

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

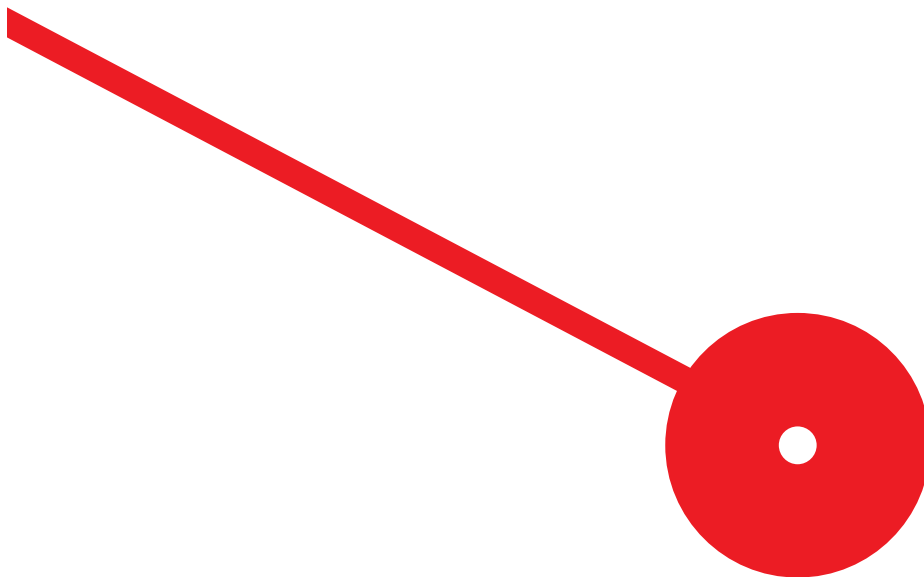
MESTRADO
Assessoria de Administração

Bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores não docentes do ISCAP

Catarina Oliveira

10/2025

Catarina Oliveira. Bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores não docentes
do ISCAP 10/2025



M

MESTRADO ASSESSORIA DE ADMINISTRAÇÃO

Bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores não docentes do ISCAP

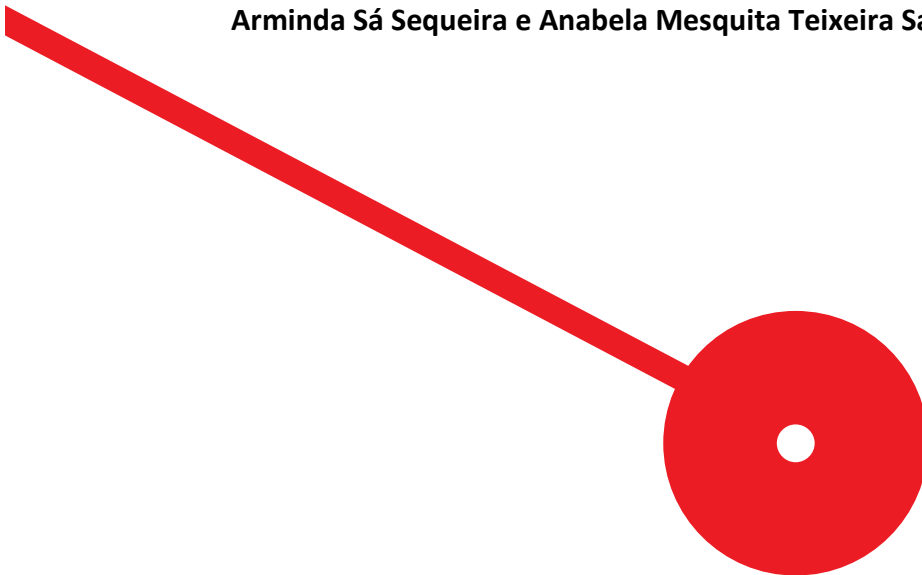
Catarina Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria de Administração, sob orientação de Arminda Sá Sequeira e Anabela Mesquita Teixeira Sarmento

Catarina Oliveira. Bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores não docentes

do ISCAP

10/2025



Agradecimentos

A concretização desta dissertação não teria sido possível sem o apoio, a colaboração e o incentivo de várias pessoas, a quem desejo expressar a minha mais sincera gratidão.

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado, agradeço profundamente todo o apoio, compreensão e carinho demonstrados ao longo deste percurso. A vossa presença constante, paciência e incentivo foram determinantes para que conseguisse chegar até aqui.

Às minhas orientadoras, Professora Arminda Sá Sequeira e Professora Doutora Anabela Mesquita Teixeira Sarmiento, agradeço a disponibilidade, orientação e partilha de conhecimento que tanto contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. A vossa dedicação, rigor científico e acompanhamento contínuo foram essenciais para a concretização desta dissertação.

Um agradecimento especial à Professora Susana Pinto, pelo apoio inestimável na distribuição dos questionários e pela ajuda fundamental na recolha das respostas. O seu contributo foi determinante para a realização desta investigação.

Por fim, expresso a minha gratidão a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, interagiram comigo ao longo deste percurso e me incentivaram a prosseguir, mesmo nos momentos mais desafiantes.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Resumo:

A gestão de Recursos Humanos enfrenta o desafio contínuo de promover o bem-estar, a satisfação e a motivação dos colaboradores, elementos essenciais para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e para o desempenho organizacional. Este estudo tem como objetivo principal avaliar o grau de bem-estar, satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP, considerando três dimensões do bem-estar: subjetiva (emoções positivas e satisfação), psicológica (realização pessoal e sentido de propósito) e social (relações interpessoais e integração), assim como analisar a percepção da comunicação interna e da qualidade de vida no trabalho.

A investigação assume um caráter interpretativo e descritivo. A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado e anónimo, composto por questões fechadas, aplicado a todos os colaboradores não docentes da instituição.

Os resultados revelam níveis diversos de bem-estar, satisfação e motivação entre os colaboradores, identificando fatores individuais e organizacionais que condicionam a percepção da qualidade de vida no trabalho. Destacam-se como elementos mais influentes as relações interpessoais, o reconhecimento profissional, o equilíbrio entre funções e objetivos pessoais, bem como a clareza e eficácia da comunicação interna. Observou-se ainda que colaboradores com maior envolvimento em atividades que valorizam competências pessoais e sociais apresentam níveis mais elevados de satisfação e motivação. Por outro lado, foram identificadas áreas de melhoria, nomeadamente na conciliação entre carga de trabalho e recursos disponíveis, e na percepção de oportunidades de desenvolvimento profissional.

O estudo contribui para a compreensão dos determinantes do bem-estar e da motivação no contexto laboral, fornecendo informações valiosas para a formulação de políticas e medidas de melhoria organizacional. Os resultados reforçam a importância de estratégias centradas nas pessoas, capazes de potenciar o desempenho e a satisfação laboral, sublinhando a relevância do papel da gestão de Recursos Humanos no ISCAP para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, motivador e sustentável.

Palavras chave: Bem-estar no trabalho; Satisfação laboral; Motivação; Colaboradores não docentes; ISCAP

Abstract:

Human Resource Management faces the ongoing challenge of promoting employee well-being, satisfaction, and motivation -key factors for improving quality of work life and organizational performance. This study aims primarily to assess the levels of well-being, satisfaction, and motivation at work among non-academic staff at ISCAP, considering three dimensions of well-being: subjective (positive emotions and satisfaction), psychological (personal achievement and sense of purpose), and social (interpersonal relationships and integration), as well as to analyze perceptions of internal communication and overall quality of work life.

The research adopts an interpretative and descriptive approach. Data were collected through a structured and anonymous questionnaire, consisting of closed-ended questions, administered to all non-academic staff at the institution.

The results reveal varying levels of well-being, satisfaction, and motivation among employees, identifying both individual and organizational factors that influence perceptions of quality of work life. The most influential elements include interpersonal relationships, professional recognition, alignment between personal goals and job responsibilities, as well as the clarity and effectiveness of internal communication. It was also observed that employees more engaged in activities that develop personal and social skills report higher levels of satisfaction and motivation. Conversely, areas for improvement were identified, particularly regarding the balance between workload and available resources, and the perception of opportunities for professional development.

This study contributes to the understanding of the determinants of well-being and motivation in the workplace, providing valuable insights for the development of policies and organizational improvement measures. The findings underscore the importance of people-centered strategies that enhance both performance and job satisfaction, highlighting the critical role of Human Resource Management at ISCAP in fostering a more balanced, motivating, and sustainable work environment.

Key words: Workplace well-being; Job satisfaction; Motivation; Non-academic staff; ISCAP

Índice geral

Introdução	1
Enquadramento teórico	3
1 O Conceito de Bem-Estar	3
1.1 Fatores Determinantes do Bem-Estar	4
1.1.1 Personalidade.....	5
1.1.2 Fatores Económicos.....	7
1.1.3 Metas e objetivos de vida	8
1.1.4 Comparação social e socio demográfica	9
1.2 Evolução do conceito de Bem-Estar Subjetivo	10
1.3 Evolução do conceito de Bem-Estar Psicológico	11
1.4 Evolução do conceito de Bem-Estar Social.....	12
1.5 Bem-Estar em contexto laboral	13
2 Satisfação no trabalho.....	14
2.1 Fatores que levam à satisfação no trabalho	17
3 A comunicação interna – a dimensão subvalorizada.....	20
4 Motivação no trabalho	22
4.1 Etimologia e Conceito de Motivação	22
4.2 Fatores determinantes da Motivação	23
4.3 Perspetivas sobre Motivação	24
4.4 Motivação e Satisfação no Trabalho	25
4.5 Motivação e Performance.....	27
5 Perceção da Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
Metodologia.....	33
6 Estudo empírico.....	33
6.1 Apresentação da organização em estudo – ISCAP.....	33
6.2 Desenho do Projeto de Investigação.....	34

6.3	Processo de criação do instrumento de recolha de dados	36
6.3.1	Elaboração do Questionário.....	37
6.3.1.1	Bem-Estar Profissional	42
6.3.1.2	Satisfação Profissional.....	43
6.3.1.3	Comunicação Interna.....	44
6.3.1.4	Motivação no trabalho	44
6.3.1.5	Qualidade de Vida no trabalho	45
6.4	Procedimento na Recolha de Dados	46
Apresentação e discussão de resultados		48
7	Apresentação e Discussão dos Resultados	48
7.1	Caracterização da amostra	49
7.2	Resultados por Dimensão	50
7.2.1	Grau de Bem-Estar	50
7.2.2	Grau de satisfação profissional.....	54
7.2.3	Comunicação Interna.....	57
7.2.4	Motivação Profissional.....	59
7.2.5	Perceção da qualidade de vida no trabalho.....	63
7.3	Discussão dos resultados	67
7.4	Síntese e reflexão sobre os resultados da investigação.....	70
Considerações finais		74
8	Considerações Finais	74
9	Contribuições e impactos esperados.....	76
10	Limitações (ou fragilidades).....	77
11	Recomendações para trabalhos futuros	78
Referências bibliográficas.....		80
12	Bibliografia.....	81
ANEXOS		85

13	Anexos.....	86
	Anexo I – Work-Related Quality of Life (WRQoL-2).....	86
	Anexo II – “Job Satisfaction Survey” (JSS).....	87
	Anexo III – Escalas de Bem-Estar Psicológico.....	88
	Anexo IV – Questionário de Comunicação Interna (QUESCI).....	89
	Anexo V – Questionário distribuído aos colaboradores não docentes do ISCAP.....	91
	Anexo VI – Resultados detalhados das análises estatísticas (SPSS).....	98

Índice de Tabelas

Tabela 1- Síntese Objetivos e Dimensões a estudar	41
Tabela 2- Síntese da descrição da amostra; Fonte: dados próprios	50
Tabela 3 - Estatística descritiva da dimensão Bem-Estar (N = 41). Fonte: dados próprios	51
Tabela 4 - Estatística descritiva da dimensão Satisfação Profissional (N = 41) Fonte: dados próprios.....	55
Tabela 5 - Estatística descritiva da dimensão Comunicação Interna. (N = 41) Fonte: dados próprios.....	57
Tabela 6 - Estatística descritiva da dimensão Motivação. (N = 41) Fonte: dados próprios	60
Tabela 7 - Estatística descritiva da dimensão Qualidade de vida no trabalho. (N = 41) Fonte: dados próprios	64

Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico Resumo de Médias de Bem-Estar e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios	53
Figura 2 - Gráfico Resumo de Médias de Satisfação Profissional e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios	56
Figura 3 - Gráfico Resumo de Médias de Comunicação Interna por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios	58
Figura 4 - Gráfico Resumo de Médias de Motivação e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios	62
Figura 5 - Gráfico Resumo de Médias de QVT e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios	65

A preocupação com o bem-estar, a satisfação, comunicação interna, a motivação e a qualidade de vida no trabalho tem-se afirmado como tema central na literatura científica, sendo abordado em diversas áreas, como comportamento organizacional, psicologia organizacional, psicossociologia e gestão de Recursos Humanos. A gestão contemporânea de pessoas, também designada por gestão de capital humano ou gestão de talentos, enfrenta o desafio de criar ambientes de trabalho que promovam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo que estes fatores influenciam diretamente o desempenho organizacional. Numerosos estudos indicam que tanto fatores internos (como realização pessoal e sentido de propósito) quanto externos (como condições de trabalho e reconhecimento) afetam os comportamentos e a motivação dos colaboradores. Nesse contexto, os gestores de Recursos Humanos têm a responsabilidade de criar condições que favoreçam o crescimento profissional, o bem-estar geral e a motivação, garantindo a retenção e a atração de talentos, elementos essenciais para a vantagem competitiva das organizações.

Para que a investigação se concretize, há que definir as etapas da pesquisa que guiem o trabalho subsequente. Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), os bons problemas são formulados a partir de um bom domínio, por parte do investigador, da teoria científica relacionada com a área de estudo, pelo que, com vista a tornar pertinente a discussão desta temática, será realizada uma revisão de literatura que demonstre um sólido domínio do assunto.

A presente dissertação surge da premissa de que os recursos humanos constituem o principal capital das organizações e que a satisfação e o bem-estar dos colaboradores são determinantes para a retenção de talentos e o aumento do desempenho organizacional. O objetivo principal do estudo é avaliar o grau de bem-estar, satisfação, motivação, contributos da comunicação interna e perceção de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP. Os objetivos específicos incluem:

- 1- Identificar os indicadores de bem-estar no trabalho com base em estudos teóricos e empíricos;
- 2- Identificar os principais indicadores de satisfação;

- 3- Identificar os principais indicadores de motivação profissional relevantes no contexto organizacional;
- 4- Identificar a importância da comunicação interna;
- 5- Identificar as dimensões que contribuem para a percepção de qualidade de vida no trabalho;
- 6- Avaliar o grau de bem-estar no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP;
- 7- Avaliar o grau de satisfação dos mesmos colaboradores relativamente à sua função atual;
- 8- Avaliar o grau de motivação profissional dos mesmos colaboradores e identificar os principais fatores que a influenciam;
- 9- Aferir o contributo da comunicação interna;
- 10- Avaliar a percepção geral que os colaboradores têm sobre a sua qualidade de vida no trabalho.

A investigação de carácter interpretativo e descritivo, pretende capturar um ponto no tempo, assume como escolha metodológica o estudo de caso, com recolha de dados mediante questionário estruturado e anónimo, dirigido a todos os colaboradores não docentes da instituição.

A dissertação encontra-se organizada em três partes. A primeira parte consiste na revisão da literatura, abordando conceitos fundamentais e fatores que influenciam o bem-estar, satisfação, comunicação interna, motivação e qualidade de vida no trabalho. A segunda parte descreve o estudo empírico, incluindo desenho da investigação, amostra, instrumentos de recolha de dados e procedimentos de análise. Por fim, a terceira parte apresenta a análise e discussão dos resultados que dão resposta aos objetivos e à questão de investigação, havendo também sugestões de potenciais melhorias que poderão ser implementadas, se a liderança considerar pertinente, e identificam-se pistas para pesquisas futuras.

Nesta primeira fase apresentamos a revisão da Literatura, nomeadamente, uma contextualização da temática e abordagens teóricas ao tema com relevância na conceptualização e diferentes aceções de bem-estar, de satisfação e motivação no trabalho.

Por conseguinte, os conceitos-chave a serem abordados são: bem-estar, satisfação e motivação no trabalho, procurando perceber de que forma estes elementos se relacionam e influenciam mutuamente. O bem-estar no trabalho refere-se ao equilíbrio emocional, físico e psicológico que permite ao trabalhador sentir-se bem, estimulado e valorizado. A satisfação no trabalho está ligada à forma como cada pessoa se sente em relação às suas funções, ao ambiente em que trabalha e às condições que lhe são proporcionadas. Já a motivação diz respeito à forma como cada indivíduo contribui para os objetivos da organização, não apenas através da realização das suas tarefas, mas também pelo envolvimento e dedicação que demonstra. Estes três conceitos são fundamentais para compreender o impacto que o ambiente e as condições de trabalho têm na vida das pessoas e no funcionamento das organizações.

Ao longo da revisão de literatura, será feita uma análise crítica dos estudos existentes, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre estas temáticas e identificar formas de promover contextos laborais mais saudáveis, equilibrados e eficazes.

1 O Conceito de Bem-Estar

O conceito de bem-estar possui um alcance amplo e profundo, que envolve o equilíbrio emocional, o sentido de propósito, o desenvolvimento pessoal e a qualidade das relações sociais que se constroem no contexto de trabalho, indo além da satisfação, que se refere a aspetos mais concretos do trabalho, traduzindo-se num estado mais duradouro de realização e saúde psicológica.

O bem-estar no trabalho assume, assim, um papel fundamental não só para a saúde e satisfação dos colaboradores, mas também para a produtividade e sucesso das organizações. Conforme referem Danna e Griffin (1999), o bem-estar dos trabalhadores reflete-se no desempenho organizacional, sendo um elemento essencial na construção de ambientes laborais produtivos, motivadores e saudáveis. Atualmente, e face à crescente

valorização da gestão estratégica de pessoas, torna-se indispensável compreender os fatores que contribuem para o bem-estar, de modo a fomentar locais de trabalho mais eficientes e sustentáveis.

Para isso, começaremos pela abordagem dos fatores determinantes do bem-estar que consistem em predisposições que influenciam a saúde e a qualidade de vida dos indivíduos. Neste contexto, serão analisadas duas abordagens principais no domínio do bem-estar e os contributos mais relevantes para a sua compreensão. Passamos em seguida à evolução do conceito de bem-estar subjetivo, alinhado com a perspetiva hedónica, seguindo-se a análise do bem-estar psicológico, baseado na perspetiva eudaimónica.

O bem-estar subjetivo, enquadrado na perspetiva hedónica, refere-se à forma como os indivíduos avaliam a sua vida, destacando-se a satisfação com a vida, os afetos positivos e a ausência de emoções negativas. Já o bem-estar psicológico, associado à perspetiva eudaimónica, centra-se no desenvolvimento pessoal, no propósito de vida e na concretização do potencial humano. Ambas as abordagens serão aprofundadas nas secções seguintes, tendo em conta a sua relevância para a compreensão do bem-estar em contextos individuais e organizacionais.

Posteriormente, será explorado o conceito de bem-estar social, relacionado com a qualidade das relações do indivíduo com o meio envolvente e o seu sentimento de pertença à comunidade, e, por fim, o bem-estar no trabalho, entendido como a aplicação prática e integrada destas dimensões no contexto laboral, influenciado por fatores individuais e organizacionais.

1.1 Fatores Determinantes do Bem-Estar

O bem-estar resulta de uma interação dinâmica entre múltiplos fatores de natureza psicológica, social, económica e ambiental, sendo suscetível de intervenção sobre múltiplos determinantes, como saúde mental, apoio social e redução de desigualdades socioeconómicas.

De acordo com Diener (2009), os fatores com maior potencial para influenciar o bem-estar incluem características de personalidade, rendimento, indicadores económicos do país de residência, objetivos de vida, comparações sociais e satisfação em domínios específicos, como a vida profissional. Embora os fatores demográficos sejam

frequentemente considerados, Lucas e Diener (2008) argumentam que o seu impacto nos níveis de bem-estar tende a ser limitado, o que sublinha a importância de explorar outras variáveis, nomeadamente os traços psicológicos. Ainda assim, a investigação nesta área continua em evolução, não existindo, até ao momento, um modelo teórico consensual e exaustivo que integre todos os determinantes do bem-estar.

1.1.1 Personalidade

A forma como os indivíduos interpretam e reagem a acontecimentos da vida pode ser profundamente influenciada pela sua personalidade. Spittlehouse, Vierck, Pearson e Joyce (2014) referem que a avaliação de um evento como positivo ou negativo depende em grande medida das características de personalidade do indivíduo. Neste sentido, Diener et al. (1999) salientam que a personalidade constitui um dos preditores mais consistentes e robustos do bem-estar, entendido como a avaliação que a pessoa faz da sua própria vida, incluindo a satisfação global, os afetos positivos e a ausência de emoções negativas. Esta dimensão do bem-estar reflete, assim, não apenas o que os indivíduos vivem, mas sobretudo como interpretam e sentem essas vivências no seu quotidiano.

Estudos conduzidos por Kim-Prieto, Diener, Tamir, Scollon e Harter (2005) demonstram que indivíduos com diferentes perfis de personalidade tendem a responder de forma distinta a eventos semelhantes, bem como a recordar essas experiências emocionais de maneiras únicas, que resulta da sua individualidade. Esta variabilidade pode ser explicada, segundo Lucas e Diener (2008), pela reatividade emocional, sendo que pessoas extrovertidas, por exemplo, apresentam maior sensibilidade a estímulos positivos, o que as torna mais propensas a vivenciar emoções agradáveis com maior frequência.

Diener e Ryan (2009) reforçam esta ideia ao apontar que a extroversão está associada a níveis mais elevados de bem-estar em vários contextos culturais, pois os indivíduos extrovertidos tendem a experienciar emoções positivas com mais intensidade. Em contraste, para Kesebir & Diener (2008), pessoas com elevados níveis de neuroticismo são mais suscetíveis a emoções negativas, como ansiedade ou tristeza, e tendem a interpretar os acontecimentos de forma mais pessimista. Esta vulnerabilidade emocional pode comprometer significativamente a perceção de bem-estar.

De acordo com McCrae & Costa (2003), o modelo “Big Five” ou cinco grandes fatores de personalidade — neuroticismo, extroversão, abertura à experiência, amabilidade e conscienciosidade — tem sido amplamente utilizado para compreender as ligações entre personalidade e bem-estar. Cada um destes traços contribui de forma distinta para o modo como os indivíduos enfrentam os desafios da vida e avaliam a sua qualidade de vida:

- 1- Neuroticismo¹: Está associado a uma maior propensão para emoções negativas, baixa resiliência ao stress e maior risco de depressão, o que pode comprometer o bem-estar.
- 2- Extroversão²: Relaciona-se com emoções positivas, otimismo e envolvimento social, promovendo sentimentos de satisfação e felicidade.
- 3- Abertura à experiência³: Reflete curiosidade intelectual, criatividade e flexibilidade, favorecendo o crescimento pessoal e a adaptação a mudanças.
- 4- Amabilidade⁴: Inclui traços como empatia, cooperação e confiança, que facilitam relações sociais saudáveis e reforçam o apoio social, elemento crucial para o bem-estar.
- 5- Conscienciosidade⁵: Implica autodisciplina, responsabilidade e orientação para objetivos, o que contribui para uma maior estabilidade emocional e sentimento de eficácia pessoal.

De forma geral, indivíduos com níveis elevados de extroversão, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência tendem a apresentar maiores índices de bem-estar subjetivo. Já altos níveis de neuroticismo, representam tendência para menor bem-estar e podem comprometer significativamente a saúde mental e emocional (Anglim et al., 2020).

Assim, a personalidade constitui um fator central na forma como os indivíduos vivenciam e interpretam as suas experiências de vida, influenciando de modo direto o seu bem-estar global.

¹ Neuroticismo - Lahey (2009).

² Extroversão - Steel, Schmidt & Shultz (2008).

³ Abertura à experiência - John, Naumann & Soto (2008)

⁴ Amabilidade - Zanon, Dellazzana-Zanon & Bandeira (2014)

⁵ Conscienciosidade – Soto (2019)

1.1.2 Fatores Económicos

A literatura tem demonstrado que existe uma associação positiva entre o rendimento e o bem-estar subjetivo, embora esta relação não seja linear. De acordo com Mentzakis e Moro (2009), o aumento do rendimento individual está geralmente associado a um incremento no bem-estar, mas esse efeito tende a diminuir progressivamente à medida que os rendimentos atingem patamares mais elevados. Em contraste, rendimentos mais baixos revelam uma relação mais significativa com a redução do bem-estar.

Outros fatores económicos, como a inflação e o desemprego, também se revelam preditores negativos do bem-estar. Di Tella, MacCulloch e Oswald (2006) identificaram que níveis elevados de inflação e desemprego contribuem para uma diminuição nos níveis de bem-estar reportados pelas populações. Estes autores argumentam que a instabilidade económica gera insegurança e insatisfação generalizada, mesmo entre indivíduos com rendimentos estáveis.

