2	2	3	8	10	7	2	2	4	9	32	50	42	14	4,50
6	2	1	5	0	7	13	6	2	2	15	0	35	78	42	5,12
7	0	2	5	1	9	6	11	0	4	15	4	45	36	77	5,32
8	1	4	4	0	4	12	9	1	8	12	0	20	72	63	5,18
9	0	3	3	1	12	8	7	0	6	9	4	60	48	49	5,18
10	1	0	7	1	11	8	6	1	0	21	4	55	48	42	5,03
11	10	8	8	4	2	2	0	10	16	24	16	10	12	0	2,59
12	7	9	6	5	4	3	0	7	18	18	20	20	18	0	2,97
13	0	2	6	0	10	9	7	0	4	18	0	50	54	49	5,15
14	2	2	5	3	10	8	4	2	4	15	12	50	48	28	4,68
15	3	2	4	7	11	4	3	3	4	12	28	55	24	21	4,32
16	6	3	3	7	8	4	3	6	6	9	28	40	24	21	3,94
17	6	3	2	8	10	3	2	6	6	6	32	50	18	14	3,88
18	5	2	5	6	8	6	2	5	4	15	24	40	36	14	4,06
19	2	2	7	0	6	13	4	2	4	21	0	30	78	28	4,79
20	3	1	2	7	8	10	3	3	2	6	28	40	60	21	4,71
21	6	2	6	12	5	3	0	6	4	18	48	25	18	0	3,50
22	1	1	4	2	13	10	3	1	2	12	8	65	60	21	4,97
23	2	2	5	9	9	7	0	2	4	15	36	45	42	0	4,24
<b>Dimensão</b>															
1	18	8	28	19	56	57	18	18	16	84	76	280	342	126	4,62
2	22	14	25	31	57	34	21	22	28	75	124	285	204	147	4,34
3	4	10	24	3	43	47	39	4	20	72	12	215	282	273	5,16
4	3	3	9	11	22	17	3	3	6	27	44	110	102	21	4,60
5	23	19	20	21	11	8	0	23	38	60	84	55	48	0	3,02
<b>Média Global</b>															<b>4,35</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

### Apêndice III

Tabela 19 – Satisfação por Área Operacional (DOS)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	2	0	3	0	6	11	2	2	0	9	0	30	66	14	5,04
2	4	1	2	0	8	7	2	4	2	6	0	40	42	14	4,50
3	2	1	5	1	8	4	3	2	2	15	4	40	24	21	4,50
5	1	1	3	5	9	3	2	1	2	9	20	45	18	14	4,54
6	2	1	6	0	5	8	2	2	2	18	0	25	48	14	4,54
7	0	2	5	1	10	2	4	0	4	15	4	50	12	28	4,71
8	1	4	4	1	4	8	2	1	8	12	4	20	48	14	4,46
9	0	3	3	1	12	4	1	0	6	9	4	60	24	7	4,58
10	1	0	6	1	13	2	1	1	0	18	4	65	12	7	4,46
11	9	8	5	2	0	0	0	9	16	15	8	0	0	0	2,00
12	5	7	4	3	3	2	0	5	14	12	12	15	12	0	2,92
13	0	2	5	0	7	5	5	0	4	15	0	35	30	35	4,96
14	2	2	4	2	7	5	2	2	4	12	8	35	30	14	4,38
15	3	1	4	5	9	1	1	3	2	12	20	45	6	7	3,96
16	5	2	2	4	7	2	2	5	4	6	16	35	12	14	3,83
17	5	3	2	4	7	2	1	5	6	6	16	35	12	7	3,63
18	5	2	3	3	6	3	2	5	4	9	12	30	18	14	3,83
19	1	2	5	0	3	10	3	1	4	15	0	15	60	21	4,83
20	1	1	1	5	6	7	3	1	2	3	20	30	42	21	4,96
21	3	2	4	11	2	2	0	3	4	12	44	10	12	0	3,54
22	1	1	4	2	8	5	3	1	2	12	8	40	30	21	4,75
23	2	2	4	6	7	3	0	2	4	12	24	35	18	0	3,96
<b>Dimensão</b>															
1	11	6	19	11	40	42	15	11	12	57	44	200	252	105	4,73
2	20	12	20	18	43	18	13	20	24	60	72	215	108	91	4,10
3	4	10	24	4	44	24	10	4	20	72	16	220	144	70	4,55
4	3	3	8	8	15	8	3	3	6	24	32	75	48	21	4,35
5	17	17	13	16	5	4	0	17	34	39	64	25	24	0	2,82
<b>Média Global</b>															<b>4,11</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice IV

Tabela 20 – Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	4	10	6	0	5,00
2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	5	6	0	4,50
3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	5	6	0	4,50
5	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	12	0	6	0	4,50
6	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	5	12	7	6,00
7	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	18	7	6,25
8	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	18	7	6,25
9	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	5	12	7	6,00
10	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	18	7	6,25
11	0	0	1	2	1	0	0	0	0	3	8	5	0	0	4,00
12	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	5	6	0	4,50
13	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	10	12	0	5,50
14	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	10	12	0	5,50
15	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
16	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
17	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
18	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
19	0	0	1	0	2	1	0	0	0	3	0	10	6	0	4,75
20	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	4	10	6	0	5,00
21	0	0	1	0	2	1	0	0	0	3	0	10	6	0	4,75
22	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	10	12	0	5,50
23	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
<b>Dimensão</b>															
1	0	0	3	7	8	6	0	0	0	9	28	40	36	0	4,71
2	0	0	0	8	8	8	0	0	0	0	32	40	48	0	5,00
3	0	0	0	0	2	13	5	0	0	0	0	10	78	35	6,15
4	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	8	15	18	0	5,13
5	0	0	3	3	4	2	0	0	0	9	12	20	12	0	4,42
<b>Média Global</b>															<b>5,08</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice V

Tabela 21 – Satisfação por Área Operacional (GES)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	1	1	0	0	3	7	1	1	2	0	0	15	42	7	5,15
2	1	0	3	0	5	3	1	1	0	9	0	25	18	7	4,62
3	1	0	3	1	5	2	1	1	0	9	4	25	12	7	4,46
5	1	1	1	0	7	3	0	1	2	3	0	35	18	0	4,54
6	0	0	1	0	2	7	3	0	0	3	0	10	42	21	5,85
7	0	0	0	0	0	6	7	0	0	0	0	0	36	49	6,54
8	0	0	0	0	0	6	7	0	0	0	0	0	36	49	6,54
9	0	0	0	0	0	7	6	0	0	0	0	0	42	42	6,46
10	0	0	1	0	0	6	6	0	0	3	0	0	36	42	6,23
11	1	2	4	0	4	2	0	1	4	12	0	20	12	0	3,77
12	2	2	1	4	1	2	1	2	4	3	16	5	12	7	3,77
13	0	0	2	1	2	6	2	0	0	6	4	10	36	14	5,38
14	0	0	1	3	4	3	2	0	0	3	12	20	18	14	5,15
15	0	1	0	5	2	3	2	0	2	0	20	10	18	14	4,92
16	1	1	2	2	4	2	1	1	2	6	8	20	12	7	4,31
17	1	0	0	3	7	1	1	1	0	0	12	35	6	7	4,69
18	0	0	3	2	5	2	1	0	0	9	8	25	12	7	4,69
19	1	0	1	0	4	6	1	1	0	3	0	20	36	7	5,15
20	2	0	1	1	5	3	1	2	0	3	4	25	18	7	4,54
21	3	0	1	3	4	2	0	3	0	3	12	20	12	0	3,85
22	0	0	0	3	5	5	0	0	0	0	12	25	30	0	5,15
23	0	0	1	5	3	4	0	0	0	3	20	15	24	0	4,77
<b>Dimensão</b>															
1	7	2	9	2	29	24	5	7	4	27	8	145	144	35	<b>4,74</b>
2	2	2	8	16	24	17	9	2	4	24	64	120	102	63	<b>4,86</b>
3	0	0	2	0	2	32	29	0	0	6	0	10	192	203	<b>6,32</b>
4	0	0	1	8	8	9	0	0	0	3	32	40	54	0	<b>4,96</b>
5	6	4	6	7	9	6	1	6	8	18	28	45	36	7	<b>3,79</b>
<b>Média Global</b>															<b>4,93</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice VI