Neste sentido, Diener e Ryan (2009) defendem que o rendimento tem uma influência relativa sobre o bem-estar subjetivo, ou seja, o seu impacto diminui em populações com maior poder económico. Adicionalmente, Jorm e Ryan (2014) destacam que variáveis macroeconómicas, como o produto interno bruto (PIB) per capita, a inflação controlada e a equidade socioeconómica, estão positivamente relacionadas com o bem-estar dos cidadãos. Estes fatores promovem uma perceção de estabilidade e justiça social, o que favorece a satisfação com a vida.

Adicionalmente, o rendimento per capita e os apoios sociais, como os subsídios de desemprego, são considerados importantes para a manutenção do bem-estar, ao transmitirem segurança e proteção face a possíveis dificuldades financeiras (Jorm & Ryan, 2014). Neste contexto, Diener e Seligman (2004) sublinham que as condições económicas afetam o bem-estar tanto de forma direta como indireta, ao influenciar o acesso a recursos, serviços de saúde, lazer e educação.

Headey e Wooden (2004) reforçam esta perspetiva ao demonstrar que o património líquido familiar desempenha um papel significativo na perceção de bem-estar, por representar uma forma de segurança económica duradoura. Os seus resultados indicam que o património familiar pode ter um impacto ainda mais relevante do que o rendimento mensal, especialmente em termos de estabilidade emocional e resiliência perante adversidades económicas.

Estudos mais recentes, como o de Oishi, Kushlev e Schimmack (2018), confirmam que o rendimento é mais relevante para o bem-estar em contextos onde há maior instabilidade económica ou falta de apoios sociais. Em sociedades mais igualitárias e com forte proteção social, o efeito do rendimento individual tende a ser menos determinante.

1.1.3 Metas e objetivos de vida

As metas e objetivos de vida são amplamente reconhecidos como determinantes do bem-estar psicológico. De acordo com McKnight e Kashdan (2009), a presença de metas claras e significativas contribui para a perceção de propósito, direção e motivação, elementos essenciais para a promoção de um funcionamento psicológico positivo. No entanto, quando estas metas são mal definidas, incoerentes ou não alinhadas com os valores pessoais, os níveis de bem-estar tendem a ser prejudicados

O sentido de vida, neste contexto, surge como um dos fatores mais relevantes para a compreensão do bem-estar subjetivo. Steger, Frazier, Oishi e Kaler (2006) defendem que encontrar sentido na vida está associado a maiores níveis de satisfação com a vida, bem como a menor prevalência de estados emocionais negativos. Esta relação é confirmada por Park (2010), que afirma que a perceção de significado contribui não só para a promoção de bem-estar, como também para a redução de sentimentos de angústia, sofrimento psicológico e desconforto emocional.

Complementarmente, Steger e Kashdan (2013) demonstraram, num estudo longitudinal, que indivíduos que experienciam instabilidade no significado da vida tendem a apresentar níveis inferiores de satisfação global, além de maior incidência de afeto negativo e sintomas depressivos. Autores mais recentes continuam a reforçar a importância do propósito de vida como fator protetor da saúde mental. Segundo Martela e Steger (2016), um sentido claro de propósito está associado a uma maior resiliência face a adversidades, maior envolvimento nas atividades diárias e maior bem-estar geral. De forma semelhante, Hill et al. (2021) argumentam que a presença de metas pessoais alinhadas com valores próprios é um dos principais preditores de bem-estar duradouro.

1.1.4 Comparação social e socio demográfica

A comparação social é um conceito desenvolvido por Leon Festinger em 1954, que descreve o processo pelo qual as pessoas se autoavaliam através da comparação com os outros. Esse processo é importante para entender como as pessoas percebem as suas capacidades, opiniões e a sua situação em relação aos outros. Segundo Buunk & Gibbons (2007), existem dois tipos principais de comparação social:

Comparação ascendente: Quando uma pessoa se compara com alguém que considera superior a si, o que pode gerar sentimentos de motivação ou de inadequação.

Comparação descendente: Quando a pessoa se compara com alguém que considera inferior, o que pode aumentar a sua autoestima.

Diener e Oishi (2000) destacam que os fatores socioeconómicos influenciam o tipo de comparação social que as pessoas fazem, moldando assim a percepção da qualidade de vida. Por exemplo, indivíduos com maior nível de recursos financeiros tendem a fazer comparações ascendentes, enquanto aqueles com menos recursos podem recorrer a comparações descendentes para manter uma percepção positiva do seu bem-estar.

Além da comparação social, vários fatores sociodemográficos influenciam o bem-estar:

- 1- Idade⁶: O bem-estar tende a aumentar ao longo da vida, mas diminui no início da velhice, possivelmente devido a problemas de saúde ou falta de atividade profissional.
- 2- Estado Civil⁷: O estado civil também é um fator importante para o bem-estar, com algumas investigações a sugerirem que as pessoas casadas tendem a relatar níveis mais elevados de satisfação com a vida.
- 3- Escolaridade⁸: O nível de escolaridade está associado ao bem-estar, com pessoas mais escolarizadas geralmente a apresentarem maior satisfação com a vida.
- 4- Género⁹: O género também influencia o bem-estar, com padrões de satisfação diferentes entre homens e mulheres.

⁶Idade – Pinquart (2001)

⁷Estado Civil - Diener, Suh, Lucas, & Smith (1999)

⁸Escolaridade - Ross & Mirowsky (2010)

⁹Género - Kring & Gordon (1998)

Além disso, a personalidade, indicador já referido anteriormente, influencia a forma como as pessoas se comparam e experienciam o bem-estar. Lyubomirsky e Ross (1997) observaram que os otimistas tendem a realizar comparações descendentes, o que aumenta o bem-estar, enquanto os pessimistas fazem mais comparações ascendentes, podendo aumentar o sofrimento emocional. Diener (2009) acrescenta que a percepção de que outros vivem em condições piores pode melhorar a satisfação com a vida, embora essa percepção nem sempre seja suficiente para garantir o bem-estar.

Em síntese, o bem-estar, que exploramos mais em profundidade no tópico seguinte, resulta da combinação e interação equilibrada entre múltiplos fatores psicológicos, sociais e demográficos. Larsen e Eid (2008) defendem que a satisfação com a vida não pode ser atribuída a um único fator, sendo necessária uma abordagem multidimensional para a sua compreensão completa.

1.2 Evolução do conceito de Bem-Estar Subjetivo

O bem-estar subjetivo refere-se à forma como os indivíduos avaliam a sua própria vida, incluindo tanto juízos cognitivos, como a satisfação com a vida, quanto dimensões afetivas, como a frequência e intensidade de emoções positivas e a ausência de emoções negativas. Trata-se de uma percepção pessoal e interna do indivíduo sobre a sua experiência de vida, sendo influenciada por fatores psicológicos, sociais e contextuais. Este conceito insere-se na denominada perspectiva hedónica, que conceptualiza o bem-estar como a maximização da satisfação, da felicidade e dos estados emocionais positivos, a par da minimização dos afetos negativos. Esta abordagem valoriza, portanto, a percepção subjetiva e imediata que os indivíduos têm da sua qualidade de vida, assumindo que a experiência de prazer e contentamento é central para a vivência do bem-estar.

Diener (1984) introduziu a noção de bem-estar subjetivo com três componentes fundamentais:

1. Afetos positivos: emoções agradáveis como alegria, entusiasmo ou tranquilidade;
2. Afetos negativos: emoções como tristeza, ansiedade ou raiva (em baixa frequência);
3. Satisfação com a vida: avaliação cognitiva da própria vida como satisfatória.

Esta definição foi amplamente desenvolvida por Diener, Oishi e Lucas (2003), reforçando que os níveis de bem-estar subjetivo variam entre indivíduos e culturas, e estão fortemente ligados à personalidade, à autoestima e à percepção de controlo pessoal.

Kahneman et al. (1999) acrescentaram uma distinção útil entre dois tipos de bem-estar:

1. Experiencial: ligado às emoções vividas momento a momento;
2. Avaliativo: baseado em reflexões globais sobre a vida.

Estas dimensões permitem analisar o impacto do trabalho no bem-estar de forma mais profunda, considerando tanto as emoções no dia a dia profissional como a percepção mais ampla da carreira e do ambiente laboral.

1.3 Evolução do conceito de Bem-Estar Psicológico

O bem-estar psicológico diz respeito ao funcionamento positivo do indivíduo, refletindo o seu sentido de propósito, o desenvolvimento pessoal, a autonomia e a qualidade das suas relações interpessoais. Esta forma de bem-estar vai além da simples presença de emoções agradáveis, focando-se na concretização do potencial humano e na vivência de uma vida com significado. Insere-se na denominada perspetiva eudaimónica, que defende que o verdadeiro bem-estar não se limita ao prazer momentâneo, mas assenta numa existência plena, coerente com os valores individuais e orientada para o crescimento e a realização pessoal. Trata-se, por isso, de um modelo mais exigente, mas simultaneamente mais abrangente, sendo especialmente relevante para a compreensão do desenvolvimento humano em contextos organizacionais, onde o equilíbrio entre objetivos pessoais e profissionais assume um papel central.

Carol Ryff (1989) estruturou esta abordagem num modelo composto por seis dimensões interligadas:

1. Autonomia: capacidade de agir de forma independente, de acordo com convicções pessoais;
2. Domínio do ambiente: competência para gerir de forma eficaz as exigências externas;
3. Crescimento pessoal: sentimento de desenvolvimento contínuo;

4. Relações interpessoais positivas: capacidade de manter relações empáticas e próximas;
5. Objetivos de vida: existência de metas com sentido e direção;
6. Aceitação de si próprio: reconhecimento dos próprios limites e qualidades.

Este modelo tornou-se uma referência na literatura sobre bem-estar e tem sido amplamente validado em diversos contextos culturais e profissionais.

Keyes (2002) complementa este modelo ao afirmar que a saúde mental não se esgota na ausência de psicopatologia, mas requer a presença de funcionamento psicológico e social positivo.

De forma prática, o bem-estar psicológico revela-se essencial para a resiliência e adaptação dos colaboradores perante mudanças organizacionais, exigências crescentes ou conflitos interpessoais.

1.4 Evolução do conceito de Bem-Estar Social

O bem-estar social é uma dimensão frequentemente esquecida, mas determinante no equilíbrio emocional do indivíduo. Diz respeito à percepção que cada pessoa tem da sua aceitação e integração na sociedade ou no grupo onde se insere — neste caso, a organização.

Segundo Keyes (1998), este tipo de bem-estar assenta em cinco componentes fundamentais:

1. Integração social: sentimento de pertencer a uma comunidade;
2. Aceitação social: crença de que os outros são, em geral, pessoas boas;
3. Contribuição social: percepção de que se é útil para os outros;
4. Coerência social: compreensão do funcionamento do meio social;
5. Realização social: otimismo sobre o futuro coletivo.

No ambiente de trabalho, estas dimensões traduzem-se na forma como os colaboradores se sentem incluídos, ouvidos, valorizados e reconhecidos. Segundo Fischer et al. (2021), um ambiente organizacional socialmente saudável promove relações mais positivas, cooperação e maior coesão de equipa.

Lamont et al. (2022) também enfatizam que o bem-estar social reduz o isolamento, fortalece redes de apoio e contribui para a saúde mental coletiva.

O bem-estar emocional no trabalho, nomeadamente a segurança psicológica, é outro fator fundamental. Edmondson (1999) introduziu este conceito, enfatizando a importância de um ambiente onde os trabalhadores se possam expressar sem receio de represálias. Bakker e Demerouti (2017) reforçam que o equilíbrio entre exigências e recursos é determinante para promover a satisfação e prevenir o esgotamento profissional.

A criação de ambientes colaborativos, inclusivos e emocionalmente seguros é, portanto, uma condição essencial para o bem-estar social e para o bom funcionamento das organizações.

1.5 Bem-Estar em contexto laboral

O bem-estar no trabalho representa a aplicação prática das dimensões anteriormente descritas ao ambiente laboral. Trata-se de uma construção multifatorial que envolve aspetos emocionais, cognitivos, relacionais e contextuais, refletindo a forma como o colaborador se sente no exercício da sua atividade profissional.

Assim, o bem-estar subjetivo, o bem-estar psicológico e o bem-estar social abrangem dimensões que podem estar relacionadas com as pessoas, individualmente consideradas, como com os indivíduos enquanto membros da sociedade ou colaboradores de uma organização influenciando-se mutuamente. Uma vida profissional bem-sucedida, pode influenciar o modo como a indivíduo se vê e avalia, como membro da sociedade e inversamente, um indivíduo com boa aceitação de si, realização e aceitação social, por exemplo, pode refletir-se no seu posicionamento mais favorável no contexto laboral.

Mas existem dimensões específicas para o contexto laboral, que foram identificadas por Judge e Klinger (2008), que referem que o bem-estar no trabalho depende da qualidade das tarefas, do estilo de liderança, da comunicação interna, do grau de autonomia e da compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais.

Warr (2007), por seu lado, propõe que a experiência de bem-estar no trabalho se relaciona com:

1. Apoio social no trabalho;

2. Reconhecimento e feedback;
3. Condições físicas e materiais adequadas;
4. Oportunidades de desenvolvimento;
5. Estabilidade contratual e justiça organizacional.

Giorgi et al. (2017), as condições físicas e organizacionais do local de trabalho têm influência direta no bem-estar psicológico dos colaboradores.

Já Greenhaus e Allen (2011) destacam ainda a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como fator protetor do bem-estar emocional.

Em conformidade com estas conclusões, a Organização Mundial da Saúde (2022) alerta que a ausência de bem-estar no trabalho está associada ao aumento do *burnout*, do absentismo e da rotatividade. Gaspar de Matos et al. (2023) reforçam que políticas centradas na escuta ativa, empatia, inclusão e desenvolvimento pessoal são indispensáveis para ambientes organizacionais saudáveis.

Em síntese, a literatura evidencia que o bem-estar no trabalho é um constructo multidimensional, integrando dimensões psicológicas, sociais e organizacionais. Apesar das diferentes abordagens conceptuais, os autores convergem na importância da autonomia, das relações interpessoais positivas e do sentido de propósito como elementos centrais para o bem-estar dos trabalhadores. No contexto organizacional, o bem-estar é influenciado não apenas por características individuais, mas também pelas condições de trabalho, pelo clima relacional e pelas práticas de gestão adotadas. Para a presente investigação, esta perspectiva assume particular relevância, uma vez que permite compreender o bem-estar como um fator estruturante da experiência laboral dos colaboradores não docentes do ISCAP, sendo, por isso, integrado como uma dimensão central no modelo conceptual e nos objetivos do estudo.

2 Satisfação no trabalho

É relevante compreender, de forma geral, o que se entende por satisfação antes de abordar diretamente o conceito de satisfação no trabalho. De acordo com a Grande Enciclopédia Verbo (1997, p. 464), satisfação refere-se ao “ato ou efeito de satisfazer-se; contentamento; alegria; aprazimento; agrado; cessação de desejo produzida pela posse do objeto desejado; sentimento de aprovação; ação pela qual se repara uma ofensa”. Esta

definição revela a diversidade de sentidos associados ao termo, evidenciando a sua complexidade e natureza subjetiva.

Hespanhol (2008) descreve a satisfação como a avaliação individual acerca da correspondência entre aquilo que se recebe e o que se espera, valoriza ou necessita. Neste sentido, a satisfação resulta de um processo de comparação subjetiva entre resultados obtidos e expectativas pessoais, estando fortemente condicionada pelo contexto e pelas características individuais.

Frequentemente, os conceitos de satisfação e bem-estar são usados como sinónimos. No entanto, apesar de estarem interligados, possuem naturezas distintas. A satisfação refere-se à forma como o indivíduo avalia diferentes aspetos do seu contexto laboral, como as tarefas que realiza, o ambiente em que se insere, as relações com colegas e superiores ou as condições materiais oferecidas pela organização. Trata-se, assim, de uma resposta subjetiva e imediata à experiência profissional. Por seu lado, o bem-estar resulta da interação complexa de fatores psicológicos, sociais, económicos e ambientais.

Apesar disso, os dois conceitos estão relacionados: um nível elevado de bem-estar tende a potenciar a satisfação com o trabalho e uma experiência laboral satisfatória pode contribuir positivamente para o bem-estar geral do colaborador. Neste sentido, a satisfação pode ser entendida como um dos indicadores ou manifestações do bem-estar, embora não o esgote.

Compreender esta relação é essencial para a gestão de pessoas nas organizações. Políticas que visem apenas a satisfação pontual – como aumentos salariais ou melhorias infraestruturais – podem revelar-se insuficientes se não forem acompanhadas por estratégias que promovam o bem-estar global, como o reforço da autonomia, o reconhecimento, a qualidade das relações interpessoais e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A satisfação envolve componentes afetivos, cognitivos e comportamentais e, embora possa ser transversal a várias dimensões da experiência humana, neste contexto incide especificamente sobre o domínio profissional. O trabalho pode ser entendido como a aplicação de esforço físico ou intelectual orientado para a produção de valor ou riqueza.

Durante a primeira metade do século XX, predominava uma visão mecanicista da gestão, centrada na maximização da eficiência e no controlo dos recursos humanos.

Taylor (1911), no âmbito da Escola Clássica da Administração, via o trabalhador como um meio para atingir objetivos produtivos. Contudo, com os estudos de Mayo (1933) e da Escola das Relações Humanas, surgiu uma nova abordagem que reconhecia os colaboradores como agentes ativos, cujos sentimentos, motivações e bem-estar influenciavam diretamente o desempenho organizacional.

Este paradigma evoluiu ao longo do tempo. Bilhim (2001) sublinha que, a partir de meados do século XX, os trabalhadores passaram a ser considerados recursos estratégicos, detentores de conhecimentos, competências e criatividade fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Ferreira (2012) reforça que a satisfação dos colaboradores passou a ser vista como um fator estratégico, e não apenas como uma variável secundária.

Atualmente, diversas investigações propõem visões mais integradas e complexas. Gonçalves e De Oliveira (2023) definem a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o indivíduo faz da sua atividade profissional, considerando o grau em que esta permite a concretização dos seus objetivos pessoais. De forma complementar, Achmad e Irawanto (2023) destacam a satisfação como um indicador-chave do bem-estar, com impacto direto na produtividade e qualidade do desempenho.

A satisfação no trabalho é, assim, uma construção multidimensional e dinâmica, influenciada por variáveis internas – como a motivação, os valores pessoais e as expectativas – e externas – como a cultura organizacional, as práticas de liderança e as condições laborais. Pan et al. (2023) destacam o papel da liderança, frequentemente apontada como um dos fatores com maior impacto na satisfação, mesmo após a saída dos colaboradores. Durans et al. (2023) identificam como aspetos cruciais a liderança inspiradora, um ambiente de trabalho saudável, benefícios adequados e o respeito pelos direitos dos trabalhadores.

A literatura recente reforça a ligação entre satisfação e desempenho organizacional. Thierry (1998) associa a satisfação ao grau de bem-estar sentido no contexto profissional. Harter, Schmidt e Keyes (2002) demonstram que altos níveis de satisfação se correlacionam positivamente com maior lealdade, produtividade, rentabilidade e retenção de talento. Hespanhol (2008) acrescenta que a satisfação resulta da correspondência entre necessidades, valores e expectativas do trabalhador e o que a organização oferece.

Tavares (2008) destaca a influência de fatores pessoais e organizacionais, como o tipo de função, responsabilidades, condições de trabalho e conflitos, sobre o bem-estar psicológico. Spector (2005) defende que colaboradores satisfeitos revelam maior empenho e melhor desempenho, sendo a satisfação um fator-chave para a motivação e comportamento laboral.

A compreensão da satisfação no trabalho implica considerar duas dimensões interdependentes: a individual e a organizacional. Judge et al. (2017) referem que a primeira diz respeito às necessidades, expectativas e perceções do trabalhador, ligadas ao bem-estar psicológico; a segunda envolve as condições oferecidas pela organização, como cultura, políticas e sistemas de recompensa. Deci e Ryan (2017), bem como Robbins e Judge (2019), defendem que é a interação entre estas duas esferas que torna a satisfação um fenómeno dinâmico e cada vez mais relevante na gestão estratégica de pessoas.

Por fim, Kosec et al. (2022) propõem que a satisfação no trabalho se relaciona com a atitude geral do indivíduo perante a vida, influenciando o seu desempenho profissional. Bakker e Demerouti (2017) vão mais longe, defendendo que o bem-estar – entendido como um estado emocional e psicológico positivo – favorece o envolvimento organizacional e contribui para a satisfação com a vida e o trabalho. Em contrapartida, baixos níveis de bem-estar, como alertam Schaufeli (2017) e Bakker et al. (2023), podem gerar desmotivação, menor produtividade e impactos negativos no ambiente profissional.

Neste enquadramento, é fundamental distinguir os fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Os fatores intrínsecos dizem respeito aos elementos motivacionais associados ao conteúdo da própria função, como a autonomia, os desafios intelectuais, a possibilidade de crescimento e a realização pessoal. Já os fatores extrínsecos estão relacionados com o contexto externo ao desempenho da tarefa, como a remuneração, a supervisão, as condições físicas do ambiente de trabalho, os benefícios concedidos e as políticas organizacionais. Esta distinção permite compreender de forma mais clara as fontes da satisfação e desenvolver estratégias mais eficazes para a promover nas organizações.

2.1 Fatores que levam à satisfação no trabalho

Pelo que temos vindo a expor, podemos afirmar que a satisfação no trabalho é um tema central nos estudos da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos,

dado o impacto direto que exerce tanto no bem-estar dos colaboradores como nos resultados das organizações.

A satisfação no trabalho refere-se ao grau em que os trabalhadores se sentem realizados e contentes com as suas funções, condições e ambiente laboral. Segundo Carrillo-García et al. (2013), esta satisfação manifesta-se em duas dimensões principais: a intrínseca, relacionada com o conteúdo do trabalho em si — como a autonomia, os desafios e a realização pessoal proporcionados pela função — e a extrínseca, referente a fatores externos ao conteúdo do trabalho, como a remuneração, a supervisão e o ambiente físico. Importa referir que esta preocupação com a satisfação dos trabalhadores é relativamente recente na história das organizações.

De acordo com Spector (1997), os fatores que influenciam a satisfação intrínseca estão associados às motivações e preferências individuais, enquanto os fatores extrínsecos se relacionam com o ambiente organizacional e as condições estruturais proporcionadas pela entidade empregadora.

Começando pelos fatores extrínsecos, salienta-se a importância do salário, dos benefícios, da estabilidade contratual e das condições físicas de trabalho. Herzberg (1959) destaca que elementos como a remuneração e o ambiente físico, designados como fatores higiénicos, não promovem diretamente a satisfação, mas a sua ausência pode gerar insatisfação significativa. Neste sentido, Giorgi et al. (2017) corroboram que as condições organizacionais e físicas influenciam diretamente o bem-estar psicológico dos colaboradores.

Outro fator extrínseco de destaque é a perceção de justiça organizacional. Kuvaas et al. (2017) referem-se à justiça distributiva, enquanto Brockner et al. (2004) e Colquitt et al. (2013) ampliam o conceito, incluindo as dimensões procedimental e interpessoal, que se prendem com a forma como os processos, decisões e interações são avaliados pelos colaboradores. A perceção de justiça reforça o sentimento de valorização e promove maior comprometimento organizacional.

Ainda no domínio extrínseco, o feedback recebido sobre o desempenho é apontado como essencial. Hackman e Oldham (1976) sublinham que o retorno construtivo é um mecanismo fundamental para o ajustamento e desenvolvimento profissional. Neste mesmo plano, as oportunidades de formação e progressão na carreira também se revelam determinantes. Greenhaus et al. (2000) referem que a formação contínua contribui para o

crescimento profissional, enquanto De Vos e Dries (2013) enfatizam o papel das organizações na promoção das competências como via para reforçar a lealdade e a satisfação dos colaboradores.

Passando agora aos fatores intrínsecos, destaca-se em primeiro lugar a autonomia. Hackman e Oldham (1976) definem-na como a liberdade que o trabalhador tem para decidir como organizar e executar as suas tarefas. Gagné e Deci (2005) reforçam que a autonomia é essencial para a motivação intrínseca, que por sua vez potencia o envolvimento e a satisfação com o trabalho.

Outro aspeto intrínseco relevante é o reconhecimento, que Herzberg (1959) identifica como um dos principais motivadores para a realização pessoal. Acresce ainda a identificação com os valores e missão da organização: Ashforth e Mael (1989) sugerem que esta congruência gera maior envolvimento emocional, enquanto Meyer e Allen (1991) sublinham que a partilha de valores entre colaborador e organização fortalece a satisfação e o compromisso.