Tabela 22 – Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	0	6,00
2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	0	6,00
3	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	6	7	6,50
5	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	0	0	5,00
6	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	0	0	6	0	4,50
7	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	6	0	5,50
8	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	6	0	5,00
9	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	6	0	5,50
10	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	0	0	5,00
11	0	2	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	2,00
12	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	6	0	5,50
13	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	0	6,00
14	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	0	6,00
15	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	6	0	5,00
16	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	0	0	5,00
17	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	5	6	0	5,50
18	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5	0	7	6,00
19	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	12	0	6,00
20	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5	0	7	6,00
21	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	6	0	5,00
22	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	6	0	5,00
23	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	0	6	0	5,00
<b>Dimensão</b>															
1	0	0	0	0	3	7	2	0	0	0	0	15	42	14	<b>5,92</b>
2	0	0	0	1	4	6	1	0	0	0	4	20	36	7	<b>5,58</b>
3	0	0	1	1	4	4	0	0	0	3	4	20	24	0	<b>5,10</b>
4	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	8	0	12	0	<b>5,00</b>
5	0	2	0	1	1	2	0	0	4	0	4	5	12	0	<b>4,17</b>
<b>Média Global</b>															<b>5,15</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice VII

Tabela 23 – Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	10	18	0	5,60
2	0	0	1	0	3	1	0	0	0	3	0	15	6	0	4,80
3	0	0	1	1	2	1	0	0	0	3	4	10	6	0	4,60
5	0	0	1	0	4	0	0	0	0	3	0	20	0	0	4,60
6	0	0	1	0	1	3	0	0	0	3	0	5	18	0	5,20
7	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	24	7	6,20
8	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	24	7	6,20
9	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	24	7	6,20
10	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	18	14	6,40
11	0	0	2	0	3	0	0	0	0	6	0	15	0	0	4,20
12	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	12	0	6	7	5,00
13	0	0	1	1	1	2	0	0	0	3	4	5	12	0	4,80
14	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	8	15	0	0	4,60
15	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	16	5	0	0	4,20
16	0	0	1	1	2	1	0	0	0	3	4	10	6	0	4,60
17	0	0	0	1	4	0	0	0	0	0	4	20	0	0	4,80
18	0	0	1	1	3	0	0	0	0	3	4	15	0	0	4,40
19	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	15	12	0	5,40
20	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	20	6	0	5,20
21	0	0	0	1	3	1	0	0	0	0	4	15	6	0	5,00
22	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	8	10	6	0	4,80
23	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	12	10	0	0	4,40
<b>Dimensão</b>															
1	0	0	3	1	18	8	0	0	0	9	4	90	48	0	<b>5,03</b>
2	0	0	3	10	14	3	0	0	0	9	40	70	18	0	<b>4,57</b>
3	0	0	1	0	1	18	5	0	0	3	0	5	108	35	<b>6,04</b>
4	0	0	0	5	4	1	0	0	0	0	20	20	6	0	<b>4,60</b>
5	0	0	2	4	6	2	1	0	0	6	16	30	12	7	<b>4,73</b>
<b>Média Global</b>															<b>4,99</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice VIII

Tabela 24 – Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	2	0	3	0	6	9	2	2	0	9	0	30	54	14	4,95
2	4	1	2	0	8	5	2	4	2	6	0	40	30	14	4,36
3	2	1	5	1	8	3	2	2	2	15	4	40	18	14	4,32
5	1	1	3	5	7	3	2	1	2	9	20	35	18	14	4,50
6	2	1	5	0	5	7	2	2	2	15	0	25	42	14	4,55
7	0	2	5	1	9	1	4	0	4	15	4	45	6	28	4,64
8	1	4	4	0	4	7	2	1	8	12	0	20	42	14	4,41
9	0	3	3	1	11	3	1	0	6	9	4	55	18	7	4,50
10	1	0	6	1	11	2	1	1	0	18	4	55	12	7	4,41
11	9	6	5	2	0	0	0	9	12	15	8	0	0	0	2,00
12	5	7	4	3	2	1	0	5	14	12	12	10	6	0	2,68
13	0	2	5	0	7	3	5	0	4	15	0	35	18	35	4,86
14	2	2	4	2	7	3	2	2	4	12	8	35	18	14	4,23
15	3	1	4	4	9	0	1	3	2	12	16	45	0	7	3,86
16	5	2	2	4	5	2	2	5	4	6	16	25	12	14	3,73
17	5	3	2	4	6	1	1	5	6	6	16	30	6	7	3,45
18	5	2	3	3	5	3	1	5	4	9	12	25	18	7	3,64
19	1	2	5	0	3	8	3	1	4	15	0	15	48	21	4,73
20	1	1	1	5	5	7	2	1	2	3	20	25	42	14	4,86
21	3	2	4	10	2	1	0	3	4	12	40	10	6	0	3,41
22	1	1	4	1	8	4	3	1	2	12	4	40	24	21	4,73
23	2	2	4	5	7	2	0	2	4	12	20	35	12	0	3,86
<b>Dimensão</b>															
1	11	6	19	11	37	35	13	11	12	57	44	185	210	91	4,62
2	20	12	20	17	39	12	12	20	24	60	68	195	72	84	3,96
3	4	10	23	3	40	20	10	4	20	69	12	200	120	70	4,50
4	3	3	8	6	15	6	3	3	6	24	24	75	36	21	4,30
5	17	15	13	15	4	2	0	17	30	39	60	20	12	0	2,70
<b>Média Global</b>															<b>4,02</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)