Finalmente, o bem-estar emocional no trabalho, em particular a segurança psicológica, é um componente intrínseco cada vez mais valorizado. Edmondson (1999) introduziu este conceito, destacando a importância de um ambiente em que os trabalhadores se sintam seguros para expressar ideias, dúvidas ou preocupações sem receio de represálias. Neste enquadramento, Bakker e Demerouti (2017) alertam para a necessidade de equilíbrio entre exigências e recursos como fator de prevenção do esgotamento profissional.

Em síntese, a satisfação no trabalho resulta de uma interação dinâmica entre fatores individuais, relacionais e organizacionais. Enquanto autores clássicos, como Maslow (1943) e Herzberg (1959), salientam as necessidades humanas e os fatores de motivação, perspetivas contemporâneas (Gagné e Deci, 2005; Colquitt et al., 2013; Ryan e Deci, 2017) destacam a importância da autonomia, da justiça organizacional e da harmonia entre valores pessoais e contextos institucionais.

Esta compreensão integrada permite às organizações desenvolver estratégias eficazes para criar ambientes de trabalho saudáveis, motivadores e produtivos, potenciando tanto a satisfação como o bem-estar dos seus colaboradores. Entre os fatores que influenciam simultaneamente as dimensões intrínsecas e extrínsecas da satisfação destaca-se, como veremos no tópico seguinte, a comunicação interna.

De forma global, a literatura sobre satisfação profissional destaca a sua natureza complexa e subjetiva, resultante da interação entre fatores intrínsecos, como o significado atribuído ao trabalho, e fatores extrínsecos, como as condições laborais, a progressão na carreira e o reconhecimento. Embora existam diferentes modelos explicativos, os autores convergem na ideia de que a satisfação profissional influencia diretamente o desempenho, o compromisso organizacional e o bem-estar dos trabalhadores. No âmbito desta investigação, a satisfação profissional assume um papel relevante na análise da qualidade de vida no trabalho, permitindo avaliar em que medida o contexto organizacional responde às expectativas e necessidades dos colaboradores não docentes do ISCAP, justificando a sua inclusão como uma das dimensões fundamentais do estudo empírico.

3 A comunicação interna – a dimensão subvalorizada

A comunicação interna é amplamente reconhecida como um elemento essencial para a promoção de bem-estar e da satisfação no contexto organizacional. Mais do que um simples processo de transmissão de informação, representa um instrumento estratégico de gestão que reforça a coesão, o envolvimento e o sentimento de pertença dos colaboradores à instituição. Uma comunicação eficaz, transparente e envolvente, contribui para o reconhecimento individual, fortalece a motivação e favorece um ambiente de trabalho equilibrado e saudável.

De acordo com Spector (1997), a qualidade da comunicação interna está diretamente associada à criação de ambientes de trabalho integradores e de apoio mútuo, onde a transparência e o feedback regular são valorizados. Estes fatores promovem relações interpessoais positivas e facilitam a cooperação entre colegas e superiores, elementos fundamentais para a satisfação e para a estabilidade emocional dos trabalhadores. De forma semelhante, Santos et al. (2024) e Pirrotta et al. (2024) salientam que a comunicação eficaz desempenha um papel determinante no fortalecimento da confiança e na promoção de uma cultura organizacional participativa e equilibrada.

Com a crescente digitalização das organizações, a comunicação interna passou a recorrer a ferramentas como intranets, plataformas colaborativas e sistemas de mensagens instantâneas. Warr (2007) reconhece as vantagens destes meios na rapidez de difusão da informação, mas alerta que as interações humanas diretas continuam indispensáveis para o desenvolvimento de relações de confiança, empatia e cooperação. Estudos mais

recentes, como os de Xu (2023) e Indra et al. (2024), reforçam que as tecnologias podem potencializar a colaboração e a transparência, desde que utilizadas de forma equilibrada, evitando a sobrecarga informacional e os efeitos negativos da conectividade permanente.

Neste sentido, Bai e Vahedian (2023) defendem que a gestão ética e ponderada dos canais de comunicação interna é essencial para garantir o equilíbrio entre a produtividade, o bem-estar psicológico e a saúde física dos colaboradores. Uma comunicação estruturada e humanizada contribui para reduzir a incerteza, prevenir o stress e favorecer a conciliação entre a vida profissional e pessoal, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais harmonioso e sustentável.

Para além da sua dimensão funcional, a comunicação interna possui igualmente uma dimensão simbólica, enquanto mecanismo de construção de sentido e de identidade organizacional. Como referem Welch e Jackson (2007), comunicar não significa apenas transmitir mensagens, mas também criar oportunidades para que os colaboradores as interpretem e integrem na sua experiência profissional. De forma convergente, Colquitt et al. (2013) e Keyes (1998) destacam que uma comunicação bidirecional, baseada na escuta ativa e no diálogo, contribui para a perceção de justiça, o fortalecimento das relações interpessoais e o aumento do bem-estar psicológico e social.

No contexto das instituições de ensino superior, como o ISCAP, a comunicação interna assume uma relevância particular, dada a diversidade de funções e a necessidade de articulação entre diferentes serviços. Uma comunicação eficaz, clara e participativa facilita a coordenação das atividades, previne conflitos e reforça o reconhecimento dos colaboradores não docentes como parte fundamental da missão e do funcionamento da instituição.

A análise da literatura revela que a comunicação interna é um elemento-chave para o funcionamento eficaz das organizações, assumindo um papel determinante no alinhamento estratégico, na construção de relações de confiança e no fortalecimento do sentimento de pertença. Apesar das diferentes perspetivas teóricas, existe consenso quanto à importância de uma comunicação clara, transparente e bidirecional para a promoção de um clima organizacional positivo. No contexto da presente investigação, a comunicação interna é entendida como um fator transversal, que influencia o bem-estar, a satisfação e a motivação dos colaboradores. Assim, a sua análise permite compreender

de que forma os fluxos comunicacionais contribuem para a percepção da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP.

4 Motivação no trabalho

Nos tópicos anteriores, foi discutida a relevância do bem-estar e da satisfação no contexto organizacional, com enfoque nas suas diferentes dimensões - subjetiva, psicológica, social e laboral - e nos fatores que o influenciam, como a personalidade, os rendimentos, as metas pessoais e a comunicação interna. A análise evidenciou que o bem-estar não é apenas uma consequência de condições externas, entre as quais a comunicação interna desempenha um papel importante, mas também é um reflexo de processos internos e percepções individuais, que contribuem para a saúde mental, o envolvimento e a produtividade dos colaboradores.

Neste contexto, a motivação no trabalho emerge como um elemento fulcral, profundamente relacionado com os níveis de satisfação, bem-estar e desempenho. A motivação influencia a forma como os colaboradores se envolvem nas suas funções, como interpretam os desafios laborais e como reagem às oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Assim, compreender a motivação é essencial para garantir ambientes organizacionais saudáveis, sustentáveis e alinhados com os objetivos institucionais e humanos. Este capítulo aborda o conceito de motivação, as suas principais teorias, a relação com a satisfação e a performance, bem como o papel das necessidades humanas no impulso para a ação.

4.1 Etimologia e Conceito de Motivação

A palavra motivação, segundo Dias (2012), tem a sua origem no latim *movere*, que significa movimento, indicando uma ação direcionada.

Linhares (2015) descreve a motivação como um tema complexo e essencial, que teve uma valorização crescente durante a Segunda Guerra Mundial, gerando vasta literatura em diversas áreas, mas com divergências entre teorias e perspetivas.

4.2 Fatores determinantes da Motivação

No estudo da motivação no trabalho, a teoria hierárquica das necessidades proposta por Maslow (1943) continua a ser amplamente utilizada para explicar os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores. Esta teoria organiza as necessidades humanas em cinco níveis, que vão desde as mais básicas até às mais complexas, estruturadas numa pirâmide e inclui:

1. Necessidades fisiológicas: correspondem às exigências essenciais para a sobrevivência, como respirar, alimentar-se, hidratar-se, repousar e dormir. São consideradas necessidades biológicas e devem ser satisfeitas antes que o indivíduo se concentre em necessidades superiores.
2. Necessidades de segurança: relacionadas com a estabilidade e proteção física, incluindo segurança no trabalho, estabilidade financeira, saúde e abrigo. Embora integrem uma componente psicológica, mantêm uma forte ligação ao bem-estar físico do indivíduo.
3. Necessidades sociais: referem-se ao desejo de estabelecer relações, sentir-se parte de um grupo, ter amigos, afeto e intimidade. São necessidades psicológicas que influenciam diretamente o bem-estar emocional.
4. Necessidades de estima: envolvem o respeito por si próprio e pelos outros, o reconhecimento, o sentimento de competência e o prestígio. A sua satisfação aumenta a autoconfiança e o sentido de valor pessoal.
5. Necessidade de autorrealização: situa-se no topo da pirâmide, diz respeito ao crescimento pessoal, à realização de objetivos, à criatividade e ao desenvolvimento do potencial individual. É uma necessidade psicológica de ordem superior, associada à busca de significado e propósito no trabalho.

Maslow enfatiza que a satisfação das necessidades básicas é condição essencial para que as necessidades superiores possam ser perseguidas. Este princípio tem implicações diretas no contexto organizacional, uma vez que assegurar que as necessidades fundamentais dos colaboradores estão atendidas permite que estes se concentrem em objetivos mais elevados, como o desenvolvimento pessoal e a autorrealização.

Gaspar de Matos, Machado e Matias (2023) reforçam esta ideia, afirmando que as organizações que reconhecem e promovem esta hierarquia conseguem motivar os seus

colaboradores de forma mais eficaz, melhorando o clima organizacional, a retenção de talentos e o bem-estar geral no trabalho.

Para além da teoria hierárquica, Ryan e Deci (2017) propõem a teoria da autodeterminação, que complementa a visão de Maslow ao destacar a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento para a motivação intrínseca e o bem-estar no trabalho. Segundo estes autores, o apoio emocional e relacional no ambiente profissional é crucial para o envolvimento e desempenho dos colaboradores.

Assim, a compreensão aprofundada das necessidades biológicas e psicológicas é fundamental para a implementação de estratégias eficazes de motivação e promoção do bem-estar no trabalho, contribuindo para o equilíbrio emocional dos colaboradores, o seu desempenho e a sustentabilidade organizacional.

4.3 Perspetivas sobre Motivação

A motivação tem sido amplamente reconhecida como um fator central na compreensão do comportamento humano, por estar intrinsecamente associada aos processos que orientam, sustentam e regulam a ação individual. De acordo com Solomon (2002), a motivação funciona como um mecanismo fundamental que impulsiona os indivíduos a agir, estando presente em praticamente todas as dimensões da vida pessoal e profissional.

Neste enquadramento, Reis Neto e Marques (2004) descrevem a motivação como uma força interna, muitas vezes invisível, mas essencial para explicar o grau de envolvimento dos indivíduos nas suas atividades.

Complementando esta perspetiva, Gomes e Borba (2011) conceptualizam a motivação como um processo dinâmico e contínuo, constituído por quatro dimensões fundamentais:

1. Ativação, que corresponde ao estímulo inicial que leva o indivíduo a iniciar uma ação.
2. Direção, que envolve a escolha de comportamentos orientados para a concretização de determinados objetivos.

3. Intensidade, relacionada com o esforço despendido para atingir o objetivo.
4. Duração refere-se à persistência da ação ao longo do tempo, apesar dos obstáculos ou dificuldades.

Importa destacar que estes processos motivacionais não são diretamente observáveis, sendo inferidos a partir das condutas manifestadas e dos seus resultados. Esta abordagem permite uma interpretação mais profunda da ação humana, ajudando a compreender os fatores que promovem ou inibem o envolvimento das pessoas nas suas atividades.

Num contexto organizacional, esta compreensão da motivação é particularmente relevante, pois permite criar condições que favoreçam o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como ambientes de trabalho mais estimulantes, satisfatórios e produtivos. Investigações mais recentes, como a de Ryan e Deci (2020), reforçam esta visão ao defender que a motivação autónoma - aquela que está alinhada com os valores e interesses pessoais - está fortemente associada ao bem-estar, ao desempenho sustentado e à realização pessoal.

4.4 Motivação e Satisfação no Trabalho

A motivação e a satisfação no trabalho são conceitos fundamentais e interdependentes para compreender o comportamento humano nas organizações, estando intimamente relacionados com o bem-estar dos colaboradores e com o desempenho organizacional. Embora distintos, estes dois construtos, motivação e a satisfação no trabalho, interagem de forma significativa, influenciando a forma como os trabalhadores se envolvem nas suas funções e percebem o ambiente profissional.

A motivação, segundo Reis Neto & Marques (2004), pode ser entendida como um conjunto de processos internos e externos que ativam, direcionam e sustentam o comportamento ao longo do tempo. Para Gomes & Borba (2011), trata-se de uma força propulsora que leva o indivíduo a agir, influenciando não apenas a escolha de determinada atividade, mas também a intensidade e a persistência do esforço investido. Solomon (2002) considera a motivação como um elemento essencial para compreender a ação humana, dado que permite explicar a orientação dos comportamentos para a concretização de objetivos.

No contexto laboral, a motivação assume um papel determinante. Robbins e Judge (2013) destacam que colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, especialmente quando percebem que o seu desempenho é reconhecido e recompensado. Neste sentido, a satisfação no trabalho surge como um reflexo da correspondência entre as expectativas individuais e as condições oferecidas pela organização, como referimos anteriormente, uma vez que segundo Spector (2005), a satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento que o indivíduo sente em relação às suas tarefas, ambiente, relações profissionais e recompensas recebidas.

A relação entre motivação e satisfação no trabalho também se manifesta nas atitudes e no bem-estar geral dos trabalhadores. Locke (1976) argumenta que a satisfação profissional resulta da percepção de que o trabalho contribui para o alcance de metas pessoais. Para Diener & Biswas-Diener (2008), esta percepção influencia o bem-estar subjetivo, que, por sua vez, se associa ao equilíbrio emocional, à saúde mental e à qualidade das relações interpessoais.

A motivação possui uma dimensão intrínseca que, como defendem Gagné e Deci (2005) envolve a satisfação das necessidades psicológicas básicas - autonomia, competência e ligação - cuja existência promove uma motivação estável e elevada satisfação. Vroom (1964) acrescenta que a satisfação depende ainda da expectativa de que o esforço será recompensado. Por seu lado, Ryan e Deci (2017) reforçam que atribuir significado às tarefas e alinhar o trabalho com os valores pessoais são aspetos fundamentais para manter a motivação e satisfação.

Neste enquadramento, compreender os mecanismos que sustentam a motivação e a satisfação permite às organizações desenvolver estratégias eficazes para aumentar o compromisso, reduzir o absentismo e potenciar o desempenho. Luthans, Youssef e Avolio (2015) defendem que a criação de ambientes de trabalho positivos, baseados na valorização das pessoas, no reconhecimento e na construção de significado, é essencial para promover um clima organizacional propício ao florescimento humano e ao sucesso institucional.

Em síntese, a motivação impulsiona a ação, enquanto a satisfação resulta da avaliação dessa experiência. Ambas as dimensões se reforçam mutuamente e, quando se estimula a motivação, fornecem-se contextos organizacionais mais saudáveis, produtivos e alinhados com os princípios potencia-se a satisfação e o bem-estar sustentável.

4.5 Motivação e Performance

O conceito de performance é central para o sucesso das organizações, mas a sua definição apresenta várias complexidades. Como argumentam Demerouti e Cropanzano (2010), essa dificuldade decorre da diversidade das tarefas realizadas no contexto laboral, muitas das quais não se encontram formalmente descritas nas funções institucionais. Frequentemente, os colaboradores desenvolvem atividades essenciais que escapam às métricas tradicionais de avaliação de desempenho, o que torna a mensuração do seu contributo mais desafiante.

Com o intuito de compreender melhor a relação entre bem-estar e produtividade, muitos estudos recorrem à noção de performance global, uma abordagem agregada que integra diferentes aspetos do comportamento e dos resultados no trabalho. Contudo, perspetivas mais recentes, como a Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll (1989, 2001), propõem uma leitura mais fina do fenómeno, distinguindo três dimensões complementares da performance: o processo (comportamentos durante a execução), os resultados (*outputs* alcançados) e a combinação de ambos. Em relação a esta última dimensão, segundo Halbesleben et al. (2014), permite uma avaliação mais equilibrada, ao considerar tanto os meios como os fins.

Desta forma, é possível estruturar o conceito de performance a partir de duas abordagens fundamentais:

1. Abordagem centrada no processo: segundo Sonnentag & Frese (2005), foca-se nos comportamentos, atitudes e estratégias adotadas pelos colaboradores no decorrer das suas tarefas. Esta perspetiva valoriza elementos como o empenho, a persistência, a colaboração e a criatividade.
2. Abordagem centrada nos resultados: de acordo com Campbell & Wiernik (2015), avalia os objetivos concretizados e a sua correspondência com as metas organizacionais. Está associada à eficácia, produtividade e impacto direto das ações no desempenho global.
3. Abordagem combinada: segundo Demerouti et al. (2005), considera tanto o modo como o trabalho é realizado como os resultados obtidos, proporcionando uma

visão integrada que favorece uma avaliação mais justa e abrangente do desempenho.

Para avaliar de forma eficaz a performance organizacional, diversos indicadores são utilizados, os quais podem ser agrupados em quatro grandes categorias:

- Indicadores motivacionais¹⁰: Avaliam a motivação intrínseca, a iniciativa, os comportamentos proativos e a adaptação ao contexto.
- Indicadores de gestão de recursos humanos¹¹: Incluem variáveis como o absentismo, rotatividade e envolvimento organizacional, que refletem o clima laboral e o bem-estar dos trabalhadores.
- Indicadores económicos¹²: Medem o impacto financeiro do desempenho, como produtividade, rentabilidade, fidelização de clientes e volume de negócios.
- Indicadores comportamentais¹³: Englobam aspetos como a perceção de qualidade, ocorrência de acidentes, erros, capacidade de inovação, comportamento organizacional e cidadania.

Segundo Lebas e Euske (2002), a performance organizacional não deve ser entendida apenas como o somatório dos desempenhos individuais, mas como a combinação sinérgica de comportamentos, recursos e estratégias que orientam as decisões organizacionais e garantem a sustentabilidade da instituição.

Quando os colaboradores se sentem emocionalmente equilibrados, valorizados e saudáveis, tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação, concentração e criatividade. Hosie e Sevastos (2009) defendem que os estados emocionais positivos, como a satisfação e o otimismo, favorecem a produtividade, promovendo maior dedicação às tarefas e melhor desempenho global. Neste sentido, Bakker e Demerouti (2017), através do modelo das Demandas e Recursos no Trabalho, explicam que ambientes que oferecem recursos adequados - como apoio social, feedback positivo e autonomia - potenciam o envolvimento dos trabalhadores (*engagement*), o que facilita a autorregulação emocional e, conseqüentemente, melhora o desempenho. Assim,

¹⁰ Indicadores motivacionais - Griffin, Neal & Parker (2007)

¹¹ Indicadores de gestão de recursos humanos - Podsakoff et al. (2009)

¹² Indicadores económicos - Lebas & Euske (2002)

¹³ Indicadores comportamentais – Organ (2018)

promover o bem-estar nas organizações não é apenas uma questão ética, mas constitui uma estratégia essencial para a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

Além disso, estudos recentes, como o de Inceoglu et al. (2018), reforçam que práticas organizacionais orientadas para o bem-estar - como o equilíbrio trabalho-vida pessoal, o reconhecimento e a participação ativa - contribuem para a criação de ambientes mais produtivos e sustentáveis.

Em suma, a performance no trabalho deve ser compreendida como um fenômeno multidimensional que envolve comportamentos, resultados e o contexto organizacional. A integração do bem-estar como variável estratégica permite não só melhorar o desempenho, como também fomentar ambientes laborais mais saudáveis, resilientes e sustentáveis a longo prazo.

Em síntese, a literatura sobre motivação profissional destaca a relevância dos fatores intrínsecos e relacionais, como a autonomia, o reconhecimento e o sentimento de competência, na promoção do envolvimento e do compromisso organizacional. Os diferentes modelos teóricos convergem na ideia de que a motivação resulta do equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponibilizados pela organização. Para o contexto desta investigação, a motivação profissional é particularmente importante, na medida em que influencia não só o desempenho individual, mas também a percepção global da experiência laboral. Deste modo, a motivação é integrada no modelo de análise como uma dimensão essencial para compreender a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP.

5 Perceção da Qualidade de Vida no Trabalho

A percepção da qualidade de vida no trabalho (QVT) tem vindo a afirmar-se como um conceito estruturante no estudo do comportamento organizacional e da gestão de pessoas, constituindo um indicador global do bem-estar dos colaboradores e da sustentabilidade das organizações. Mais do que a simples soma de fatores isolados, a QVT representa uma avaliação integrada e subjetiva que cada indivíduo faz das suas condições de trabalho, refletindo o equilíbrio entre as exigências profissionais, os recursos organizacionais e a satisfação pessoal com a vida laboral.

De acordo com Easton e Van Laar (2013), a qualidade de vida no trabalho corresponde à percepção global que os colaboradores têm do seu ambiente profissional, englobando dimensões como a satisfação, o compromisso organizacional, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a percepção de justiça e o sentimento de pertença. Para estes autores, a QVT constitui um construto multidimensional que sintetiza o impacto combinado do bem-estar físico e psicológico, da motivação e da satisfação com as funções desempenhadas, traduzindo-se em um indicador da saúde organizacional.

Warr (2007) reforça esta visão ao afirmar que a experiência de qualidade de vida no trabalho depende da relação dinâmica entre as exigências laborais e os recursos disponíveis, sejam eles materiais (como a remuneração e as condições físicas) ou psicossociais (como a autonomia, o reconhecimento e o apoio dos superiores). Um equilíbrio positivo entre exigências e recursos tende a promover o bem-estar, a satisfação, a motivação e o envolvimento organizacional, enquanto o desequilíbrio pode conduzir à insatisfação e ao esgotamento profissional.

Também Bakker e Demerouti (2017) defendem que a qualidade de vida no trabalho está intimamente associada ao modelo Job Demands-Resources (JD-R), que explica o modo como as exigências do trabalho (por exemplo, volume de tarefas e pressão temporal) e os recursos organizacionais (como o feedback, a autonomia e o apoio social) influenciam o bem-estar e o desempenho. Assim, contextos laborais que oferecem condições e recursos adequados permitem maior bem-estar, satisfação e motivação, refletindo-se numa percepção mais positiva da qualidade de vida no trabalho.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2022), a Qualidade de Vida no Trabalho resulta da interação entre saúde física, equilíbrio emocional e relações sociais positivas no contexto profissional. Este conjunto de fatores contribui para níveis mais elevados de desempenho, comprometimento e retenção dos trabalhadores. Quando o ambiente laboral não oferece condições adequadas, existem falhas no reconhecimento ou a carga emocional é excessiva, podem surgir prejuízos tanto na motivação como na satisfação, alterando de forma negativa a percepção que os profissionais constroem sobre a sua vida no trabalho.

No contexto português, Gaspar de Matos et al. (2023) salientam que a promoção da qualidade de vida no trabalho requer políticas institucionais que valorizem a comunicação, o reconhecimento, a equidade e a participação ativa dos colaboradores. A

criação de ambientes laborais saudáveis e equilibrados traduz-se numa percepção mais positiva da vida profissional e num maior sentimento de pertença organizacional.

Neste sentido, a percepção da qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como o sentimento e a percepção que o colaborador desenvolve sobre o seu ambiente de trabalho, que tem por base as três dimensões analisadas nos pontos anteriores - bem-estar, satisfação e motivação - os quais constituem a base conceptual para a definição dos objetivos e dos indicadores do estudo empírico. O bem-estar reflete o equilíbrio emocional e psicológico; a satisfação expressa o grau de contentamento com as condições e relações de trabalho; e a motivação traduz o nível de empenho e de envolvimento nas funções exercidas. A articulação entre estas dimensões permite avaliar até que ponto o contexto organizacional favorece ou compromete a experiência global dos colaboradores.

Assim, no presente estudo, a percepção da qualidade de vida no trabalho é assumida como uma dimensão de síntese conceptual, que integra as variáveis anteriormente analisadas e possibilita compreender de forma abrangente como os colaboradores não docentes do ISCAP experienciam o seu ambiente profissional, pretendendo-se averiguar se o contexto institucional proporciona condições favoráveis ao equilíbrio entre a vida pessoal e laboral, à valorização profissional e ao reconhecimento do contributo de cada colaborador.

A introdução desta dimensão no modelo empírico justifica-se pela sua relevância teórica e prática. A avaliação da QVT permite identificar áreas de insatisfação ou sobrecarga, bem como fatores que promovem o bem-estar e o envolvimento organizacional. No caso do ISCAP, compreender a percepção global dos colaboradores não docentes acerca da sua qualidade de vida laboral a partir dos resultados obtidos na investigação, pode constituir uma oportunidade para reforçar políticas de valorização interna, melhorar práticas de gestão e fomentar uma cultura organizacional mais sustentável, se a Presidência considerar pertinente.