## Apêndice IX

Tabela 25 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	4	10	6	0	5,00
2	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	5	6	0	4,50
3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	5	6	0	4,50
5	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	12	0	6	0	4,50
6	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	5	12	7	6,00
7	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	18	7	6,25
8	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	18	7	6,25
9	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	5	12	7	6,00
10	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	18	7	6,25
11	0	0	1	2	1	0	0	0	0	3	8	5	0	0	4,00
12	0	0	1	1	1	1	0	0	0	3	4	5	6	0	4,50
13	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	10	12	0	5,50
14	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	10	12	0	5,50
15	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
16	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
17	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
18	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
19	0	0	1	0	2	1	0	0	0	3	0	10	6	0	4,75
20	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	4	10	6	0	5,00
21	0	0	1	0	2	1	0	0	0	3	0	10	6	0	4,75
22	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	10	12	0	5,50
23	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	8	5	6	0	4,75
<b>Dimensão</b>															
1	0	0	3	7	8	6	0	0	0	9	28	40	36	0	4,71
2	0	0	0	8	8	8	0	0	0	0	32	40	48	0	5,00
3	0	0	0	0	2	13	5	0	0	0	0	10	78	35	6,15
4	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	8	15	18	0	5,13
5	0	0	3	3	4	2	0	0	0	9	12	20	12	0	4,42
<b>Média Global</b>															<b>5,08</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice X

Tabela 26 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES)

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	1	1	0	0	1	4	1	1	2	0	0	5	24	7	4,88
2	1	0	2	0	2	2	1	1	0	6	0	10	12	7	4,50
3	1	0	2	0	3	1	1	1	0	6	0	15	6	7	4,38
5	1	1	0	0	3	3	0	1	2	0	0	15	18	0	4,50
6	0	0	0	0	1	4	3	0	0	0	0	5	24	21	6,25
7	0	0	0	0	0	2	6	0	0	0	0	0	12	42	6,75
8	0	0	0	0	0	2	6	0	0	0	0	0	12	42	6,75
9	0	0	0	0	0	3	5	0	0	0	0	0	18	35	6,63
10	0	0	1	0	0	3	4	0	0	3	0	0	18	28	6,13
11	1	2	2	0	1	2	0	1	4	6	0	5	12	0	3,50
12	2	2	1	1	1	1	0	2	4	3	4	5	6	0	3,00
13	0	0	1	0	1	4	2	0	0	3	0	5	24	14	5,75
14	0	0	1	1	1	3	2	0	0	3	4	5	18	14	5,50
15	0	1	0	1	1	3	2	0	2	0	4	5	18	14	5,38
16	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	4	10	6	7	4,13
17	1	0	0	2	3	1	1	1	0	0	8	15	6	7	4,63
18	0	0	2	1	2	2	1	0	0	6	4	10	12	7	4,88
19	1	0	1	0	1	4	1	1	0	3	0	5	24	7	5,00
20	2	0	1	1	1	2	1	2	0	3	4	5	12	7	4,13
21	3	0	1	2	1	1	0	3	0	3	8	5	6	0	3,13
22	0	0	0	1	3	4	0	0	0	0	4	15	24	0	5,38
23	0	0	1	2	1	4	0	0	0	3	8	5	24	0	5,00
<b>Dimensão</b>															
1	7	2	6	1	11	16	5	7	4	18	4	55	96	35	<b>4,56</b>
2	2	2	5	6	10	14	9	2	4	15	24	50	84	63	<b>5,04</b>
3	0	0	1	0	1	14	24	0	0	3	0	5	84	168	<b>6,50</b>
4	0	0	1	3	4	8	0	0	0	3	12	20	48	0	<b>5,19</b>
5	6	4	4	3	3	4	0	6	8	12	12	15	24	0	<b>3,21</b>
<b>Média Global</b>															<b>4,90</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice XI

Tabela 27 – Satisfação Global

								1	2	3	4	5	6	7	
Item	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS	Média
1	3	1	3	1	11	19	3	3	2	9	4	55	114	21	5,07
2	5	1	6	1	14	11	3	5	2	18	4	70	66	21	4,54
3	3	1	9	3	14	7	4	3	2	27	12	70	42	28	4,49
5	2	2	4	8	16	7	2	2	4	12	32	80	42	14	4,54
6	2	1	7	0	8	17	6	2	2	21	0	40	102	42	5,10
7	0	2	5	1	10	11	12	0	4	15	4	50	66	84	5,44
8	1	4	4	1	4	17	10	1	8	12	4	20	102	70	5,29
9	0	3	3	1	13	13	8	0	6	9	4	65	78	56	5,32
10	1	0	7	1	13	11	8	1	0	21	4	65	66	56	5,20
11	10	10	10	4	5	2	0	10	20	30	16	25	12	0	2,76
12	7	9	6	8	5	5	1	7	18	18	32	25	30	7	3,34
13	0	2	7	1	11	13	7	0	4	21	4	55	78	49	5,15
14	2	2	5	5	13	10	4	2	4	15	20	65	60	28	4,73
15	3	2	4	12	12	5	3	3	4	12	48	60	30	21	4,34
16	6	3	4	8	12	5	3	6	6	12	32	60	30	21	4,07
17	6	3	2	9	15	4	2	6	6	6	36	75	24	14	4,07
18	5	2	6	7	12	6	3	5	4	18	28	60	36	21	4,20
19	2	2	7	0	9	17	4	2	4	21	0	45	102	28	4,93
20	3	1	2	7	13	11	4	3	2	6	28	65	66	28	4,83
21	6	2	6	14	8	5	0	6	4	18	56	40	30	0	3,76
22	1	1	4	5	15	12	3	1	2	12	20	75	72	21	4,95
23	2	2	5	13	11	8	0	2	4	15	52	55	48	0	4,29
<b>Dimensão</b>															
1	18	8	31	20	77	72	20	18	16	93	80	385	432	140	4,73
2	22	14	28	42	75	43	22	22	28	84	168	375	258	154	4,43
3	4	10	26	4	48	69	44	4	20	78	16	240	414	308	5,27
4	3	3	9	18	26	20	3	3	6	27	72	130	120	21	4,62
5	23	21	22	26	18	12	1	23	42	66	104	90	72	7	3,28
<b>Média Global</b>															<b>4,47</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice XII

Tabela 28 - *Satisfação Chefia*

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca			7,1%	2,4%	50,0%	35,7%	4,8%
Sat. Supervisão			7,1%	26,2%	42,9%	21,4%	2,4%
Sat. Ambiente Físico			5,7%	2,9%	14,3%	62,9%	14,3%
Sat. P. Organização				50,0%	28,6%	21,4%	
Sat. Benefícios		9,5%	9,5%	23,8%	33,3%	19,0%	4,8%

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 29 - *Satisfação Não Chefia*

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca	8,8%	3,9%	13,7%	9,3%	27,5%	27,9%	8,8%
Sat. Supervisão	10,8%	6,9%	12,3%	15,2%	27,9%	16,7%	10,3%
Sat. Ambiente Físico	2,4%	5,9%	14,1%	1,8%	25,3%	27,6%	22,9%
Sat. P. Organização	4,4%	4,4%	13,2%	16,2%	32,4%	25,0%	4,4%
Sat. Benefícios	22,5%	18,6%	19,6%	20,6%	10,8%	7,8%	

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 30 - *Satisfação por Área Operacional (DOS)*

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca	7,6%	4,2%	13,2%	7,6%	27,8%	29,2%	10,4%
Sat. Supervisão	13,9%	8,3%	13,9%	12,5%	29,9%	12,5%	9,0%
Sat. Ambiente Físico	3,3%	8,3%	20,0%	3,3%	36,7%	20,0%	8,3%
Sat. P. Organização	6,3%	6,3%	16,7%	16,7%	31,3%	16,7%	6,3%
Sat. Benefícios	23,6%	23,6%	18,1%	22,2%	6,9%	5,6%	