Em síntese, a percepção da qualidade de vida no trabalho, enquanto construto multidimensional e integrador, traduz-se em uma variável central de análise nesta dissertação. Ao conjugar indicadores de bem-estar, satisfação e motivação, esta dimensão oferece uma visão integrada do ambiente laboral e da experiência subjetiva dos trabalhadores, sustentando teoricamente os objetivos e a metodologia do estudo empírico.

A literatura evidencia que a qualidade de vida no trabalho resulta da articulação entre múltiplas dimensões, nomeadamente o bem-estar, a satisfação profissional, a motivação e as condições organizacionais. Apesar das diferentes definições e modelos conceptuais, os autores convergem na ideia de que a qualidade de vida no trabalho reflete o equilíbrio entre as exigências laborais e os recursos disponíveis, bem como o significado atribuído ao trabalho pelos indivíduos. No âmbito da presente investigação, a qualidade de vida no trabalho assume-se como a dimensão integradora do modelo conceptual, permitindo analisar de forma global o impacto do contexto organizacional na experiência laboral dos colaboradores não docentes do ISCAP e justificando a sua centralidade nos objetivos e na análise empírica do estudo.

6 Estudo empírico

6.1 Apresentação da organização em estudo – ISCAP

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), fundado em 1886 como instituição independente de ensino ligada essencialmente às ciências empresariais.

Atualmente disponibiliza à comunidade 8 Licenciaturas, 20 Mestrados, 31 Pós-Graduações e 8 CTeSPs, na área abrangente das ciências empresariais.

Possui como principal preocupação a criação de um forte relacionamento com a sua comunidade escolar e o meio envolvente, acreditando que o seu crescimento só poderá realizar-se através da criação de sinergias com empresas, autarquias e outras instituições de ensino nacionais e internacionais.

Atualmente, o Instituto possui cerca de 5200 estudantes, 200 docentes e 67 funcionários.

O ISCAP é uma instituição de ensino superior politécnico que tem como visão: “inovação, experiência e responsabilidade social, continuando a assumir-se como uma instituição de referência no ensino superior.” (ISCAP, 2025).¹⁴

A sua missão institucional reflete este compromisso com a educação, a investigação aplicada e a ligação à sociedade e ao tecido empresarial: “O ISCAP é uma escola de ensino superior politécnico que tem por missão específica a formação, a investigação, a criação e difusão da cultura e do saber e a prestação de serviços na área das ciências empresariais.” (ISCAP, 2025)¹⁵

¹⁴ Consultado a 15/05/2025

¹⁵ Consultado a 15/05/2025

6.2 Desenho do Projeto de Investigação

A presente investigação tem como objetivo principal aferir o nível de bem-estar e satisfação dos colaboradores nas funções que desempenham, bem como determinar a sua perceção sobre a qualidade de vida no trabalho e quais os domínios que os impactam diretamente.

O problema a tratar será testado empiricamente para responder à seguinte questão de investigação: “Qual o grau de bem-estar, satisfação, motivação, contributo da comunicação interna e perceção de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP?”

Principais objetivos específicos que decorrem da Revisão de Literatura:

- 1- Identificar os indicadores de bem-estar no trabalho com base em estudos teóricos e empíricos;
- 2- Identificar os principais indicadores de satisfação;
- 3- Identificar os principais indicadores de motivação profissional relevantes no contexto organizacional;
- 4- Fazer o reconhecimento da importância da comunicação interna;
- 5- Identificar as dimensões que contribuem para a perceção de qualidade de vida no trabalho

Principais objetivos específicos para o Estudo Empírico:

- 1- Avaliar o grau de bem-estar no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP;
- 2- Avaliar o grau de satisfação dos mesmos colaboradores relativamente à sua função atual;
- 3- Avaliar o grau de motivação profissional dos mesmos colaboradores e identificar os principais fatores que a influenciam;
- 4- Aferir o contributo da comunicação interna;
- 5- Avaliar a perceção geral que os colaboradores têm sobre a sua qualidade de vida no trabalho.

O contributo do projeto pode revelar-se importante para a organização uma vez que a análise dos resultados, deverá ser apresentado à liderança e, se o órgão assim o entender, poderá acolher sugestões e propostas que vierem a ser feitas, emergem da investigação, podendo abranger p. ex., a correção de disfuncionalidades que venham a ser identificadas, o que pode ter impactos na melhoria do bem-estar e o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores no exercício das suas funções.

Após a definição dos objetivos do trabalho, passamos à definição do desenho da investigação.

Com base no modelo de investigação proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2012), o desenho da investigação está estruturado em diferentes camadas partindo da abordagem mais geral até ao detalhe sobre da análise dos dados obtidos.

A investigação enquadra-se no interpretativismo, uma abordagem epistemológica que parte do pressuposto de que a realidade social é construída pelos indivíduos e, por isso, deve ser compreendida a partir das interpretações que estes fazem do mundo que os rodeia. Esta perspetiva é particularmente adequada quando se pretende explorar fenómenos complexos, dinâmicos e contextualmente dependentes, como é o caso do presente estudo. Ao adotar o interpretativismo, pretende-se analisar significados, experiências e perspetivas dos participantes, o que permite uma compreensão mais rica e detalhada da realidade em estudo.

A estratégia de investigação escolhida é um estudo transversal descritivo, cujo propósito é proceder ao levantamento de dados quantitativos sobre as dimensões de bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores no contexto de uma organização específica. Embora este tipo de estudo tenha limitações ao nível da generalização dos resultados, permite uma análise mais detalhada e contextualizada, alinhada com os objetivos deste trabalho.

O recorte temporal transversal possibilita capturar um dado momento, oferecendo uma fotografia do estado da satisfação e bem-estar dos colaboradores nesse período, sendo comum em estudos organizacionais com fins diagnósticos.

Quanto aos métodos de recolha de dados, recorreu-se a um inquérito por questionário elaborado na plataforma Google Forms e distribuído eletronicamente através do email institucional. Esta técnica é coerente com a abordagem quantitativa, permitindo recolher

dados de forma eficiente, económica e acessível de uma população alargada. O questionário foi disseminado via e-mail institucional com o apoio do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas e da Divisão de Gestão de Pessoas do ISCAP, assegurando o alcance de todos os colaboradores não docentes.

Segundo Alreck & Settle (1995), o inquérito por questionário pode ser uma maneira mais rápida, fácil, menos dispendiosa e rigorosa para recolha de informação.

Por fim, os dados serão analisados recorrendo à estatística descritiva, com o apoio do software IBM SPSS Statistics, apresentando medidas como média e desvio padrão, que permitem caracterizar o perfil das respostas e identificar tendências ou áreas críticas relativamente ao bem-estar, satisfação, comunicação interna, motivação e qualidade de vida no trabalho.

A escolha da análise descritiva prende-se com o carácter do estudo, cujo objetivo foi compreender as perceções gerais dos colaboradores não docentes do ISCAP sobre o seu bem-estar, satisfação, motivação e qualidade de vida no trabalho. Considerando que a amostra é não probabilística e de dimensão limitada, não seria adequado recorrer a técnicas inferenciais que exigem condições de representatividade.

Este desenho metodológico assegura a consistência interna da investigação e garante que os dados recolhidos respondem de forma clara e válida à questão de investigação proposta.

6.3 Processo de criação do instrumento de recolha de dados

Como referido, a investigação tem uma abordagem quantitativa, com dados recolhidos através de um inquérito por questionário. Para Fortin (2009), o questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo com variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, normalizar e controlar os dados para que as informações procuradas possam ser recolhidas de uma maneira rigorosa, permitindo, eventualmente, confirmar ou negar, os modelos que emergem da revisão da literatura.

Os tipos de medida de um questionário, segundo Freixo (2011), podem ser categorizados em objetivos e subjetivos. As medidas objetivas estão relacionadas com factos, características dos indivíduos, com os seus conhecimentos e os seus comportamentos.

Relativamente ao conteúdo das questões, estas podem ser classificadas como factuais ou de opinião. As questões factuais dizem respeito a informações objetivas detidas pelos participantes, que privilegiamos nesta investigação e no que diz respeito à forma, as questões podem apresentar-se fechadas, quando o respondente escolhe entre duas ou mais opções previamente definidas.

O presente estudo tem como objetivo aferir o grau de bem-estar, satisfação profissional e motivação dos colaboradores não docentes do ISCAP bem como a sua perceção sobre a qualidade de vida no trabalho. Para tal, optou-se por uma abordagem de natureza quantitativa, centrada na recolha e análise objetiva de dados objetivos, permitindo identificar e relacionar variáveis que influenciam estes fenómenos no contexto laboral.

Pretendeu-se analisar relações entre variáveis como, por exemplo, a perceção de reconhecimento profissional, as condições de trabalho, a interação com colegas, a remuneração ou o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A investigação foi conduzida de forma imparcial, recorrendo a um questionário construído a partir de instrumentos previamente validados, assegurando a fiabilidade e validade dos dados obtidos. O tratamento estatístico da informação recolhida tem como objetivo identificar padrões, associações e possíveis relações causais entre os fatores em estudo.

Desta forma, o estudo visa não apenas descrever o estado atual, relativamente aos domínios investigados, dos colaboradores não docentes do ISCAP e interpretar os resultados, mas também, partindo de uma base empírica sólida, fornecer sugestões que orientem futuras estratégias de valorização e melhoria das condições de trabalho no contexto desta instituição.

6.3.1 Elaboração do Questionário

A construção do questionário seguiu uma lógica estruturada e fundamentada, tendo como base a necessidade de garantir coerência entre os objetivos da investigação, os conceitos teóricos explorados na revisão da literatura e os instrumentos de medida utilizados. Para isso, recorreu-se ao esquema clássico proposto por Paul Lazarsfeld

(1958), que estabelece a correspondência entre as dimensões (o que se pretende medir), os indicadores (perguntas formuladas) e a respetiva escala de medição.

Assim, antes da formatação do questionário, foi elaborado um quadro que sistematiza:

- dimensões teóricas e empíricas do estudo: bem-estar, satisfação, comunicação interna, motivação e perceção sobre qualidade de vida no trabalho
- sub-dimensões para cada dimensão principal
- indicadores específicos de cada dimensão, traduzidos em questões do inquérito por questionário;
- escalas de resposta utilizadas;
- e sempre que aplicável, a fonte científica de onde provêm os blocos de perguntas (como as escalas WRQoL-2 originalmente desenvolvida por Easton & Van Laar (2013), cuja versão portuguesa foi recentemente validada por Pereira et. al. (2021), JSS originalmente desenvolvido por Paul Spector (1985) e adaptado por João Malheiro (2009) ,Bem-Estar Psicológico – EBEP-24, adaptado por Albuquerque et al. (2015) a partir da versão original de Ryff & Keyes (1995) e o Questionário de Comunicação Interna (QUESCI), desenvolvido na Universidade Fernando Pessoa (2007)).

Este procedimento garante a validade do instrumento de recolha de dados e permite justificar teoricamente cada dimensão avaliada, assegurando a sua relevância e adequação ao contexto da investigação.

Objetivo(s) Específico(s)	Conceito /dimensão	Sub-dimensão / Indicador Avaliado	Instrumento Utilizado	Questões	De acordo com a Revisão da Literatura
- Identificar e avaliar os indicadores de bem-estar no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP.	Bem-Estar	Autonomia	EBEP-24 (Ryff & Keyes, 1995; Albuquerque et al., 2011)	- Tenho controlo sobre as decisões que afetam o meu trabalho. - Sinto que tenho autonomia suficiente nas minhas tarefas.	Autorrealização, empowerment, autodeterminação
		Crescimento pessoal		- Sinto-me uma pessoa realizada no meu contexto profissional. - Tenho oportunidades de crescimento	Desenvolvimento de competências, aprendizagem contínua

				<p>peçoal no meu local de trabalho.</p>	
		Relações interpessoais positivas		<p>-Existem boas relações interpessoais com as minhas chefias e com os meus colegas.</p> <p>- Identifico-me com os valores institucionais do ISCAP.</p>	<p>Clima organizacional, espírito de equipa, integração</p>
		Aceitação de si próprio / equilíbrio emocional		<p>- Sinto-me aceite por quem sou na organização.</p> <p>- Sinto que as minhas capacidades são reconhecidas.</p>	<p>Autoeficácia, bem-estar emocional</p>
		Propósito / objetivos de vida		<p>- Sinto que o meu trabalho tem um propósito claro e faz sentido para mim.</p>	<p>Sentido no trabalho, reciprocidade e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais</p>
		Domínio do ambiente		<p>- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.</p>	<p>Condições organizacionais, apoio, pressão laboral</p>
<p>- Identificar e avaliar os principais indicadores de satisfação profissional dos colaboradores.</p>	<p>Satisfação Profissional</p>	Pagamento (Remuneração)	<p>JSS (Spector, 1985; Malheiro, 2009)</p>	<p>- O meu salário está alinhado com as pessoas que desempenham funções semelhantes às que exerço</p>	<p>Justiça salarial, satisfação extrínseca</p>
		Promoções / progressão na carreira		<p>- Estou satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.</p>	<p>Reconhecimento, desenvolvimento profissional</p>
		Supervisão / relações com chefia		<p>- Estou satisfeito com a supervisão que recebo relativamente ao trabalho que realizo.</p>	<p>Apoio da liderança, valorização</p>
		Reconhecimento		<p>- Sinto que sou valorizado(a) e incentivado(a) a progredir pela minha chefia.</p>	<p>Feedback, valorização</p>
		Condições físicas de trabalho		<p>- As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.</p>	<p>Ergonomia, conforto organizacional</p>

		Clima organizacional / colegas		- O ambiente de trabalho é colaborativo e saudável.	Relações interpessoais, colaboração
		Natureza do trabalho / motivação		- As tarefas que desempenho são interessantes e estimulantes.	Interesse pelas tarefas, envolvimento
- Compreender a importância e o contributo da comunicação interna na percepção de bem-estar e satisfação laboral.	Comunicação interna	Clareza das mensagens Transparência da informação Alinhamento comunicacional com missão e os valores da instituição	Questionário de Comunicação Interna (QUESCI), desenvolvido na Universidade Fernando Pessoa (2007)	- A comunicação interna da organização é pertinente, eficaz e clara. - Recebo informação coerente e suficiente por parte da chefia direta. - Os canais de comunicação utilizados pela instituição são adequados e permitem o acesso à informação relevante.	Clareza, transparência, alinhamento organizacional
- Identificar e avaliar os principais indicadores de motivação profissional dos colaboradores não docentes do ISCAP.	Motivação	Envolvimento emocional / motivação intrínseca	WRQoL-2 (Easton & Van Laar, 2013; Pereira et al., 2021)	- Sinto-me sempre motivado(a) para desempenhar as minhas funções. - Tenho energia e entusiasmo pela minha atividade profissional.	Entusiasmo, energia, envolvimento
		Bem-estar geral / saúde mental		- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal. - O ambiente de trabalho no ISCAP é bom e contribui para o meu bem-estar geral.	Apoio organizacional, bem-estar percebido
		Gestão do stress / controlo		- Sinto que posso lidar eficazmente com o stress inerente às minhas funções.	Resiliência, <i>coping</i>
		Equilíbrio vida-trabalho		- Consigo um bom equilíbrio entre a minha	Conciliação, qualidade de vida

				vida profissional e a minha vida pessoal.	
		Satisfação / compromisso		- Estou comprometido(a) com o meu trabalho e globalmente satisfeito(a) com o meu trabalho no ISCAP. - Estou comprometido(a) e contribuo para o sucesso do ISCAP	Comprometimento, realização pessoal
- Identificar e avaliar as dimensões que contribuem para a percepção de qualidade de vida no trabalho.	Qualidade de Vida no Trabalho	Propósito / objetivos de vida	EBEP-24 (Ryff & Keyes, 1995; Albuquerque et al., 2011)	- Sinto que o meu trabalho tem um propósito claro e faz sentido para mim.	Sentido no trabalho, reciprocidade e alinhamento entre valores pessoais e organizacionais
		Aceitação de si próprio / equilíbrio emocional		- Sinto-me aceite por quem sou na organização. - Sinto que as minhas capacidades são reconhecidas.	Autoeficácia, bem-estar emocional
		Domínio do ambiente		- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.	Condições organizacionais, apoio, pressão laboral
		Bem-estar geral / saúde mental	WRQoL-2 (Easton & Van Laar, 2013; Pereira et al., 2021)	- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal. - O ambiente de trabalho no ISCAP é bom e contribui para o meu bem-estar geral.	Apoio organizacional, bem-estar percebido
		Satisfação / compromisso		- Estou comprometido(a) com o meu trabalho e globalmente satisfeito(a) com o meu trabalho no ISCAP. - Estou comprometido(a) e contribuo para o sucesso do ISCAP.	Comprometimento, realização pessoal

Tabela 1- Síntese Objetivos e Dimensões a estudar

O questionário construído tem como propósito medir a percepção dos colaboradores relativamente às dimensões em estudo: bem-estar no trabalho, à satisfação profissional, comunicação interna, à motivação e percepção sobre qualidade de vida no exercício das suas funções.

O questionário inicia-se com uma breve introdução que visa enquadrar o instrumento no contexto da investigação, explicando os seus objetivos e o modo como será aplicado. Esta introdução tem como propósito sensibilizar os participantes para a importância da sua colaboração, destacando o valor do seu contributo para os resultados do estudo. De seguida, é apresentado o termo de consentimento informado, no qual os participantes podem manifestar a sua concordância ou recusa em participar voluntariamente na investigação.

O corpo do questionário está estruturado em duas secções principais:

A primeira parte destina-se à recolha de dados sociográficos dos participantes, incluindo informações como género, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de vínculo contratual com a organização, e o departamento ou área funcional onde exercem a sua atividade.

A segunda parte do questionário, constituída por 5 blocos, correspondentes às dimensões – bem-estar, satisfação, comunicação interna, motivação e qualidade de vida no trabalho – pretende aferir o grau de satisfação que os colaboradores sentem no trabalho, aferir o grau de bem-estar subjetivo, psicológico e social que os colaboradores sentem no trabalho, aferir o grau de motivação dos colaboradores no exercício das suas funções e aferir o grau de qualidade de vida no trabalho que os colaboradores sentem no exercício das suas funções.

Como métrica transversal, foi utilizada a escala de Likert de 6 pontos onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 6 a “Concordo totalmente”.

6.3.1.1 Bem-Estar Profissional

A variável bem-estar no trabalho incluída no questionário foi elaborada com base na escala Work-Related Quality of Life (WRQoL-2), originalmente desenvolvida por Easton & Van Laar (2013), cuja versão portuguesa foi recentemente validada por Pereira et al. (2024), (Anexo I). Esta escala tem como finalidade medir a percepção global dos trabalhadores relativamente ao seu bem-estar no contexto profissional, abrangendo

diferentes áreas da experiência laboral. Para esta dimensão o questionário é composto por 24 questões correspondentes aos indicadores constantes da Tabela 1. Este instrumento foi escolhido por permitir uma leitura abrangente dos fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, alinhando-se com os dois objetivos centrais da investigação: identificar indicadores de bem-estar no contexto organizacional e aferir o grau de bem-estar subjetivo, psicológico e social dos participantes. A diversidade de dimensões que o instrumento contempla assegura que os dados recolhidos são representativos da complexidade do bem-estar no ambiente profissional.

Cada afirmação é classificada com base numa escala de Likert de 6 pontos, em que 1 representa “Discordo totalmente” e 6 “Concordo totalmente”. A estrutura da escala permite uma análise detalhada de fatores que influenciam diretamente a qualidade de vida dos colaboradores no desempenho das suas funções.

A dimensão bem-estar psicológico do questionário foi elaborada com base na Escala de Bem-Estar Psicológico de Ryff & Keyes (1995), adaptada por Albuquerque et al. (2015) (Anexo III). Esta escala, amplamente utilizada na investigação científica, foi concebida com o propósito de medir a perceção de bem-estar psicológico os indivíduos, considerando aspetos fundamentais para a autorrealização e o equilíbrio pessoal. Nesse sentido, com vista a aferir o bem-estar psicológico dos colaboradores não docentes, foram elaboradas 36 questões, distribuídas por seis dimensões correspondentes aos indicadores constantes da Tabela 1. A inclusão desta escala justifica-se pelo seu alinhamento com os objetivos específicos do estudo, nomeadamente o levantamento de indicadores de bem-estar e a análise do grau de bem-estar psicológico dos participantes. Através da diversidade de dimensões avaliadas, é possível obter uma leitura mais aprofundada das necessidades psicológicas dos colaboradores, bem como das condições que favorecem a sua realização e crescimento no trabalho.

6.3.1.2 Satisfação Profissional

Para avaliar o grau de satisfação no trabalho, usamos a versão reduzida e adaptada ao contexto português do Job Satisfaction Survey (JSS), originalmente desenvolvido por Paul Spector (1985) e adaptado por João Malheiro (2009), (Anexo II). Este instrumento avalia a satisfação dos colaboradores em diferentes dimensões relacionadas com o contexto laboral.

A versão utilizada é composta por 24 itens, distribuídos por nove dimensões da satisfação profissional, sendo cada dimensão avaliada por dois a três itens, em vez dos quatro itens por dimensão da versão original. Esta versão mais sintética mantém, no entanto, uma boa fiabilidade psicométrica, assegurando resultados consistentes e representativos.

6.3.1.3 Comunicação Interna

Para avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à comunicação interna na instituição, foi utilizado o Questionário de Comunicação Interna (QUESCI), desenvolvido na Universidade Fernando Pessoa (2007) (Anexo IV). Este instrumento tem como finalidade medir o grau de eficácia, clareza e transparência da comunicação organizacional, bem como o alinhamento entre a comunicação interna e os objetivos institucionais.

A versão utilizada é composta por 3 itens, distribuídos por três dimensões fundamentais da comunicação interna: clareza das mensagens, transparência da informação e alinhamento comunicacional com a missão e os valores da instituição. Apesar do número reduzido de itens, esta versão apresenta boa validade e fiabilidade, permitindo obter uma leitura objetiva e representativa das perceções dos colaboradores sobre os processos comunicacionais.

Este instrumento foi selecionado pela sua pertinência no contexto organizacional e pela sua capacidade de identificar o impacto da comunicação interna na perceção global de bem-estar, satisfação e qualidade de vida no trabalho, contribuindo para a compreensão das dinâmicas relacionais e institucionais no ISCAP.

6.3.1.4 Motivação no trabalho

A variável motivação resulta de dois dos instrumentos utilizados nesta investigação, com perspetivas distintas, mas complementares.

Assim, a motivação surge no instrumento que afere o Bem-Estar Psicológico – EBEP-24, adaptado por Albuquerque et al. (2015) a partir da versão original de Ryff & Keyes (1995). A motivação é analisada através de dimensões associadas ao desenvolvimento pessoal e à autodeterminação, nomeadamente: autonomia, crescimento pessoal e propósito de vida. Estas dimensões refletem uma conceção intrínseca e

eudaimónica da motivação, centrada na realização individual, na busca de sentido e na autodireção no contexto profissional.

Já no questionário Work-Related Quality of Life (WRQoL-2), originalmente desenvolvido por Easton & Van Laar (2013), cuja versão portuguesa foi recentemente validada por Pereira et al. (2021), a motivação é avaliada de forma mais explícita, com base em indicadores como a motivação para o desenvolvimento de competências, o envolvimento nas decisões, o reconhecimento profissional e o estado emocional positivo. Esta abordagem permite uma leitura funcional da motivação, articulando aspetos individuais com fatores organizacionais que influenciam o empenho dos colaboradores.

A conjugação destas duas ferramentas permite, assim, uma análise mais abrangente da motivação no trabalho, contemplando tanto os estímulos internos de autorrealização como os elementos contextuais e relacionais que moldam o envolvimento dos indivíduos nas suas funções.

6.3.1.5 Qualidade de Vida no trabalho

A variável Qualidade de Vida no Trabalho (QdVT) é obtida a partir da integração de dois instrumentos aplicados neste estudo – o EBEP-24 (Ryff & Keyes, 1995; Albuquerque et al., 2011) e o WRQoL-2 (Easton & Van Laar, 2013; Pereira et al., 2021). Embora partam de enquadramentos distintos, ambos contribuem para uma compreensão mais completa e multidimensional deste construto.

No EBEP-24, a QdVT é analisada numa perspetiva eudaimónica, centrada no crescimento pessoal e na realização individual no contexto profissional. As dimensões propósito e objetivos de vida (Q1), aceitação de si próprio e equilíbrio emocional (Q5, Q7) e domínio do ambiente (Q22) traduzem a forma como o indivíduo encontra sentido no trabalho, mantém estabilidade emocional e gere as condições e exigências do seu ambiente laboral.

Por seu lado, o WRQoL-2 aborda a QdVT numa vertente mais contextual e organizacional, considerando o impacto das condições de trabalho e das relações profissionais no bem-estar global. As dimensões bem-estar gerais e saúde mental (Q22, Q25) e satisfação e compromisso (Q26, Q27) refletem o nível de apoio percebido, o

equilíbrio entre exigências e recursos, bem como o envolvimento e a realização pessoal no desempenho das funções.