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 31 - *Satisfação por Área Operacional (ORD+SIC)*

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca			12,5%	29,2%	33,3%	25,0%	
Sat. Supervisão				33,3%	33,3%	33,3%	
Sat. Ambiente Físico					10,0%	65,0%	25,0%
Sat. P. Organização				25,0%	37,5%	37,5%	
Sat. Benefícios			25,0%	25,0%	33,3%	16,7%	

Fonte: Elaboração própria (2015)

### Apêndice XIII

Tabela 32 - Satisfação por Área Operacional (GES)

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca	9,0%	2,6%	11,5%	2,6%	37,2%	30,8%	6,4%
Sat. Supervisão	2,6%	2,6%	10,3%	20,5%	30,8%	21,8%	11,5%
Sat. Ambiente Físico			3,1%		3,1%	49,2%	44,6%
Sat. P. Organização			3,8%	30,8%	30,8%	34,6%	
Sat. Benefícios	15,4%	10,3%	15,4%	17,9%	23,1%	15,4%	2,6%

GES

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 33 - Satisfação por Área Operacional / Chefia (DOS)

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca					25,0%	58,3%	16,7%
Sat. Supervisão				8,3%	33,3%	50,0%	8,3%
Sat. Ambiente Físico			10,0%	10,0%	40,0%	40,0%	
Sat. P. Organização				50,0%		50,0%	
Sat. Benefícios		33,3%		16,7%	16,7%	33,3%	

Chefia  
DOS

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 34 - Satisfação por Área Operacional / Chefia (GES)

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca			10,0%	3,3%	60,0%	26,7%	
Sat. Supervisão			10,0%	33,3%	46,7%	10,0%	
Sat. Ambiente Físico			4,0%		4,0%	72,0%	20,0%
Sat. P. Organização				50,0%	40,0%	10,0%	
Sat. Benefícios			13,3%	26,7%	40,0%	13,3%	6,7%

Chefia  
GES

Fonte: Elaboração própria (2015)

## Apêndice XIV

Tabela 35 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (DOS)

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca	8,3%	4,5%	14,4%	8,3%	28,0%	26,5%	9,8%
Sat. Supervisão	15,2%	9,1%	15,2%	12,9%	29,5%	9,1%	9,1%
Sat. Ambiente Físico	3,6%	9,1%	20,9%	2,7%	36,4%	18,2%	9,1%
Sat. P. Organização	6,8%	6,8%	18,2%	13,6%	34,1%	13,6%	6,8%
Sat. Benefícios	25,8%	22,7%	19,7%	22,7%	6,1%	3,0%	

Não Chefia  
DOS

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 36 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (ORD+SIC)

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca			12,5%	29,2%	33,3%	25,0%	
Sat. Supervisão				33,3%	33,3%	33,3%	
Sat. Ambiente Físico					10,0%	65,0%	25,0%
Sat. P. Organização				25,0%	37,5%	37,5%	
Sat. Benefícios			25,0%	25,0%	33,3%	16,7%	

Não Chefia  
ORD+SIC

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 37 - Satisfação por Área Operacional / Não Chefia (GES)

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca	14,6%	4,2%	12,5%	2,1%	22,9%	33,3%	10,4%
Sat. Supervisão	4,2%	4,2%	10,4%	12,5%	20,8%	29,2%	18,8%
Sat. Ambiente Físico			2,5%		2,5%	35,0%	60,0%
Sat. P. Organização			6,3%	18,8%	25,0%	50,0%	
Sat. Benefícios	25,0%	16,7%	16,7%	12,5%	12,5%	16,7%	

Não Chefia  
GES

Fonte: Elaboração própria (2015)

Tabela 38 - Satisfação Global

DIMENSÃO	TIS	MIS	UPIS	I	UPS	MS	TS
Sat. Intrínseca	7,3%	3,3%	12,6%	8,1%	31,3%	29,3%	8,1%
Sat. Supervisão	8,9%	5,7%	11,4%	17,1%	30,5%	17,5%	8,9%
Sat. Ambiente Físico	2,0%	4,9%	12,7%	2,0%	23,4%	33,7%	21,5%
Sat. P. Organização	3,7%	3,7%	11,0%	22,0%	31,7%	24,4%	3,7%
Sat. Benefícios	18,7%	17,1%	17,9%	21,1%	14,6%	9,8%	0,8%

Fonte: Elaboração própria (2015)