A utilização conjunta destes dois instrumentos permite, assim, uma leitura mais ampla da Qualidade de Vida no Trabalho, articulando fatores intrínsecos com fatores extrínsecos.

Esta abordagem amplia a capacidade de captar a percepção global de bem-estar, satisfação e realização profissional.

Para complementar esta análise conceptual e verificar empiricamente a organização interna dos itens, procedeu-se à realização de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE). Esta etapa permitiu confirmar se os itens se agrupavam de forma consistente nas dimensões teóricas previstas e se a estrutura do instrumento era adequada para avaliar a QdVT no contexto dos colaboradores não docentes do ISCAP.

A extração dos fatores, efetuada através do método dos Componentes Principais (PCA) com rotação Varimax, revelou a existência de cinco fatores com eigenvalues superiores a 1, explicando uma proporção significativa da variância total. A fiabilidade das dimensões foi avaliada através do alfa de Cronbach, com valores entre 0,809 e 0,886, considerados muito satisfatórios. As dimensões identificadas foram: (1) Propósito e Sentido no Trabalho, (2) Aceitação e Reconhecimento, (3) Domínio do Ambiente e Condições de Trabalho, (4) Bem-estar Geral e (5) Satisfação e Compromisso Organizacional.

De forma global, os resultados confirmam que o instrumento utilizado apresenta uma estrutura sólida, coerente e estatisticamente robusta, sustentando assim as análises descritivas e comparativas desenvolvidas nas secções seguintes.

6.4 Procedimento na Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário (ver Anexo V), elaborado na plataforma *google forms* cujo link foi distribuído através do email institucional, para o que obtivemos a colaboração do Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas e da Divisão de Pessoas da instituição em estudo. Para uma melhor compreensão das relações entre as variáveis em estudo, é fundamental seleccionar

informações que possibilitem obter dados representativos e relevantes. Com o uso dos questionários, é possível captar as percepções e experiências dos indivíduos no que diz respeito à sua satisfação profissional, bem-estar no trabalho e à sua avaliação pessoal do desempenho no ambiente laboral.

7 Apresentação e Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores não docentes do ISCAP. A análise foi organizada de acordo com as dimensões teóricas previamente definidas - bem-estar subjetivo, psicológico e social, satisfação no trabalho, comunicação interna, motivação profissional e qualidade de vida no trabalho - procurando responder à questão de investigação: “Qual o grau de bem-estar, satisfação, motivação, contributo da comunicação interna e perceção de qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP?”

Desta forma, procura-se compreender o nível bem-estar, de satisfação, e de motivação dos colaboradores, contributos da comunicação interna, bem como identificar os fatores que mais influenciam a perceção de qualidade de vida no trabalho.

Numa primeira fase, procede-se à caracterização da amostra, com o objetivo de descrever o perfil sociodemográfico dos participantes. Seguidamente, apresentam-se os resultados descritivos relativos a cada dimensão, recorrendo a medidas estatísticas (médias e desvios-padrão) dos dados recolhidos.

Nesta fase, inclui-se igualmente a análise segmentada por categoria profissional, de modo a identificar diferenças na perceção de bem-estar, satisfação, motivação e qualidade de vida entre dirigentes, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais. Esta integração visa assegurar consistência na estrutura analítica e permitir uma comparação transversal entre as diferentes dimensões estudadas.

Reconhece-se que a inclusão da relação com as categorias profissionais nesta secção pode originar alguma proximidade entre a Apresentação e a Discussão de Resultados. Todavia, esta opção metodológica foi considerada necessária para garantir uma organização clara, completa e coerente do capítulo, assegurando que todas as dimensões seguem o mesmo formato de apresentação.

Por fim, na Discussão dos Resultados, procede-se à interpretação crítica e inferência dos dados, relacionando-os com a literatura científica abordada no enquadramento teórico. Esta etapa tem como objetivo avaliar se os resultados obtidos confirmam ou não

as evidências empíricas e teóricas existentes, bem como identificar fatores potenciadores e fragilidades institucionais que possam constituir oportunidades de melhoria para o ISCAP.

7.1 Caracterização da amostra

Nesta secção apresenta-se a caracterização da amostra que respondeu ao questionário aplicado aos colaboradores não docentes do ISCAP. Do total de 67 participantes contactados, obteve-se um conjunto de 41 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de participação de aproximadamente 61%. A análise dos dados sociodemográficos e profissionais permite compreender o perfil dos respondentes em termos de género, idade, habilitações literárias, estado civil, vínculo contratual, senioridade na instituição e no departamento de exercício de funções. Este enquadramento é essencial para contextualizar a interpretação dos resultados relativos às dimensões de bem-estar, satisfação e motivação profissional, apresentados nas secções seguintes.

Característica	N (%)
Género	
Feminino	28 (68,3)
Masculino	13 (31,7)
Idade	
26-35	2 (4,9)
36-45	15 (36,6)
46-55	22 (53,7)
>55	2 (4,9)
Estado civil	
Solteiro	9 (22,0)
Casado	26 (63,4)
Outro	6 (14,6)
Habilitações literárias	
Até 9ºano	3 (7,3)
Até 12ºano	5 (12,2)
Licenciatura	19 (46,3)
Pós-graduação	2 (4,9)
Mestrado	10 (24,4)
Doutoramento	2 (4,9)
Senioridade	
0-5	7 (17,1)
6-10	6 (14,6)
11-15	2 (4,9)
16-20	6 (14,6)
>20	20 (48,8)
Vínculo	
Contrato de trabalho por tempo indeterminado	36 (87,8)
Contrato de trabalho tempo determinado	3 (7,3)
Contrato de trabalho a termo certo/incerto	1 (2,4)

Outro	1 (2,4)
Categoria Profissional	
Dirigente	5 (12,2)
Técnico superior	28 (68,3)
Assistente técnico	4 (9,8)
Assistente operacional	4 (9,8)

Tabela 2- Síntese da descrição da amostra; Fonte: dados próprios

7.2 Resultados por Dimensão

Os objetivos específicos deste estudo consistiram em identificar e analisar os fatores que mais influenciam a experiência laboral dos colaboradores não docentes do ISCAP, nomeadamente ao nível do bem-estar, da satisfação profissional, da comunicação interna, da motivação e da perceção de qualidade de vida no trabalho.

Esta análise permite compreender de que forma variáveis intrínsecas (como autonomia, crescimento pessoal ou equilíbrio emocional) e extrínsecas (como remuneração, condições de trabalho ou reconhecimento) se associam aos indicadores globais da experiência laboral.

Para atingir estes objetivos, foi realizada uma análise estatística utilizando medidas descritivas. Para tal, calcularam-se as médias (M) e os desvios-padrão (DP) de cada fator específico, de modo a obter uma perceção geral da sua valorização pelos colaboradores.

Os resultados apresentados nas secções seguintes encontram-se detalhados e interpretados na respetiva dimensão, e aqui apresentamos uma síntese dos resultados.

7.2.1 Grau de Bem-Estar

A tabela relativa à dimensão Bem-Estar apresenta os resultados obtidos nas subdimensões que medem a perceção dos colaboradores sobre autonomia, crescimento pessoal, relações interpessoais, equilíbrio emocional, propósito de vida e domínio do ambiente. Esta análise permite compreender o nível global de bem-estar dos colaboradores e identificar áreas em que se sentem mais satisfeitos ou em que poderão existir oportunidades de melhoria

Subdimensão	Questões	Média	Desvio Padrão	Valores mínimos	Valores máximos	Alfa de Cronbach	Média geral da dimensão
Autonomia	- Tenho controlo sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	4,22	1,46	1,00	6,00	0,929	4,67
	- Sinto que tenho autonomia suficiente nas minhas tarefas.	4,76	1,20	2,00	6,00		
Crescimento pessoal	- Sinto-me uma pessoa realizada no meu contexto profissional.	4,66	1,02	2,00	6,00		
	- Tenho oportunidades de crescimento pessoal no meu local de trabalho.	4,12	1,50	1,00	6,00		
Relações interpessoais positivas	-Existem boas relações interpessoais com as minhas chefias e com os meus colegas.	4,80	1,05	3,00	6,00		
	- Identifico-me com os valores institucionais do ISCAP.	5,05	0,92	3,00	6,00		
Aceitação de si próprio/ equilíbrio emocional	- Sinto-me aceite por quem sou na organização.	4,73	1,18	1,00	6,00		
	- Sinto que as minhas capacidades são reconhecidas.	4,63	1,20	2,00	6,00		
Propósito/ objetivos de vida	- Sinto que o meu trabalho tem um propósito claro e faz sentido para mim.	5,24	0,70	3,00	6,00		
Domínio do ambiente	- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.	4,49	1,21	1,00	6,00		

Tabela 3 - Estatística descritiva da dimensão Bem-Estar (N = 41). Fonte: dados próprios

A dimensão Bem-Estar, foi avaliada por 41 colaboradores, apresenta um Alfa de Cronbach de 0,929, indicando uma excelente consistência interna e, conseqüentemente, elevada fiabilidade das respostas obtidas.

A média geral da dimensão é de 4,67 (DP = 0,91), num intervalo de resposta de 1 a 6, o que evidencia que, em termos globais, os participantes percebem um nível elevado de bem-estar.

Quando analisadas as subdimensões, observa-se que:

- Propósito/objetivos de vida apresenta a média mais elevada (5,24; DP = 0,70), sugerindo que os colaboradores têm uma clara percepção de direção e metas na sua vida pessoal e profissional;
- Relações interpessoais positivas (4,93; DP = 0,91) e Aceitação de si próprio/ equilíbrio emocional (4,68; DP = 1,04) revelam que os participantes mantêm boas relações sociais e uma adequada regulação emocional;
- Autonomia (4,49; DP = 1,23) e Domínio do ambiente (4,49; DP = 1,21) apresentam valores ligeiramente inferiores, embora ainda acima da média do intervalo, refletindo uma percepção moderada de controlo sobre o seu trabalho e ambiente;
- Crescimento pessoal (4,39; DP = 1,13) evidencia uma percepção de oportunidades de desenvolvimento pessoal moderada.

A análise dos valores mostra uma variação considerável nas respostas, indicando que, apesar das médias elevadas, existem colaboradores que percebem estas dimensões de forma menos positiva, sobretudo nas subdimensões de autonomia e crescimento pessoal.

De forma complementar, quando analisado o bem-estar psicológico por categoria, observa-se que os dirigentes apresentam as médias mais elevadas (entre 5,6 e 5,8), podendo refletir uma percepção consistente de realização pessoal, propósito e domínio do trabalho. Seguem-se os assistentes operacionais, com valores também elevados (entre 5,4 e 5,5), enquanto os técnicos superiores apresentam médias mais baixas (entre 4,0 e 4,5), o que poderá indicar menor percepção de autonomia e valorização profissional. Os assistentes técnicos situam-se num nível intermédio (entre 4,3 e 4,9).

Este padrão confirma as conclusões de Ryff (1989) e Keyes (2002), segundo as quais níveis superiores de autonomia e propósito estão associados a maior funcionamento psicológico positivo e satisfação profissional. A diferença entre categorias corrobora ainda as observações de Judge e Klinger (2008), que salientam a influência do *empowerment* e do significado do trabalho na experiência de bem-estar.

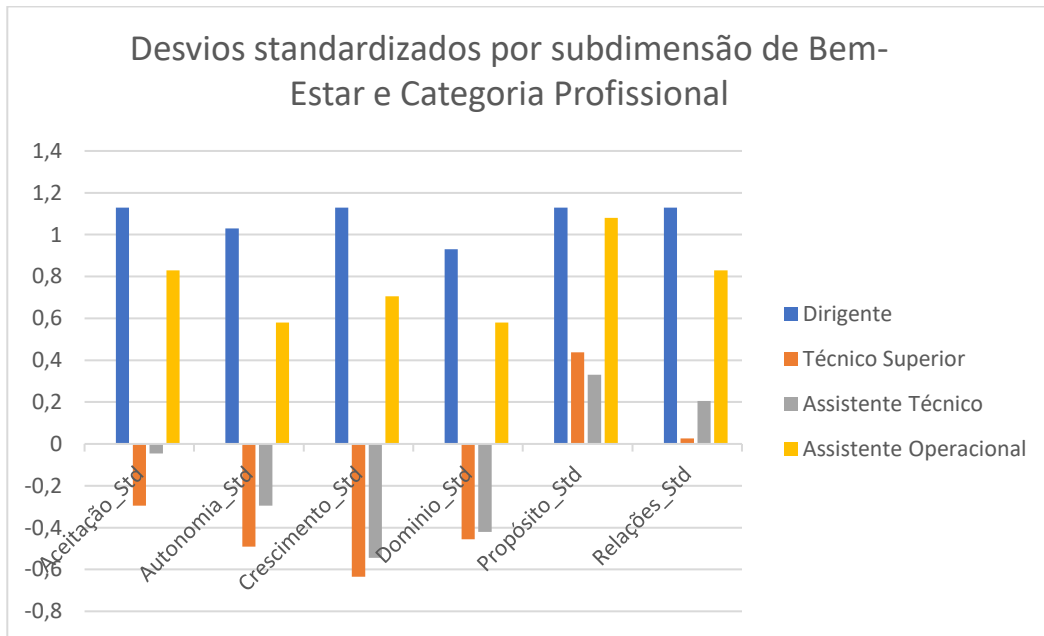


Figura 1 - Gráfico Resumo de Médias de Bem-Estar e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios

De forma geral, os dados demonstram que o bem-estar tende a ser mais elevado nos extremos hierárquicos - nos cargos de direção, possivelmente, pela maior autonomia e reconhecimento, e nas funções operacionais, pela clareza das tarefas e menor pressão administrativa. Tal distribuição é coerente com a literatura que associa o equilíbrio entre exigências e controlo ao bem-estar no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

Em síntese, os colaboradores do ISCAP demonstram um bem-estar globalmente positivo, sustentado no propósito profissional e nas boas relações interpessoais. Contudo, as dimensões de autonomia e crescimento pessoal devem ser alvo de atenção, beneficiando de políticas de desenvolvimento profissional, *empowerment* e maior participação nas decisões organizacionais, de forma a reforçar o sentimento de controlo e realização pessoal

7.2.2 Grau de satisfação profissional

A tabela da dimensão Satisfação Profissional sintetiza as percepções dos colaboradores relativamente a aspetos como pagamento, progressão na carreira, supervisão, reconhecimento, condições físicas de trabalho, clima organizacional e motivação no trabalho. A análise destas subdimensões fornece uma visão detalhada sobre os fatores que contribuem para a satisfação profissional e destaca as áreas que podem beneficiar de intervenções organizacionais.

Subdimensão	Questões	Média	Desvio Padrão	Valores mínimos	Valores máximos	Alfa de Cronbach	Média geral da dimensão
Pagamento	- O meu salário está alinhado com as pessoas que desempenham funções semelhantes às que exerço.	4,02	1,37	2,00	6,00	0,908	4,26
Promoções/ progressão na carreira	- Estou satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	3,66	1,73	1,00	6,00		
Supervisão/ relações com chefia	- Estou satisfeito com a supervisão que recebo relativamente ao trabalho que realizo.	4,24	1,53	1,00	6,00		
Reconhecimento	- Sinto que sou valorizado(a) e incentivado(a) a progredir pela minha chefia.	4,02	1,65	1,00	6,00		
Condições físicas de trabalho	- As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.	4,76	1,14	2,00	6,00		
Clima organizacional/ colegas	- O ambiente de trabalho é colaborativo e saudável.	4,51	1,25	1,00	6,00		
Natureza do trabalho/ motivação	- As tarefas que desempenho são interessantes e estimulantes.	4,63	1,18	1,00	6,00		

A dimensão Satisfação, avaliada com 41 colaboradores, apresenta um Alfa de Cronbach de 0,908, evidenciando uma excelente consistência interna, o que garante fiabilidade na medição do construto.

A média geral da dimensão é de 4,26 (DP = 1,14), num intervalo de 1 a 6, indicando que, de forma global, os participantes apresentam um nível moderado a elevado de satisfação no trabalho.

A análise das subdimensões revela:

- Condições físicas de trabalho (4,76; DP = 1,14) e Natureza do trabalho/ motivação (4,63; DP = 1,18) apresentam as médias mais elevadas, sugerindo que os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente físico e com o tipo de tarefas que desempenham, encontrando nelas motivação intrínseca;
- Clima organizacional/ colegas (4,51; DP = 1,25) e Supervisão/ relações com a chefia (4,24; DP = 1,53) indicam boas relações interpessoais e perceção positiva da liderança;
- Pagamento e Reconhecimento apresentam médias intermédias (4,02; DP = 1,37 e 4,02; DP = 1,65, respetivamente), refletindo uma satisfação moderada com o salário e reconhecimento profissional;
- Promoção/progressão na carreira apresenta a média mais baixa (3,66; DP = 1,73), indicando que os colaboradores percebem oportunidades limitadas de crescimento profissional ou que existe algum descontentamento relativamente à progressão na carreira.

A análise dos valores evidencia uma variação considerável nas perceções, sobretudo nas subdimensões relacionadas com a progressão na carreira, pagamento e reconhecimento, mostrando que existem diferenças individuais significativas nas experiências dos colaboradores.

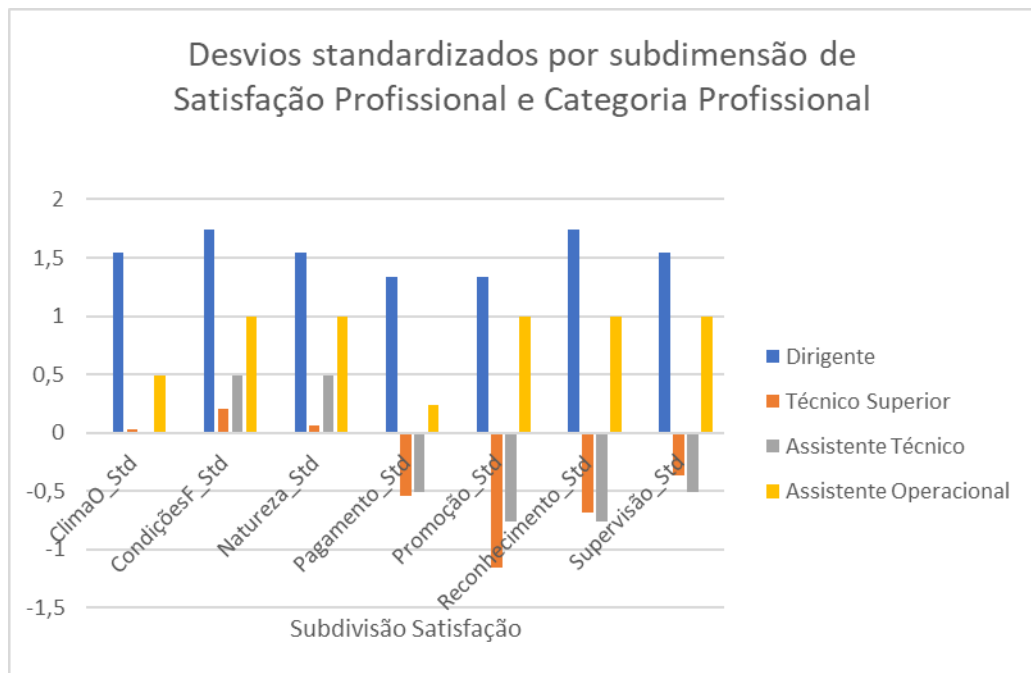


Figura 2 - Gráfico Resumo de Médias de Satisfação Profissional e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios

De forma adicional, a comparação entre categorias profissionais revela disparidades relevantes. Os dirigentes obtiveram médias próximas de 6,0, evidenciando elevada satisfação, especialmente com as condições de trabalho, clima organizacional e supervisão. Os assistentes operacionais também manifestaram percepções positivas (entre 4,5 e 5,3), destacando-se a satisfação com a chefia e o reconhecimento.

Porém os técnicos superiores e assistentes técnicos apresentaram níveis mais baixos (entre 3,1 e 4,7), refletindo menor satisfação, sobretudo com as oportunidades de progressão e reconhecimento profissional. Este padrão sugere que, apesar de um ambiente organizacional globalmente estável, subsiste um sentimento de limitação no crescimento e valorização profissional entre os grupos intermédios.

Esta tendência é corroborada na teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), que distingue entre fatores higiênicos e motivacionais, e nas conclusões de Spector (1997), que reforçam a importância de aspetos intrínsecos - como reconhecimento e realização - para a satisfação duradoura. Assim, os resultados indicam que as políticas de desenvolvimento e reconhecimento interno poderão ter um impacto direto na melhoria da satisfação profissional, em especial entre os técnicos superiores.

De forma global, os colaboradores do ISCAP apresentam níveis moderados a elevados de satisfação, sendo as áreas mais positivas relacionadas com as condições físicas de trabalho, motivação intrínseca e relações interpessoais. Já os aspetos ligados à progressão na carreira, pagamento e reconhecimento evidenciam maior potencial de melhoria, podendo beneficiar de estratégias de valorização profissional e de políticas de recompensa mais transparentes e equitativas.

7.2.3 Comunicação Interna

A tabela referente à Comunicação Interna apresenta a perceção dos colaboradores sobre a clareza, frequência e eficácia da comunicação dentro da instituição. Esta análise permite identificar se os mecanismos de comunicação existentes são adequados e se existem lacunas que possam afetar o alinhamento e a coesão organizacional.

Subdimensão	Questões	Média	Desvio Padrão	Valores mínimos	Valores máximos	Alfa de Cronbach	Média geral da dimensão
Clareza das mensagens, transparência da informação e alinhamento comunicacional com a missão e os valores da instituição	- A comunicação interna da organização é pertinente, eficaz e clara.	7,73	1,61	1,00	6,00	0,951	4,00
	- Recebo informação coerente e suficiente por parte da chefia direta.	4,22	1,68	1,00	6,00		
	- Os canais de comunicação utilizados pela instituição são adequados e permitem o acesso à informação relevante.	4,05	1,48	1,00	6,00		

Tabela 5 - Estatística descritiva da dimensão Comunicação Interna. (N = 41) Fonte: dados próprios

A dimensão Comunicação Interna, avaliada com 41 colaboradores, apresenta um Alfa de Cronbach de 0,951, indicando uma excelente consistência interna e elevada fiabilidade na medição do construto.

A média geral da dimensão é de 4,00 (DP = 1,52), num intervalo de 1 a 6, evidenciando que os colaboradores percebem uma comunicação interna moderada, com espaço para melhorias.

A análise dos dados revela:

- A média e o desvio padrão indicam que as percepções sobre comunicação interna variam bastante entre os colaboradores. Alguns sentem que a comunicação é adequada, enquanto outros a consideram insuficiente;
- A análise dos valores reforça esta variabilidade, mostrando que há experiências muito divergentes relativamente à clareza, frequência e eficácia da comunicação interna no ISCAP.

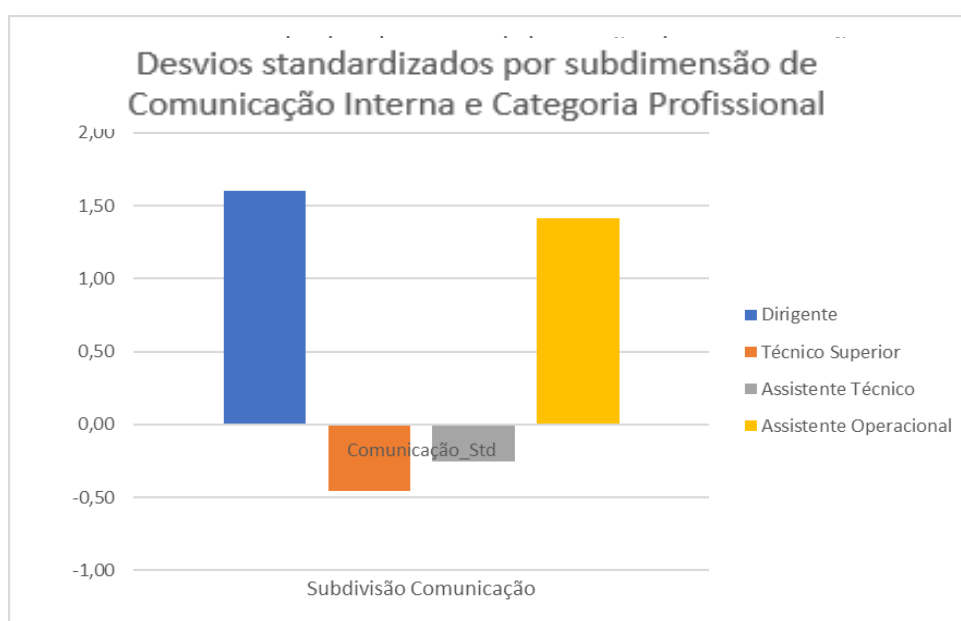


Figura 3 - Gráfico Resumo de Médias de Comunicação Interna por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios

Quando se analisam as percepções por categorias profissionais, observa-se que os dirigentes apresentam uma avaliação globalmente mais positiva da comunicação interna (média $\approx 5,2$), refletindo uma maior proximidade aos canais formais de decisão e informação. Por sua vez, os assistentes operacionais situam-se também acima do ponto médio ($\approx 4,5$), o que pode indicar uma comunicação mais direta e informal com as chefias.

Em contraste, os técnicos superiores e assistentes técnicos revelam médias mais baixas (entre 3,5 e 4,0), apontando para uma percepção de falhas na transmissão de informação, morosidade nos processos comunicacionais e falta de feedback

organizacional. Esta diferença pode dever-se à posição intermédia destes grupos, frequentemente afastada dos circuitos de decisão, o que pode gerar sentimentos de desinformação ou exclusão.

De acordo com Welch e Jackson (2007), a comunicação interna não se limita à disseminação de informação, mas constitui um processo simbólico de construção de sentido e de identidade organizacional. Neste enquadramento, no sentido de melhorar a perceção dos colaboradores neste domínio, a instituição poderá querer investir em práticas de comunicação participativa e bidirecional, que estimulem o feedback, a partilha de ideias e a transparência nos processos de tomada de decisão.

Em síntese, os resultados sugerem que a comunicação interna no ISCAP é moderadamente eficaz, mas necessita de reforço em termos de consistência, clareza e bidirecionalidade. Estratégias que promovam uma comunicação mais estruturada e empática - como reuniões regulares, relatórios informativos acessíveis e canais digitais colaborativos - podem contribuir significativamente para a melhoria do ambiente organizacional, do bem-estar psicológico e da satisfação dos colaboradores. Ao consolidar uma comunicação transparente e humanizada, o ISCAP poderá fortalecer a confiança institucional, identificação e a coesão entre os diferentes grupos profissionais.

7.2.4 Motivação Profissional

A tabela da dimensão Motivação detalha as respostas dos colaboradores em subdimensões como envolvimento emocional, bem-estar geral, gestão do stress, equilíbrio vida-trabalho e satisfação global. Esta análise possibilita compreender o grau de motivação intrínseca e extrínseca, bem como o compromisso dos colaboradores com a instituição.

Subdimensão	Questões	Média	Desvio Padrão	Valores mínimos	Valores máximos	Alfa de Cronbach	Média geral da dimensão
Envolvimento emocional/ motivação intrínseca	- Sinto-me sempre motivado(a) para desempenhar as minhas funções.	4,37	1,30	1,00	6,00	0,929	4,71
	- Tenho energia e entusiasmo pela minha atividade profissional.	4,68	1,29	1,00	6,00		
Bem-estar geral/ saúde mental	- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.	4,49	1,21	1,00	6,00		
	- O ambiente de trabalho no ISCAP é	4,46	1,33	1,00	6,00		

	bom e contribui para o meu bem-estar geral.						
Gestão do stress/ controlo	- Sinto que posso lidar eficazmente com o stress inerente às minhas funções.	4,76	0,94	2,00	6,00		
Equilíbrio vida-trabalho	- Consigo um bom equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal.	4,71	1,01	2,00	6,00		
Satisfação global/ compromisso	- Estou comprometido(a) com o meu trabalho e globalmente satisfeito(a) com o meu trabalho no ISCAP.	4,93	1,01	2,00	6,00		
	- Estou comprometido(a) e contribuo para o sucesso do ISCAP.	5,27	0,81	3,00	6,00		

Tabela 6 - Estatística descritiva da dimensão Motivação. (N = 41) Fonte: dados próprios

A dimensão Motivação, avaliada com 41 colaboradores, apresenta um Alfa de Cronbach de 0,929, indicando uma excelente consistência interna, o que reforça a fiabilidade das respostas obtidas.

A média geral da dimensão é de 4,71 (DP = 0,92), num intervalo de 1 a 6, evidenciando que, de forma global, os colaboradores apresentam níveis elevados de motivação no trabalho.

Este resultado evidencia um cenário organizacional favorável, no qual as condições de trabalho e o contexto institucional possivelmente contribuem para o envolvimento e o compromisso dos colaboradores, reforçando o equilíbrio entre fatores extrínsecos (como as condições físicas e organizacionais) e fatores intrínsecos (como a realização pessoal e a identificação com a missão institucional).

A análise das subdimensões revela:

- Satisfação global/ compromisso apresenta a média mais elevada (5,10; DP = 0,85), sugerindo um forte compromisso organizacional e elevada satisfação com o papel desempenhado;
- Gestão do stress/ controlo (4,76; DP = 0,94) e Equilíbrio vida-trabalho (4,71; DP = 1,01) indicam que os colaboradores sentem-se relativamente capazes de gerir o stress e manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional;

- Envolvimento emocional/ motivação intrínseca (4,52; DP = 1,26) evidencia uma boa motivação interna e dedicação às tarefas, ainda que haja alguma variabilidade entre os indivíduos;
- Bem-estar geral/saúde mental (4,48; DP = 1,10) sugere uma percepção positiva da saúde mental e bem-estar psicológico, embora ligeiramente inferior às restantes subdimensões da motivação.

A análise dos valores demonstra alguma variabilidade nas percepções individuais, mas de forma geral, a motivação é consistente e elevada entre os colaboradores. Este padrão é consistente com o que defendem Judge e Klinger (2017), ao argumentarem que o grau de *empowerment* e de significado atribuído ao trabalho influencia a experiência motivacional.

Os resultados demonstram que a motivação tende a ser mais elevada entre os colaboradores que percebem maior autonomia e reconhecimento, elementos que, de acordo com Ryan e Deci (2017), são cruciais para sustentar a motivação intrínseca e o bem-estar duradouro. Em contraste, colaboradores que experienciam menor margem de decisão ou comunicação menos eficaz com a chefia podem apresentar níveis ligeiramente inferiores de envolvimento e satisfação.

Para uma compreensão mais aprofundada, a dimensão Motivação foi igualmente analisada em função das categorias profissionais (Dirigente, Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional), permitindo identificar padrões diferenciados de percepção e envolvimento.

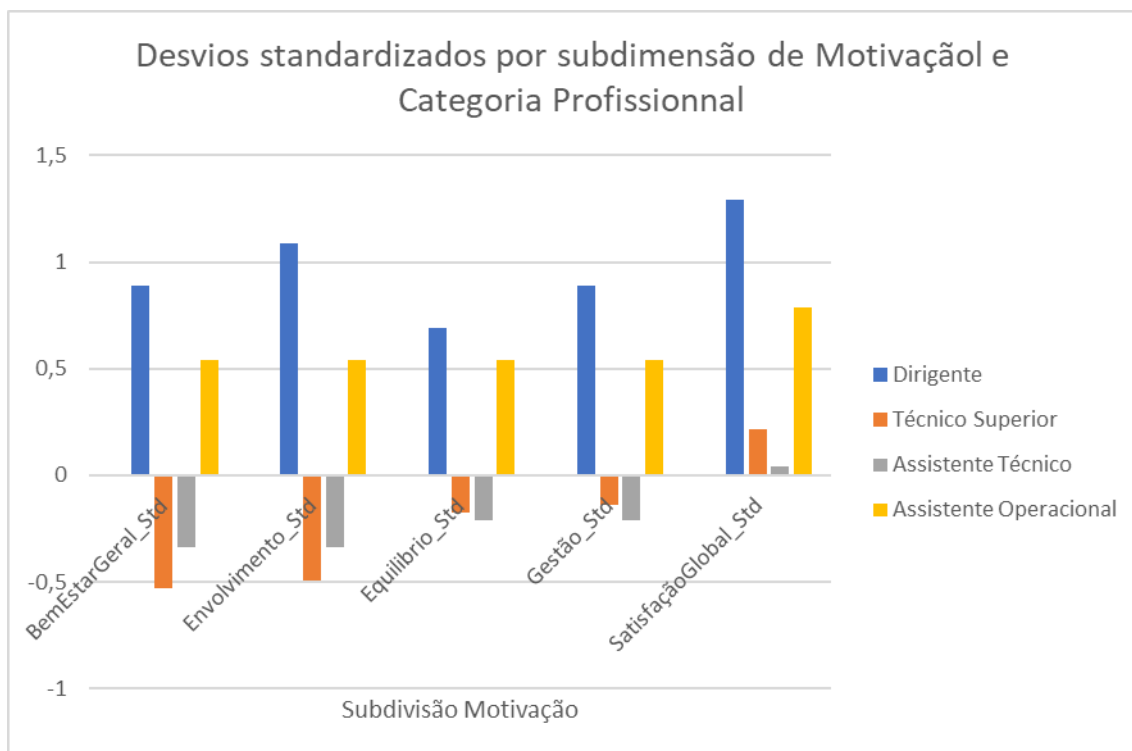


Figura 4 - Gráfico Resumo de Médias de Motivação e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios

A análise demonstra que os dirigentes apresentam as médias mais elevadas em todas as subdimensões, com destaque para a satisfação global ($M = 6,00$) e o envolvimento emocional ($M = 5,80$). Estes resultados refletem um forte sentido de compromisso e identificação com a instituição, associado provavelmente ao nível de responsabilidade, à autonomia na tomada de decisão e ao reconhecimento hierárquico.

Os assistentes operacionais surgem com valores também elevados, revelando uma percepção positiva do bem-estar geral e do equilíbrio vida-trabalho, o que poderá dever-se à estabilidade das funções e à proximidade relacional no contexto de trabalho.

Mais uma vez, os técnicos superiores e assistentes técnicos apresentam médias mais moderadas, situando-se entre 4,2 e 4,9 nas diferentes subdimensões. Esta tendência pode estar associada a maiores exigências funcionais, pressão de prazos e responsabilidades administrativas, bem como a expectativas mais elevadas em termos de progressão e reconhecimento profissional.

De forma global, a dimensão da motivação profissional reflete uma forte predisposição positiva dos colaboradores não docentes do ISCAP, traduzida em elevados

níveis de satisfação, equilíbrio e compromisso. Este padrão revela que a instituição poderá ter conseguido criar um ambiente laboral propício à autorrealização e ao envolvimento, o que é coerente com a proposta das Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2017), segundo a qual o equilíbrio entre exigências e recursos promove o *engagement* e reduz o risco de esgotamento profissional.

Apesar dos resultados positivos, as variações nas médias entre as subdimensões indicam que o reforço de práticas de reconhecimento, comunicação e feedback contínuo pode potencializar ainda mais os níveis de motivação. Estratégias como o investimento na formação contínua, a valorização pública do desempenho e o estímulo à autonomia nas funções poderão consolidar o compromisso institucional e o sentimento de pertença, contribuindo para a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

7.2.5 Percepção da qualidade de vida no trabalho

A tabela relativa à Qualidade de Vida no Trabalho apresenta os resultados das subdimensões que avaliam propósito de vida, equilíbrio emocional, domínio do ambiente, bem-estar geral e satisfação global. A análise desta dimensão permite compreender como os colaboradores percebem a sua experiência no trabalho e identificar os fatores que mais contribuem para a sua qualidade de vida laboral.

Subdimensão	Questões	Média	Desvio Padrão	Valores mínimos	Valores máximos	Alfa de Cronbach	Média geral da dimensão
Propósito/ objetivos de vida	- Sinto que o meu trabalho tem um propósito claro e faz sentido para mim.	5,24	0,70	3,00	6,00	0,888	4, 82
Aceitação de si próprio/ equilíbrio emocional	- Sinto-me aceite por quem sou na organização.	4,73	1,18	1,00	6,00		
	- Sinto que as minhas capacidades são reconhecidas.	4,63	1,20	2,00	6,00		
Domínio do ambiente	- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.	4,49	1,21	1,00	6,00		
Bem-estar geral/ saúde mental	- O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.	4,49	1,21	1,00	6,00		
	- O ambiente de trabalho no ISCAP é bom e	4,46	1,33	1,00	6,00		

	contribui para o meu bem-estar geral.						
Satisfação global/ compromisso	- Estou comprometido(a) com o meu trabalho e globalmente satisfeito(a) com o meu trabalho no ISCAP.	4,93	1,01	2,00	6,00		
	- Estou comprometido(a) e contribuo para o sucesso do ISCAP.	5,27	0,81	3,00	6,00		

Tabela 7 - Estatística descritiva da dimensão Qualidade de vida no trabalho. (N = 41) Fonte: dados próprios

A dimensão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), avaliada com 41 colaboradores, apresenta um Alfa de Cronbach de 0,888, indicando uma boa consistência interna e fiabilidade aceitável na medição do construto.

A média geral da dimensão é de 4,82 (DP = 0,84), num intervalo de 1 a 6, revelando que os colaboradores percebem uma qualidade de vida no trabalho elevada.

Analisando as subdimensões:

- Propósito/ objetivos de vida apresenta a média mais elevada (5,24; DP = 0,70), sugerindo que os colaboradores têm uma clara perceção de metas pessoais e profissionais e sentem sentido nas suas atividades laborais;
- Satisfação global/ compromisso (5,10; DP = 0,85) evidencia forte compromisso e satisfação com o trabalho realizado, refletindo elevada motivação e envolvimento;
- Aceitação de si próprio/ equilíbrio emocional (4,68; DP = 1,04) indica uma boa perceção da regulação emocional e da autoaceitação entre os colaboradores;
- Domínio do ambiente (4,49; DP = 1,21) mostra que os colaboradores se sentem razoavelmente capazes de influenciar e controlar o seu contexto de trabalho;
- Bem-estar geral/saúde mental (4,48; DP = 1,10) sugere que, de forma geral, os colaboradores percebem um nível positivo de saúde mental e bem-estar psicológico, ainda que haja alguma variabilidade individual.

A análise dos valores mostra uma variabilidade considerável nas perceções individuais, indicando que, embora a maioria dos colaboradores apresente uma avaliação positiva, alguns experienciam desafios específicos no equilíbrio emocional e no controlo sobre o seu ambiente de trabalho. Este padrão é coerente com a proposta das Job

Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2017), que explica como o equilíbrio entre exigências e recursos influencia o bem-estar e o *engagement* organizacional. Quando o suporte institucional, a autonomia e o reconhecimento são proporcionais às exigências, tende a observar-se maior satisfação e menor risco de exaustão.

Os resultados indicam que a Qualidade de Vida no Trabalho é globalmente elevada, com destaque para o sentido de propósito, satisfação e compromisso com o trabalho. Este cenário reflete a capacidade da instituição para promover um ambiente de trabalho psicologicamente saudável e motivador, onde prevalecem relações interpessoais positivas, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Santos et al., 2024). Áreas como domínio do ambiente e bem-estar psicológico apresentam valores ligeiramente mais baixos, mas ainda acima da média, podendo ser consideradas áreas de melhoria e monitorização contínua para manter níveis elevados de QVT no ISCAP.

A análise da QVT em função das categorias profissionais permite compreender melhor as diferenças nas percepções de bem-estar e satisfação entre os grupos analisados.

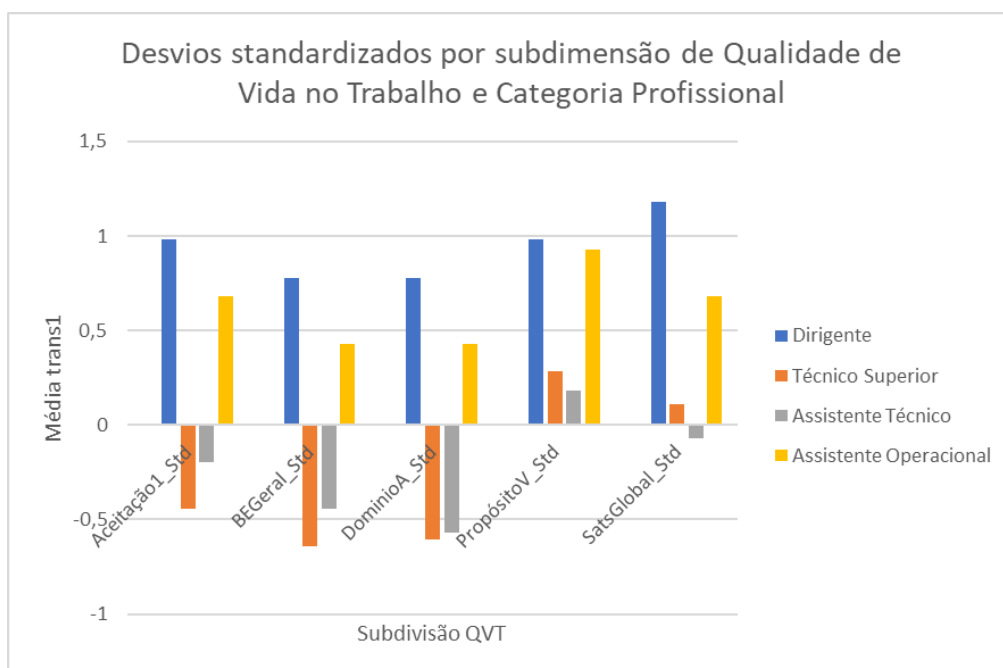


Figura 5 - Gráfico Resumo de Médias de QVT e subdimensões por Categoria Profissional; Fonte: dados próprios

Os resultados demonstram que os dirigentes apresentam as médias mais elevadas em todas as subdimensões, destacando-se na satisfação global (M = 6,00) e no propósito/objetivos de vida (M = 5,80). Estes valores indicam forte sentido de realização profissional, clareza de objetivos e elevado compromisso organizacional, características

frequentemente associadas a maiores níveis de autonomia, responsabilidade e reconhecimento institucional.

Os assistentes operacionais também revelam valores médios elevados, próximos dos dirigentes, particularmente nas dimensões propósito ($M = 5,75$) e aceitação ($M = 5,50$). Esta percepção positiva pode estar relacionada com relações interpessoais mais próximas, estabilidade funcional e menor exposição à pressão hierárquica, favorecendo um sentimento de bem-estar e equilíbrio.

Em contraste, os técnicos superiores e os assistentes técnicos apresentam médias ligeiramente inferiores, variando entre 4,18 e 5,11. Este resultado pode refletir maiores exigências cognitivas e administrativas, pressões de desempenho e necessidade de conciliar múltiplas responsabilidades, o que tende a afetar a percepção global de equilíbrio e controlo sobre o ambiente laboral.

Esta diferenciação confirma o modelo das Job Demands-Resources (Bakker & Demerouti, 2017), segundo o qual categorias que percebem maiores recursos motivacionais (autonomia, apoio, reconhecimento) apresentam maior bem-estar e engagement, enquanto funções com elevadas exigências e menor margem de decisão evidenciam níveis mais baixos de satisfação e qualidade de vida.

De forma global, a dimensão Qualidade de Vida no Trabalho revela níveis elevados de equilíbrio, satisfação e bem-estar entre os colaboradores não docentes do ISCAP. O elevado sentido de propósito e compromisso com o trabalho confirma a capacidade da instituição para promover um ambiente laboral saudável e motivador, alinhado com práticas de valorização, equidade e reconhecimento (Santos et al., 2024).

As dimensões domínio do ambiente e bem-estar psicológico, embora positivas, surgem com valores ligeiramente inferiores, podendo constituir áreas de melhoria. O reforço de políticas de autonomia, feedback contínuo e apoio emocional poderá contribuir para otimizar a experiência de trabalho e sustentar o *engagement* organizacional.

Em síntese, os resultados obtidos confirmam que o ISCAP dispõe de condições favoráveis ao bem-estar e ao desenvolvimento humano, promovendo um ambiente de trabalho equilibrado e significativo. A manutenção de estratégias orientadas para a valorização profissional e pessoal dos colaboradores é essencial para garantir a sustentabilidade e coesão organizacional a longo prazo.

7.3 Discussão dos resultados

A análise global dos resultados evidencia um retrato favorável relativamente ao bem-estar, satisfação, motivação e qualidade de vida dos colaboradores não docentes do ISCAP. De forma geral, a percepção que os participantes têm do seu contexto laboral é positiva, o que confirma a existência de um ambiente organizacional saudável e socialmente coeso. Esta percepção é corroborada pela concentração das respostas nos níveis superiores da escala utilizada, com médias globalmente acima do ponto intermédio e uma amplitude de respostas que, apesar de alargada, evidencia tendências consistentes de avaliação positiva. No entanto, a presença de algumas discrepâncias entre categorias profissionais e subdimensões sugere a coexistência de áreas consolidadas e outras que carecem de reforço estratégico, sobretudo no domínio da autonomia, do reconhecimento e das oportunidades de progressão.

O bem-estar surge como um dos pilares mais robustos do contexto organizacional. As percepções associadas ao propósito e às relações interpessoais mostram que os colaboradores encontram significado nas suas funções e mantêm laços positivos com colegas e superiores. Estes indicadores apresentam valores médios elevados e menor dispersão, revelando consensualidade na avaliação destas dimensões. Este resultado confirma as premissas de Ryff e Keyes (1995), segundo as quais o sentido de propósito e as relações sociais são determinantes do bem-estar psicológico. Contudo, a menor percepção de autonomia e de crescimento pessoal revela que o desenvolvimento individual e a autorrealização ainda não atingem o seu potencial máximo, particularmente entre os técnicos superiores, grupo que apresenta médias inferiores nestas subdimensões, em consonância com o que Warr (2007) e Keyes (1998) defendem: o bem-estar laboral resulta de um equilíbrio entre fatores pessoais e contextuais. Assim, apesar do sentimento geral de satisfação, a instituição beneficiaria de estratégias que promovam maior empowerment e oportunidades de aprendizagem contínua.

No domínio da satisfação profissional, os resultados apontam para níveis moderados a elevados, destacando-se o apreço pelas condições de trabalho e pela natureza das tarefas. As dimensões relacionadas com o ambiente físico e com o relacionamento interpessoal registam valores particularmente positivos em todas as categorias profissionais, o que demonstra consistência transversal nestes indicadores. Estes achados confirmam os princípios de Herzberg (1959) e Spector (1997), que reconhecem a

importância dos fatores intrínsecos — como o interesse e a relevância das funções — na satisfação laboral. Por outro lado, as percepções menos positivas em torno da progressão na carreira e do reconhecimento revelam que os mecanismos de valorização e recompensa ainda não são plenamente satisfatórios, sendo estas as subdimensões com médias mais baixas e maior variabilidade de respostas. Tal confirma as conclusões de Judge et al. (2017) e Malheiro (2009), que identificam a ausência de progressão e de reconhecimento como fontes frequentes de insatisfação. A diferença entre dirigentes e técnicos reforça também a ideia de que a satisfação está fortemente relacionada com a percepção de autonomia e de valorização do contributo individual.

A comunicação interna, embora avaliada de forma globalmente positiva, apresenta uma maior heterogeneidade nas respostas, sugerindo que a experiência comunicacional varia entre departamentos e níveis hierárquicos. Os resultados evidenciam diferenças estatisticamente relevantes entre categorias profissionais, com os dirigentes a apresentarem valores médios mais elevados de clareza e acesso à informação. Os dirigentes e assistentes operacionais manifestam percepções mais favoráveis, enquanto técnicos e assistentes técnicos relatam menor clareza e acessibilidade da informação. Esta discrepância reforça o papel da comunicação, descrito por Welch e Jackson (2007), como elemento estruturante da confiança e coesão organizacional. A necessidade de práticas comunicacionais mais transparentes e participativas emerge, portanto, como oportunidade de melhoria para fortalecer a equidade informacional e o sentimento de pertença institucional.

Relativamente à motivação, os resultados indicam um elevado compromisso afetivo com a organização e uma percepção positiva do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os indicadores de envolvimento emocional e entusiasmo apresentam médias elevadas, especialmente entre dirigentes e assistentes operacionais, o que sugere uma forte identificação com a missão do ISCAP. Este padrão está alinhado com a Self-Determination Theory de Deci e Ryan (2000), segundo a qual a motivação intrínseca, baseada na autonomia, competência e relacionamento, é determinante para o envolvimento e o bem-estar. Ainda assim, a diferença entre grupos profissionais demonstra que a motivação é fortemente influenciada pelo reconhecimento e pela percepção de justiça interna — variáveis que apresentam menor expressão entre os técnicos superiores e assistentes técnicos — aspetos que, segundo Ryan e Deci (2017), sustentam a motivação duradoura.

A percepção da qualidade de vida no trabalho confirma esta tendência positiva, refletindo a integração equilibrada de fatores psicológicos, relacionais e organizacionais. Os resultados revelam uma forte associação entre QVT, bem-estar e satisfação profissional, reforçando o carácter integrador deste constructo. A ligação entre propósito e satisfação global sugere que os colaboradores sentem o seu trabalho como significativo, o que está em conformidade com o modelo Job Demands–Resources de Bakker e Demerouti (2017). As dimensões associadas ao domínio do ambiente e ao bem-estar psicológico, contudo, revelam margem de progressão, indicando que o reforço da autonomia e do suporte emocional poderia potenciar uma vivência laboral ainda mais equilibrada.

Em síntese, os resultados confirmam a literatura ao demonstrar que os fatores intrínsecos (autonomia, propósito e reconhecimento) e relacionais (comunicação, apoio social e liderança) são determinantes para o bem-estar e satisfação no trabalho. A análise comparativa entre categorias profissionais permite concluir que os níveis hierárquicos intermédios concentram maior potencial de intervenção organizacional, uma vez que apresentam percepções globalmente positivas, mas menos favoráveis do que os restantes grupos. O ISCAP evidencia um perfil organizacional favorável, marcado por um ambiente colaborativo e por uma cultura de estabilidade, mas que beneficiaria de políticas mais sistemáticas de valorização, feedback e desenvolvimento profissional. Investir nessas dimensões poderá não só consolidar a motivação e o compromisso institucional, como também fortalecer uma cultura organizacional baseada na equidade, no envolvimento e no crescimento sustentável.

Do ponto de vista pessoal, a realização deste estudo constituiu um contributo significativo para o aprofundamento do conhecimento sobre as dinâmicas humanas e organizacionais no contexto do ensino superior, permitindo uma visão mais consciente e crítica sobre os fatores que influenciam o bem-estar e a satisfação laboral. A compreensão da realidade vivenciada pelos colaboradores não docentes reforçou a convicção de que o investimento contínuo no bem-estar das pessoas é um elemento-chave para o fortalecimento das instituições e para a promoção de ambientes de trabalho mais justos, motivadores e orientados para o desenvolvimento humano.

7.4 Síntese e reflexão sobre os resultados da investigação

A presente investigação procurou compreender de que forma o bem-estar, a satisfação profissional, a comunicação interna e a motivação influenciam a perceção da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP. Foram definidos como objetivos principais: (i) avaliar o grau de bem-estar, satisfação, motivação e qualidade de vida no trabalho dos colaboradores; (ii) analisar a perceção da eficácia da comunicação interna e o seu impacto no clima organizacional; (iii) identificar diferenças de perceção entre departamentos e categorias profissionais; e (iv) compreender a relação entre as dimensões avaliadas e a sua influência global na qualidade de vida laboral.

Estes objetivos, previamente sistematizados na tabela apresentada no capítulo da Metodologia, orientaram a seleção das dimensões, dos indicadores e dos instrumentos de recolha de dados, assegurando coerência entre o enquadramento teórico, o desenho metodológico e a análise dos resultados.

De modo geral, os resultados evidenciam níveis positivos em todas as dimensões estudadas, refletindo um ambiente organizacional equilibrado, cooperante e motivador. Esta constatação permite afirmar que a investigação responde de forma clara e consistente à questão de investigação formulada, demonstrando que as variáveis analisadas se encontram interligadas e contribuem de forma significativa para a perceção da qualidade de vida no trabalho. Apesar disso, observam-se variações entre categorias profissionais que ajudam a compreender as diferentes experiências laborais dentro da instituição: os dirigentes tendem a apresentar perceções mais elevadas de bem-estar, motivação e satisfação, enquanto os técnicos superiores manifestam níveis mais moderados, sobretudo no que se refere à autonomia e à progressão na carreira. Os assistentes técnicos e operacionais, por sua vez, revelam perceções positivas de estabilidade, pertença e envolvimento, ainda que com menor reconhecimento institucional.

No que respeita ao bem-estar, os colaboradores demonstram uma perceção global positiva, sustentada por relações interpessoais sólidas e por um claro sentido de propósito no trabalho. Este resultado confirma o modelo de Ryff e Keyes (1995), segundo o qual o bem-estar psicológico se organiza em torno da autonomia, das relações interpessoais e do propósito de vida. As diferenças entre categorias revelam que os dirigentes experienciam maior autonomia e domínio do ambiente, enquanto os técnicos superiores apresentam menor perceção de crescimento pessoal, possivelmente associada a expectativas de

progressão não plenamente satisfeitas. Os assistentes técnicos e operacionais evidenciam equilíbrio emocional e integração social, reforçando as ideias de Keyes (1998) sobre a relevância do bem-estar social e do sentimento de pertença. Neste sentido, os resultados evidenciam que o bem-estar surge como uma dimensão estruturante da experiência laboral e como um elemento central para a percepção da qualidade de vida no trabalho, funcionando como base para as restantes dimensões analisadas.

Relativamente à satisfação profissional, observa-se uma tendência igualmente positiva, sobretudo no que concerne às condições físicas, ao ambiente organizacional e às relações interpessoais. Os dirigentes apresentam níveis elevados de satisfação, em particular nas dimensões associadas à liderança e ao reconhecimento. Em contraste, os técnicos superiores e assistentes técnicos manifestam menor satisfação com as oportunidades de progressão e valorização profissional, confirmando o que defendem Herzberg (1959) e Spector (1997) relativamente ao papel diferenciado dos fatores intrínsecos e extrínsecos. Já os assistentes operacionais destacam-se pela satisfação associada à estabilidade e à clareza das funções. Assim, a satisfação no ISCAP parece resultar sobretudo de fatores relacionais e intrínsecos - como o sentido do trabalho e o bom ambiente organizacional - mais do que de incentivos materiais ou de carreira, em linha com Judge et al. (2017).

A comunicação interna é, globalmente, avaliada de forma positiva, sendo reconhecida como um fator essencial para o alinhamento, a coesão e o bom funcionamento organizacional. No entanto, surgem discrepâncias entre categorias profissionais: os dirigentes e assistentes operacionais percecionam a comunicação como mais fluida e clara, enquanto os técnicos superiores e assistentes técnicos identificam falhas ao nível da consistência e do acesso à informação. Esta variação sugere que os fluxos comunicacionais tendem a ser mais eficazes em determinados níveis hierárquicos, confirmando as conclusões de Welch e Jackson (2007) sobre a importância da transparência e da bidirecionalidade da comunicação para o reforço da confiança e do sentimento de pertença. O reforço de práticas comunicacionais horizontais e interdepartamentais poderá, assim, contribuir para reduzir percepções de desigualdade e fortalecer a coesão organizacional.

No que diz respeito à motivação profissional, os resultados revelam níveis elevados na maioria das categorias, refletindo um forte compromisso com a instituição e

identificação com a sua missão. Os dirigentes e assistentes operacionais apresentam os valores mais elevados, sustentados pela autonomia percebida e pelo reconhecimento do seu contributo para o funcionamento do ISCAP. Os técnicos superiores e assistentes técnicos revelam níveis mais moderados, sobretudo devido à perceção de reconhecimento limitado e de oportunidades de progressão restritas. Este padrão confirma as premissas da Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan, 2017) e é coerente com o modelo Job Demands–Resources de Bakker e Demerouti (2017), evidenciando que o equilíbrio entre exigências e recursos é determinante para a motivação e o envolvimento profissional.

Por fim, a qualidade de vida no trabalho é percecionada de forma amplamente positiva, refletindo um contexto laboral equilibrado e de suporte mútuo. As perceções mais elevadas pertencem aos dirigentes e assistentes operacionais, que referem um bom equilíbrio entre exigências e recursos e uma valorização clara do seu papel institucional. Os técnicos superiores e assistentes técnicos apresentam perceções ligeiramente inferiores, associadas sobretudo à menor autonomia e reconhecimento, embora mantenham uma avaliação global positiva da instituição. Estes resultados confirmam o modelo de Easton e Van Laar (2013), segundo o qual a qualidade de vida no trabalho resulta da integração entre bem-estar, satisfação e motivação, corroborando também Gaspar de Matos et al. (2023) ao evidenciar o papel central do propósito e do compromisso organizacional.

Em síntese, a investigação respondeu integralmente à questão de investigação e aos objetivos definidos, demonstrando que o bem-estar, a satisfação, a comunicação interna e a motivação influenciam positivamente a perceção da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores não docentes do ISCAP. A correspondência entre os objetivos metodológicos, as dimensões analisadas e os resultados obtidos confirma a robustez do modelo de investigação adotado. A análise das diferenças entre categorias profissionais revela que, apesar do contexto organizacional ser globalmente saudável, persistem desafios relacionados com o reconhecimento, a autonomia e as oportunidades de desenvolvimento, sobretudo nos níveis intermédios da estrutura organizacional. Em consonância com Luthans et al. (2015), o ISCAP evidencia uma cultura organizacional assente na confiança, na cooperação e no desenvolvimento humano, embora beneficie da implementação de estratégias mais estruturadas de valorização interna e de gestão da comunicação.

Importa ainda salientar que, numa fase inicial da investigação, existia a expectativa de que os dirigentes e as categorias profissionais intermédias apresentassem níveis mais elevados de bem-estar, atendendo à maior autonomia, responsabilidade e proximidade aos processos de decisão organizacional. Contudo, os resultados obtidos não confirmaram plenamente essa expectativa, evidenciando que o bem-estar é experienciado de forma transversal no seio da instituição. Com efeito, verificou-se que os assistentes técnicos e operacionais revelam, em vários indicadores, perceções igualmente positivas, fortemente associadas ao sentimento de pertença, à estabilidade profissional e à integração social no contexto de trabalho. Esta evidência reforça a compreensão de que o bem-estar laboral não depende exclusivamente da posição hierárquica, mas resulta, sobretudo, da qualidade das relações interpessoais, do reconhecimento - ainda que simbólico - e do significado atribuído ao trabalho desenvolvido.

Deste modo, os resultados da investigação reforçam a importância de políticas de recursos humanos centradas nas pessoas e na comunicação transparente, demonstrando que ambientes laborais participativos e equitativos potenciam o compromisso, a satisfação e a motivação, promovendo uma cultura organizacional sustentável e humanizada.

8 Considerações Finais

Os resultados deste estudo permitem responder de forma sistemática aos objetivos de investigação definidos, evidenciando que os colaboradores não docentes do ISCAP apresentam níveis globalmente elevados de bem-estar, satisfação e motivação no trabalho, o que reflete uma percepção globalmente positiva da qualidade de vida no trabalho.

Relativamente ao objetivo de avaliar o grau de bem-estar no trabalho, conclui-se que as dimensões psicológicas e relacionais, como o equilíbrio emocional, o sentido de propósito, as relações interpessoais e a percepção da comunicação interna, assumem um papel determinante na experiência profissional dos colaboradores. Estes resultados confirmam que o bem-estar laboral está mais associado a fatores intrínsecos e motivacionais do que exclusivamente a condições materiais.

No que respeita ao objetivo de avaliar o grau de satisfação profissional, os dados indicam níveis elevados de satisfação, particularmente no que se refere ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais. Apesar desta percepção positiva, identificam-se áreas de melhoria relacionadas com a autonomia, o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento pessoal, aspetos que condicionam a satisfação de alguns colaboradores.

Quanto ao objetivo de avaliar o grau de motivação profissional e identificar os fatores que a influenciam, verificou-se que a motivação se encontra fortemente associada à satisfação e ao bem-estar, evidenciando a interdependência entre estas variáveis. Colaboradores que percecionam maior reconhecimento, envolvimento e equilíbrio emocional tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação e compromisso organizacional.

Relativamente ao objetivo de aferir o contributo da comunicação interna, os resultados demonstram que esta é percecionada como globalmente positiva e assume um papel relevante na promoção do bem-estar, da satisfação e da motivação, contribuindo para um clima organizacional equilibrado e saudável.

Por fim, no que concerne ao objetivo de avaliar a percepção global da qualidade de vida no trabalho, conclui-se que, apesar de existirem algumas variações entre categorias profissionais, os colaboradores percebem o contexto institucional do ISCAP como positivo. Contudo, os resultados reforçam a necessidade de investir em práticas de gestão de pessoas centradas na valorização individual, no reconhecimento profissional, na promoção da autonomia e no equilíbrio emocional.

De forma geral, apesar de haver algumas variações entre as categorias profissionais, o estudo confirma a importância de uma gestão de pessoas centrada nas relações humanas, na valorização individual e na promoção do equilíbrio emocional. Investir nestes aspetos representa um contributo essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento do envolvimento dos colaboradores e a sustentabilidade do ISCAP enquanto instituição.

9 Contribuições e impactos esperados

O estudo traz contributos relevantes em diferentes planos. Do ponto de vista académico, enriquece o conhecimento sobre os domínios estudados em instituições de ensino superior em Portugal e analisa a forma como bem-estar, satisfação, importância da comunicação interna e motivação se articulam entre si, para reforçar a perceção sobre a qualidade de vida no trabalho, fortalecendo a credibilidade dos resultados com escalas validadas nacional e internacionalmente, o que sustenta e revela a transparência e replicabilidade do estudo, possibilitando investigações futuras.

Os resultados apurados podem vir a ser úteis, tanto para o conhecimento mais aprofundado da realidade organizacional, como também para a estrutura dirigente inferir o estado atual que os colaboradores revelam sobre o seu ambiente de trabalho, como para a tomada de decisões futuras mais sustentadas.

Para a prática organizacional, oferece informações úteis para a gestão de recursos humanos, identificando necessidades específicas de diferentes grupos e servindo de orientação para políticas que promovam satisfação, bem-estar e motivação. Para a instituição, nomeadamente a sua estrutura dirigente, os resultados permitem, se assim o considerarem, dar suporte à implementação de medidas que favoreçam um ambiente equilibrado e estimulante, fortalecendo a retenção de talento e a eficiência organizacional. De forma mais ampla, esta investigação pode servir de referência para outras instituições e setores, contribuindo para o desenvolvimento de boas práticas de valorização do capital humano.

10 Limitações (ou fragilidades)

Apesar da relevância e credibilidade dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. A primeira prende-se com a dimensão da amostra, composta por 41 participantes, o que representa apenas uma percentagem inferior a 70% do universo de colaboradores da instituição. Este número que podemos considerar reduzido de inquiridos limita a possibilidade de generalização dos resultados, sobretudo no que se refere à perceção dos níveis de bem-estar, de satisfação, de motivação no trabalho.

Acresce ainda o facto de a investigação se ter centrado apenas numa instituição de ensino superior, o que restringe o alcance dos resultados e impossibilita comparações com outras realidades organizacionais. A utilização exclusiva de questionários de autorrelato constituiu igualmente uma limitação, pois, embora permitam avaliar as perceções individuais de qualidade de vida, satisfação e motivação, não permitem captar, com a mesma profundidade, dimensões mais subjetivas do bem-estar que poderiam emergir em entrevistas ou grupos de foco.

A natureza transversal do estudo é também uma fragilidade, uma vez que os dados recolhidos refletem um momento específico da vida da instituição, não sendo possível analisar como a perceção da satisfação e do bem-estar pode variar ao longo do tempo, em função de mudanças pessoais ou organizacionais. Outro constrangimento relaciona-se com a distribuição desigual dos participantes por determinadas categorias, como a idade ou o tipo de vínculo laboral, o que limitou a robustez da análise estatística em alguns grupos.

Por fim, embora tenham sido utilizadas escalas validadas nacional e internacionalmente, estas podem não refletir por completo as particularidades e complexidades do contexto académico analisado, deixando de fora dimensões específicas que poderiam enriquecer a avaliação da qualidade de vida, da motivação e da satisfação profissional.

Em termos académicos, o estudo permite avançar no conhecimento específico desta área de conhecimento, oferecendo dados que podem fundamentar futuras investigações, nomeadamente através da comparação com outras instituições ou da aplicação de metodologias complementares, como entrevistas ou estudos longitudinais.

Em termos práticos, fornece orientações úteis para a gestão de recursos humanos na instituição, apontando caminhos para o reforço do bem-estar, satisfação e motivação dos colaboradores e percepção sobre qualidade de vida no trabalho. Estas recomendações poderão ser consideradas pela estrutura dirigente, caso se pretenda promover políticas internas que valorizem o desenvolvimento pessoal, a comunicação interna, as relações interpessoais e o equilíbrio emocional no contexto de trabalho.

11 Recomendações para trabalhos futuros

Tendo em conta as limitações identificadas, abrem-se diversas possibilidades para investigações futuras. Uma das recomendações mais relevantes é o alargamento da amostra, de modo a incluir um número mais expressivo de participantes, o que permitiria analisar de forma mais robusta a relação entre satisfação, bem-estar e motivação no trabalho. Da mesma forma, seria pertinente alargar o estudo a outras instituições de ensino ou a diferentes setores de atividade, possibilitando comparações interinstitucionais e a identificação de fatores comuns ou divergentes.

Outra recomendação consiste na adoção de metodologias mistas, que combinem a aplicação de questionários com entrevistas ou grupos focais. Esta estratégia permitiria recolher dados qualitativos que aprofundem a compreensão de aspetos mais subjetivos do bem-estar no trabalho, bem como da forma como a motivação é percebida pelos colaboradores. Além disso, a realização de estudos longitudinais permitiria acompanhar a evolução da satisfação e da qualidade de vida ao longo do tempo, captando a influência de fatores como alterações institucionais, progressão na carreira ou variações nas condições de trabalho.

Futuras investigações poderão igualmente integrar indicadores objetivos - como absentismo, rotatividade ou produtividade - que, em conjunto com os dados de percepção, permitam uma análise mais completa e fundamentada sobre a percepção do bem-estar organizacional. Recomenda-se também que sejam incluídas variáveis adicionais, nomeadamente o estilo de liderança, o clima organizacional e o apoio social, uma vez que são fatores frequentemente associados à motivação e à satisfação profissional.

Finalmente, poderá ser útil adaptar as escalas de avaliação às especificidades do contexto académico, ou mesmo desenvolver instrumentos próprios que integrem

dimensões mais ajustadas à realidade vivida pelos colaboradores. Desta forma, será possível captar com maior precisão os fatores que influenciam o bem-estar, a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para a construção de estratégias mais eficazes de promoção da qualidade de vida laboral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

12 Bibliografia

- Albuquerque, I., Lima, M. P., Figueiredo, C., & Matos, M. (2015). Escalas de Bem-Estar Psicológico (EBEP-24): Adaptação portuguesa. Universidade de Lisboa.
- Alreck, P., & Settle, R. (1995). *The Survey Research Handbook: Guidelines and Strategies for Conducting a Survey*. Irwin Professional Publishing.
- Anglim, J., Horwood, S., Smillie, L. D., Marrero, R. J., & Wood, J. K. (2020). Predicting psychological and subjective well-being from personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(4), 279–323. <https://doi.org/10.1037/bul0000226>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bai, C., & Vahedian, F. (2023). Internal communication and employee well-being in hybrid organizations. *Journal of Business Communication Studies*, 60(2), 201–219.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P. A., Wiesenfeld, B. M., Martin, C., Grover, S., & Bies, R. J. (2004). The moderating effect of self-esteem in reaction to voice: Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), 438–448.
- Buunk, B. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 3–21.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruiz, M. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Influence of gender and age on job satisfaction among health professionals. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1314–1320. <https://doi.org/10.1590/0104-1169.3224.2369>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 167–184.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E. (2009). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 64(6), 380–391.
- Diener, E., & Ryan, K. (2009). Happiness and subjective well-being: Integrating the diverse aspects of well-being. *Annual Review of Psychology*, 60, 1–24.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2003). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Durans, R., Silva, C., & Gomes, P. (2023). Liderança e satisfação profissional no contexto pós-pandemia. *Revista Portuguesa de Gestão de Pessoas*, 15(2), 77–93.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2013). *The Work-Related Quality of Life Scale for Healthcare Workers*. University of Portsmouth.
- Easton, S., & Van Laar, D. (2018). *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale (2nd ed.)*. University of Portsmouth. <https://www.qowl.co.uk>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ferreira, M. (2012). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Brasília: Paralelo 15.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação: Métodos quantitativo e qualitativo*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, J. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gaspar de Matos, M., Machado, T., & Matias, M. (2023). Bem-estar e qualidade de vida no trabalho em Portugal. Universidade de Lisboa.
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Mucci, N., & Cupelli, V. (2017). Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health. *Work*, 57(3), 323–332.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology (2nd ed., pp. 165–183)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life (pp. 205–224)*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Hespanhol, A. P. (2008). Satisfação dos profissionais do Centro de Saúde São João (2001-2006). *Revista Portuguesa de Clínica Geral*, 24(6), 665–670.
- Hill, P. L., et al. (2021). Purpose in life and well-being: A lifespan perspective. *Journal of Positive Psychology*, 16(3), 1–12.
- Inceoglu, I., et al. (2018). Employee well-being, productivity, and performance: A review and framework. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 1–17.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.
- Indra, K., Singh, R., & Pathak, V. (2024). Digital communication, transparency, and employee trust. *International Journal of Organizational Communication*, 19(1), 55–72.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393–413). New York: Guilford Press.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Lamont, R. A., Swift, H. J., Abrams, D., & Drury, L. (2022). Organizational belonging and social well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(4), 374–390.
- Lyubomirsky, S., & Ross, L. (1997). Hedonic consequences of social comparison: A contrast of happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1141–1157.
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531–545.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Pan, Y., Zhang, Q., & Zhou, L. (2023). Leadership behavior and employee job satisfaction: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1132958.
- Pereira, L. N., Oliveira, C., & Costa, M. (2021). Validação portuguesa da escala Work-Related Quality of Life (WRQoL-2). *Revista Portuguesa de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 36(2), 141–160.

- Pirrotta, M., Costa, L., & Almeida, J. (2024). Estratégias de comunicação interna em contextos híbridos: impacto no engagement e satisfação laboral. *Comunicação & Sociedade*, 46(2), 99–118.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Reis Neto, M. T., & Marques, J. F. (2004). *Psicologia do comportamento organizacional: Fundamentos para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: LTC.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Santos, A., Pereira, R., & Monteiro, P. (2024). *Comunicação interna e bem-estar organizacional: desafios na era digital*. *Revista Portuguesa de Comunicação Organizacional*, 9(1), 45–62.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações* (3.ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Tavares, S. M. (2008). Well-being at work: A theoretical review. *Revista de Psicologia Social e das Organizações*, 3(2), 45–60.
- Thierry, H. (1998). *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1). Hove: Psychology Press.
- Warr, P. B. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.
- World Health Organization. (2022). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. WHO Press.
- Xu, F. (2023). Digital internal communication and employee engagement in hybrid teams. *Computers in Human Behavior Reports*, 11, 100241.

13 Anexos

Anexo I – Work-Related Quality of Life (WRQoL-2)

Originalmente desenvolvida por Easton & Van Laar (2013) e adaptada na versão portuguesa e recentemente validada por Pereira et al. (2021)

Em que medida concorda com as seguintes afirmações? <i>Por favor preencha o círculo correspondente à resposta que pretende.</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1.	Tenho um conjunto claro de objectivos e metas que me permitem realizar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Sinto-me capaz de expressar opiniões e influenciar alterações na minha área de actividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Tenho oportunidade de usar as minhas competências no meu local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Sinto-me bem neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	A entidade patronal oferece instalações adequadas e flexibilidade para conjugar o trabalho com a vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	O meu horário/padrões de trabalho actuais adequam-se às minhas circunstâncias pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Sinto-me frequentemente sob pressão no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Quando faço um bom trabalho, o meu superior hierárquico, reconhece-o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Ultimamente tenho-me sentido infeliz e deprimido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Estou satisfeito com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Sinto-me motivado para desenvolver novas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Estou envolvido em decisões que me afectam na minha própria área de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	A minha entidade patronal disponibiliza-me tudo o que preciso para realizar o meu trabalho eficazmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	O meu superior técnico promove de forma activa horários/padrões de trabalho flexíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Em muitos aspectos, a minha vida está próxima do ideal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Trabalho num ambiente seguro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	De forma geral, as coisas têm-me corrido bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de carreira disponíveis na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Sinto frequentemente níveis excessivos de stress no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Estou satisfeito com a formação que recebo para realizar o meu trabalho actual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	De forma geral, tenho-me sentido bastante feliz ultimamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	As condições de trabalho são satisfatórias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Estou envolvido em decisões que afectam membros do público na minha própria área de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	De forma geral, estou satisfeito com a qualidade da minha vida profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo II – “Job Satisfaction Survey” (JSS)

Desenvolvida por Paul Spector (1985) e adaptado por João Malheiro (2009)

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO Paul E. Spector - University of South Florida Tradução/adaptação por João Malheiro – Universidade do Minho							
PARA CADA QUESTÃO, DESENHE UM CÍRCULO NO NÚMERO QUE MAIS APROXIMADAMENTE REFLECTE A SUA OPINIÃO.		Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tomam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido	1	2	3	4	5	6
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
10	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	6
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
18	Os objectivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6

Anexo III – Escalas de Bem-Estar Psicológico

Original de Ryff & Keyes (1995), adaptada por Albuquerque et al. (2015)

Anexo A

Escala de Bem-estar Psicológico (EBEP)

As questões abaixo se referem à maneira como você lida consigo mesmo e com sua vida. Lembre-se, não há respostas certas ou erradas, apenas marque a alternativa que melhor descreve como você se sente, no momento, em relação a cada frase.

	1 Discordo Totalmente		2 Discordo Parcialmente		3 Discordo Pouco		4 Concordo Pouco		5 Concordo Parcialmente		6 Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1-Freqüentemente me sinto solitário porque tenho poucos amigos íntimos com quem eu possa compartilhar minhas preocupações												
2-Não tenho medo de expressar minhas opiniões, mesmo quando elas são contrárias às opiniões da maioria das pessoas												
3-Sinto que tenho controle sobre as situações do meu dia a dia												
4-Eu acredito que é importante ter experiências novas que desafiem o que você pensa sobre você mesmo e sobre o mundo												
5-Acredito possuir objetivos e propósitos na minha vida												
6-De forma geral me sinto confiante e positivo sobre mim mesmo												
7-Eu sinto que ganho muito com as minhas amizades												
8-Muitas vezes me preocupo com o que os outros pensam sobre mim												
9-Eu sou muito bom em gerenciar as diversas responsabilidades da minha vida diária												
10-Em minha opinião, pessoas de todas as idades são capazes de continuar crescendo e se desenvolvendo												
11-Na maioria das vezes acho minhas atividades desinteressantes e banais												
12-Gosto de ser do jeito que sou												
13-Parece-me que a maioria das pessoas tem mais amigos do que eu												
14-Estar feliz consigo mesmo é mais importante para mim do que a aprovação dos outros												
15-Eu normalmente gerencio bem minhas finanças e negócios												
16-Eu aprendi com a vida muitas coisas ao longo do tempo, o que me tornou uma pessoa forte e capaz												
17-Eu gosto de fazer planos para o futuro e trabalhar para torná-los realidade												
18-De um modo geral me sinto decepcionado com o que alcancei na vida												
19-As pessoas me descreveriam como alguém disposta a compartilhar meu tempo com os outros												
20-As pessoas dificilmente me convencem a fazer coisas que eu não queira												
21-Consigo administrar bem meu tempo, desta maneira posso fazer tudo o que deve ser feito												
22-Eu acredito que cresci muito como pessoa ao longo do tempo												
23-Sou uma pessoa ativa para executar os planos que estipulei pra mim mesmo												
24-Em geral tenho orgulho de quem sou e da vida que levo												
25-Em relação às amizades, eu geralmente me sinto deslocado												
26-Muitas vezes, eu mudo de opinião se meus amigos ou familiares discordam das minhas decisões												
27-Eu fico frustrado quando tento planejar minhas atividades diárias porque eu nunca consigo fazer as coisas que planejo												
28-Para mim, a vida é um contínuo processo de aprendizado, mudança e crescimento												
29-Meus objetivos na vida têm sido mais uma fonte de satisfação do que de frustração para mim												
30-Quando eu me comparo a amigos e conhecidos, me sinto bem em relação a quem eu sou												
31-Meus amigos e eu somos solidários aos problemas uns dos outros												
32-Eu me preocupo com as avaliações dos outros sobre as escolhas que eu faço na minha vida												
33-Eu tenho dificuldades para organizar minha vida de uma forma satisfatória para mim												
34-Eu gosto de ver como minhas opiniões mudaram e amadureceram ao longo dos anos												
35-Eu fico satisfeito quando penso no que eu já realizei na vida												
36-Todos têm suas limitações, mas eu pareço ter mais que os outros												

Anexo IV – Questionário de Comunicação Interna (QUESCI)

Desenvolvido na Universidade Fernando Pessoa (2007)

QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA - QUESCI © 2007 UFP

GRUPO A

1. A comunicação interna na UFP é demasiado formal.

2. Classifique as afirmações seguintes acerca da informação institucional que recebe da Rectoria da UFP.

- 2.1. A informação é suficiente.
 - 2.2. A informação é atempada.
 - 2.3. A informação é clara.
 - 2.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.
- SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE
- 2.5. A informação é coerente com a recebida da Direcção da Faculdade.
- SOMENTE PARA PESSOAL NÃO-DOCENTE
- 2.6. A informação é coerente com a recebida do meu Superior Hierárquico.
 - 2.7. A Rectoria da UFP respeita as hierarquias na transmissão da informação.
 - 2.8. Aquando da tomada de decisões, a Rectoria da UFP consulta, suficientemente, as partes envolvidas.

SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE

3. Classifique as seguintes afirmações relativas à informação institucional que recebe da Direcção da Faculdade.

- 3.1. A informação é suficiente.
- 3.2. A informação é atempada.
- 3.3. A informação é clara.
- 3.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.
- 3.5. A informação é coerente com a recebida da Rectoria.
- 3.6. A Direcção da Faculdade respeita as hierarquias na transmissão da informação.
- 3.7. Aquando da tomada de decisões, a Direcção da Faculdade consulta, suficientemente, as partes envolvidas.

SOMENTE PARA PESSOAL NÃO-DOCENTE

4. Classifique as seguintes afirmações relativas à informação institucional que recebe do seu Superior Hierárquico.

- 4.1. A informação é suficiente.
- 4.2. A informação é atempada.
- 4.3. A informação é clara.
- 4.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.
- 4.5. O meu Superior Hierárquico respeita as hierarquias na transmissão da informação.
- 4.6. Aquando da tomada de decisões, o meu Superior Hierárquico consulta, suficientemente, as partes envolvidas.

QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA - QUESCI © 2007 UFP

5. Classifique as seguintes afirmações relativas à informação que recebe dos Colegas sobre a instituição.

- 5.1. A informação é suficiente.
 - 5.2. A informação é atempada.
 - 5.3. A informação é clara.
 - 5.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.
 - 5.5. A informação é coerente com a recebida da Rectoria.
- SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE
- 5.6. A informação é coerente com a recebida da Direcção da Faculdade.
- SOMENTE PARA PESSOAL NÃO-DOCENTE
- 5.7. A informação é coerente com a recebida do meu Superior Hierárquico.

6. Classifique as seguintes afirmações relativas à informação que recebe dos diversos órgãos da UFP sobre a instituição.

- 6.1. A informação é suficiente.
- 6.2. A informação é atempada.
- 6.3. A informação é clara.
- 6.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.
- 6.5. A informação é coerente.

SOMENTE PARA PESSOAL DOCENTE

7. Classifique as seguintes afirmações relativas à comunicação entre as Direcções das Faculdades.

- 7.1. A informação é suficiente.
- 7.2. A informação é atempada.
- 7.3. A informação é clara.
- 7.4. A informação tem uma aplicação prática no exercício da minha função.
- 7.5. A informação é coerente.

8. Ao receber um pedido de informação do público externo, dentro do âmbito das minhas competências, sou como responder.

9. Ao receber um pedido de informação do público externo, fora do âmbito das minhas competências, sou como responder.

10. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/categorias, dentro do âmbito das minhas competências, sou como responder.

11. Ao receber um pedido de informação de outros departamentos/categorias, fora do âmbito das minhas competências, sou como responder.

QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA - QUESCI © 2007 UFP

12. Classifique as seguintes afirmações.

- 12.1. A Rectoria tem habitualmente em consideração as minhas sugestões ou opiniões.
- 12.2. A Vice-Rectoria tem habitualmente em consideração as minhas sugestões ou opiniões.
- 12.3. A Direcção das Faculdades tem habitualmente em consideração as minhas sugestões ou opiniões.
- 12.4. O meu Superior Hierárquico tem habitualmente em consideração as minhas sugestões ou opiniões.

13. Classifique as seguintes afirmações.

- 13.1. Recebo sempre resposta às solicitações que faço à Rectoria.
- 13.2. Recebo sempre resposta às solicitações que faço à Vice-Rectoria.
- 13.3. Recebo sempre resposta às solicitações que faço à Direcção das Faculdades.
- 13.4. Recebo sempre resposta às solicitações que faço ao meu Superior Hierárquico.

GRUPO B

"Toda a actividade de uma empresa (ou qualquer organização) é um encadeamento de processos de interacção e de comunicação: eles são o lubrificante que permite o funcionamento do mecanismo organizacional".
P. Cabin. (1999)

1. Classifique a seguinte afirmação.

"No âmbito da sua função, os colegas respeitam os procedimentos institucionais."

2. Se, na questão anterior, respondeu Discordo totalmente ou Discordo, refira as razões de alguns colegas não respeitarem os procedimentos institucionais.

- 2.1. Desconhecimento dos procedimentos devidos.
- 2.2. Não cumprimento deliberado.
- 2.3. Não cumprimento por tratamento diferenciado.
- 2.4. Não cumprimento por desrespeito das hierarquias.
- 2.5. Não cumprimento por benefício ou lucro pessoal.

3. Classifique as seguintes afirmações relativas aos factores que dificultam o relacionamento de trabalho com outros serviços/departamentos.

- 3.1. Diferentes horários de funcionamento.
- 3.2. Prevalência do trabalho individual em detrimento do trabalho colectivo.
- 3.3. Desconhecimento das atribuições dos outros serviços.

QUESTIONÁRIO SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA - QUESCI © 2007 UFP

4. Dê até 3 exemplos de serviços/departamentos com os quais tem maior dificuldade de comunicação e explique porque.

Serviço/Departamento _____
Porquê? _____

Serviço/Departamento _____
Porquê? _____

Serviço/Departamento _____
Porquê? _____

GRUPO C

1. Indique com que frequência usa/consulta os seguintes meios de comunicação interna.

- 1.1. Telefone fixo
- 1.2. Site da UFP (Página de Internet da UFP)
- 1.3. Correio electrónico
- 1.4. Revista da UFP
- 1.5. Placares informativos disponíveis nos pisos dos edifícios pedagógicos
- 1.6. Plataforma UFP-UV
- 1.7. Newsletter electrónicas (Boletins electrónicos)
- 1.8. Reunidas
- 1.9. Correio interno

2. Classifique a eficácia dos meios de comunicação interna abaixo listados.

- 2.1. Telefone fixo
- 2.2. Site da UFP (Página de Internet da UFP)
- 2.3. Correio electrónico
- 2.4. Revista da UFP
- 2.5. Placares informativos disponíveis nos pisos dos edifícios pedagógicos

	Muito eficaz	Eficaz	Pouco eficaz	Ineficaz
2.6. Plataforma UFP-UV				
2.7. Newsletters electrónicas (Boletins electrónicos)				
2.8. Comunicação escrita				
2.9. Comunicação Oral				
2.10. Reuniões				
2.11. Correio Interno				
2.12. Simulética (tabuletas, indicações de gabinetes, etc.)				
2.13. Rede informática local				
2.14. Placar de ponto				

	Dirigido	Indireto	Concedido	Concedido
3.1. O tempo de espera no acesso à central telefónica é adequado.				
3.2. O tempo de espera na realização de chamadas é adequado.				
3.3. O horário da central telefónica é adequado.				
3.4. A realização de chamadas para números móveis é fácil.				

3. Classifique as seguintes afirmações relativamente à utilização da linha fixa

3.1. O tempo de espera no acesso à central telefónica é adequado.				
3.2. O tempo de espera na realização de chamadas é adequado.				
3.3. O horário da central telefónica é adequado.				
3.4. A realização de chamadas para números móveis é fácil.				

4. Classifique as seguintes afirmações relativamente à utilização do Site da UFP (página de Internet da UFP).

4.1. O site da UFP (página de Internet da UFP) é funcional (os percursos são lógicos).				
4.2. A informação é actualizada.				
4.3. O site da UFP (página de Internet da UFP) é apelativo.				
4.4. O acesso aos computadores de uso colectivo é fácil.				

5. Classifique as seguintes afirmações relativamente à utilização do correio electrónico.

5.1. O Spam (lixo electrónico) é reduzido.				
5.2. A informação é correctamente direccionada.				
5.3. O acesso aos computadores de uso colectivo é fácil.				
5.4. Sei como funciona o correio electrónico.				

6. Costuma usar a plataforma UFP-UV?

6.1 SIM 6.2 NÃO

Se respondeu negativamente, identifique as possíveis razões:

- 6.2.1 por não saber utilizar
- 6.2.2 por não estar habituado(a)
- 6.2.3 por desconhecimento da sua existência
- 6.2.4 por falta de formação
- 6.2.5 Outro(s)

7. Que outros meios de comunicação interna sugere?

- Caixa de Sugestões
- Intranet
- Jornal Interno
- Outro(s)

8. Existem outros aspectos da comunicação interna que considere relevantes e que não tenham sido abordados neste questionário?

SIM NÃO

Se respondeu afirmativamente, refira qual ou quais

A seguir, pedimos que indique alguns dados sobre a sua pessoa (tenha presente que este questionário é anónimo pelo que a sua identificação é impossível).

Caracterização do entrevistado:

Sexo Masculino Feminino

Faixa etária 18-25 anos 26-35 anos 36-45 anos 46-55 anos +55 anos

Tempo de serviço na UFP 0-3 anos 4-6 anos 7-10 anos +10 anos

Função Docente Não Docente

AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO!

Os resultados deste questionário serão divulgados oportunamente.

Anexo V – Questionário distribuído aos colaboradores não docentes do ISCAP

Inquérito: Satisfação, Bem-Estar e Motivação dos Colaboradores Não Docentes do ISCAP

Este questionário integra um estudo de investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado em Assessoria de Administração, a decorrer no ISCAP – P.PORTO.

O objetivo é analisar a perceção dos colaboradores não docentes relativamente ao seu bem-estar, satisfação profissional e motivação no contexto de trabalho.

A sua participação é voluntária, anónima e confidencial, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins científicos e serão tratados de forma agregada, não permitindo a identificação individual.

Nos termos do RGPD e dos direitos ARCO (Acesso, Retificação, Cancelamento e Oposição), poderá exercer, a qualquer momento, os seus direitos sobre os dados fornecidos, contactando a investigadora responsável.

Tempo estimado de resposta: 8 a 10 minutos.

Se concordar em participar, por favor prossiga com o preenchimento. Muito obrigada pela sua colaboração!

Caracterização Geral

- Género:
 - Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não dizer
 - Outro

- Idade:
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - Mais de 55

- Estado civil:
 - Solteiro
 - Casado
 - Outro

- Habilitações Literárias:
 - Até 9º Ano
 - Até 12º Ano
 - Formação profissional
 - Licenciatura
 - Pós-graduação
 - Mestrado
 - Doutoramento
 - Outro

- Senioridade na instituição
 - 0 – 5 anos
 - 6 – 10 anos
 - 11 – 15 anos
 - 16 – 20 anos
 - + de 20 anos

- Vínculo contratual:
 - Contrato de trabalho por tempo indeterminado
 - Contrato de trabalho tempo determinado
 - Contrato de trabalho a termo certo/incerto
 - Outro

- Departamento ou área funcional onde exerce a sua atividade:
 - Dirigente
 - Técnico Superior
 - Assistente Técnico
 - Assistente Operacional

Bem-Estar no Trabalho

Exprima o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações sobre o seu bem-estar no contexto de trabalho.

Assinale o grau de concordância com cada afirmação (1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Concordo ligeiramente 5 – Concordo 6 – Concordo totalmente):

	1 – Discord o Totalme nte	2 – Discor do	3 – Discord o Ligeira mente	4 – Concor do ligeira mente	5 - Concor do	6 – Concord o Totalme nte
1. Sinto que o meu trabalho tem um propósito claro e faz sentido para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sinto-me uma pessoa realizada no meu contexto profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tenho controlo sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tenho oportunidades de crescimento pessoal no meu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sinto-me aceite por quem sou na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Existem boas relações interpessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

com as minhas chefias e com os meus colegas.						
7. Sinto que as minhas capacidades são reconhecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Identifico-me com os valores institucionais do ISCAP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sinto que tenho autonomia suficiente nas minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Satisfação Profissional

Exprima o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações sobre a sua satisfação com diferentes aspetos do trabalho.

Assinale o grau de concordância com cada afirmação (1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Concordo ligeiramente 5 – Concordo 6 – Concordo totalmente):

	1 – Discordo Totalmente	2 – Discordo	3 – Discordo Ligeiramente	4 – Concordo ligeiramente	5 – Concordo	6 – Concordo Totalmente
10. O meu salário está alinhado com as pessoas que desempenham funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

semelhantes às que exerço						
11. Estou satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Estou satisfeito com a supervisão que recebo relativamente ao trabalho que realizo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sinto que sou valorizado(a) e incentivado a progredir pela minha chefia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. As condições físicas do meu local de trabalho são adequadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O ambiente de trabalho é colaborativo e saudável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. As tarefas que desempenho são interessantes e estimulantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A comunicação interna da organização é	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

pertinente, eficaz e clara.						
18. Recebo informação coerente e suficiente por parte da chefia direta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os canais de comunicação utilizados pela instituição são adequados e permitem o acesso à informação relevante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho

Qual o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações sobre a sua motivação e qualidade de vida no trabalho?

Assinale o grau de concordância com cada afirmação (1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Discordo ligeiramente 4 – Concordo ligeiramente 5 – Concordo 6 – Concordo totalmente):

	1 – Discord o Totalm ente	2 – Discordo	3 – Discordo Ligeiram ente	4 – Concord o ligeiram ente	5 – Concord o	6 – Concordo Totalment e
20. Sinto-me sempre motivado/a para desempenhar as minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Tenho energia e entusiasmo pela minha atividade profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. O trabalho que realizo contribui para o meu bem-estar pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Sinto que posso lidar eficazmente com o stress inerente às minhas funções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Consigo um bom equilíbrio entre a minha vida profissional e a minha vida pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. O ambiente de trabalho no ISCAP é bom e contribui para o meu bem-estar geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Estou comprometido/a com o meu trabalho e globalmente satisfeito/a com o meu trabalho no ISCAP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Estou comprometido/a e contribuo para o sucesso do ISCAP.						

Anexo VI – Resultados detalhados das análises estatísticas (SPSS)

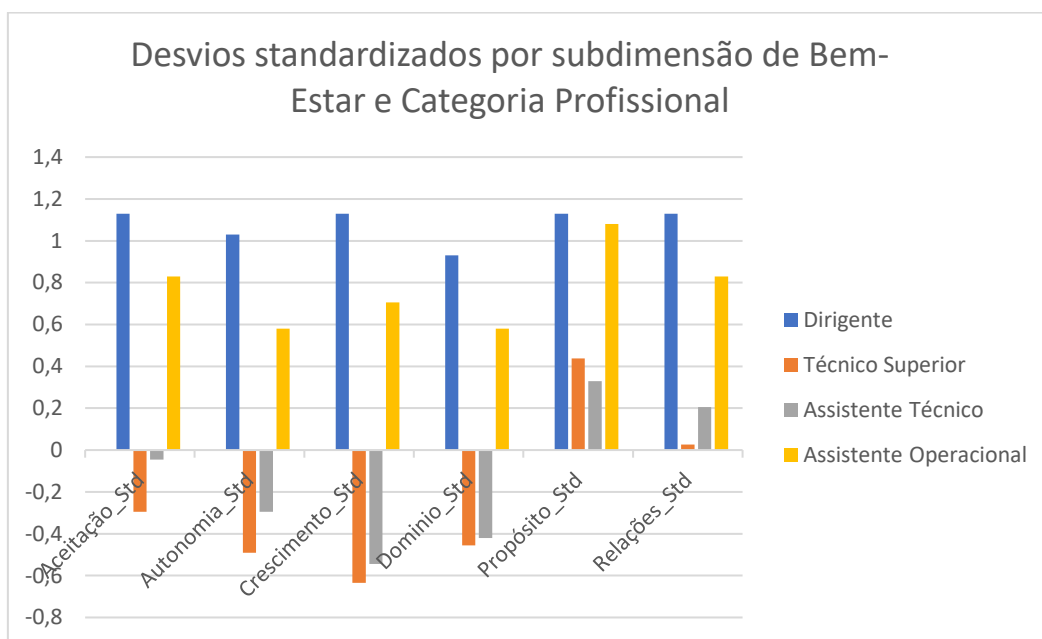
A- Tabela resumo de avaliação de consistência interna/fiabilidade

Construto	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Bem-estar	0,929	10
Satisfação Profissional	0,908	7
Comunicação interna	0,951	3
Motivação	0,929	8
Qualidade de vida no trabalho	0,888	7

B- Tabelas/Gráficos Resumo de Médias dos Departamentos por Dimensões

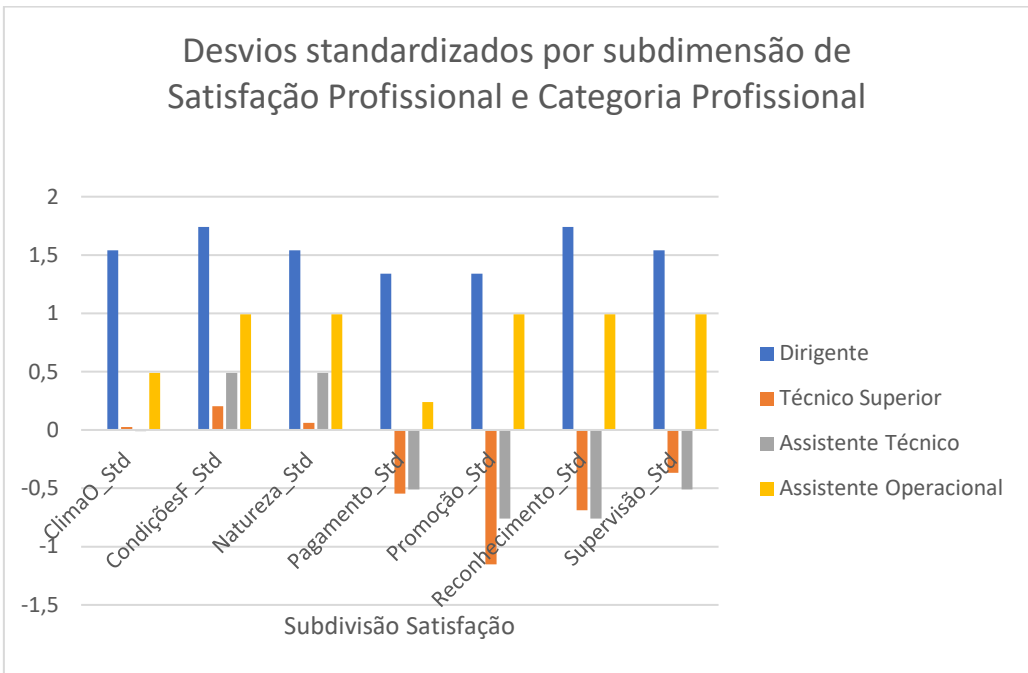
B.1. Bem Estar

Relatório							
Departamento		Autonomia	Crescimento Pessoal	Relações Interpessoais positivas	Aceitação de si próprio/equilíbrio emocional	Propósito/Objetivos de vida	Domínio do ambiente
Dirigente	Média	5,7000	5,8000	5,8000	5,8000	5,80	5,60
Técnico Superior	Média	4,1786	4,0357	4,6964	4,3750	5,11	4,21
Assistente Técnico	Média	4,3750	4,1250	4,8750	4,6250	5,00	4,25
Assistente Operacional	Média	5,2500	5,3750	5,5000	5,5000	5,75	5,25



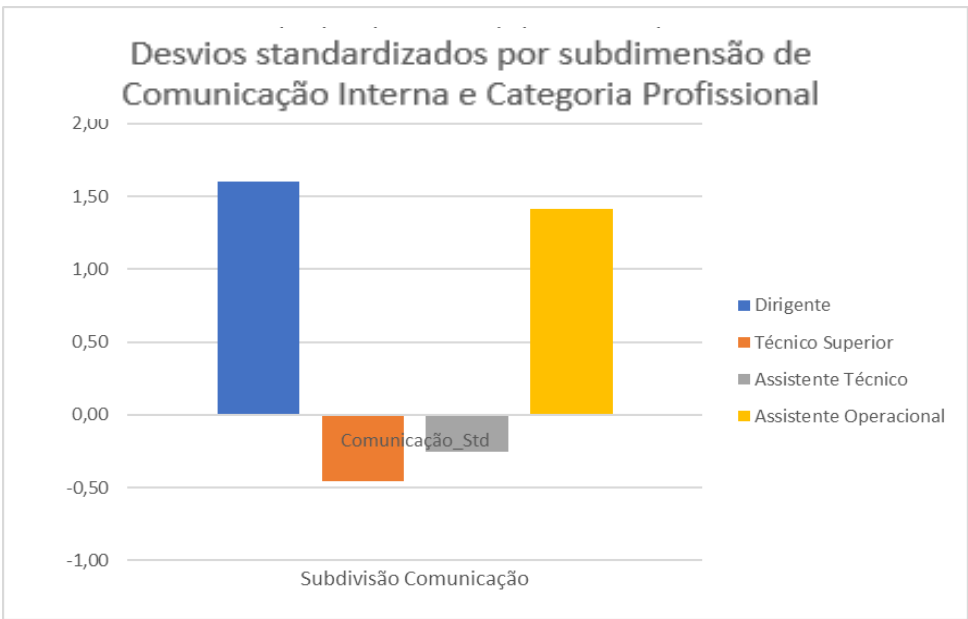
B.2. Satisfação Profissional

Relatório								
Departamento		Pagamento	Promoções	Supervisão	Reconhecimento	Condições	Clima organizacional	Naturaleza do trabalho
Dirigente	Média	5,60	5,60	5,80	6,00	6,00	5,80	5,80
Técnico Superior	Média	3,71	3,11	3,89	3,57	4,46	4,29	4,32
Assistente Técnico	Média	3,75	3,50	3,75	3,50	4,75	4,25	4,75
Assistente Operacional	Média	4,50	5,25	5,25	5,25	5,25	4,75	5,25



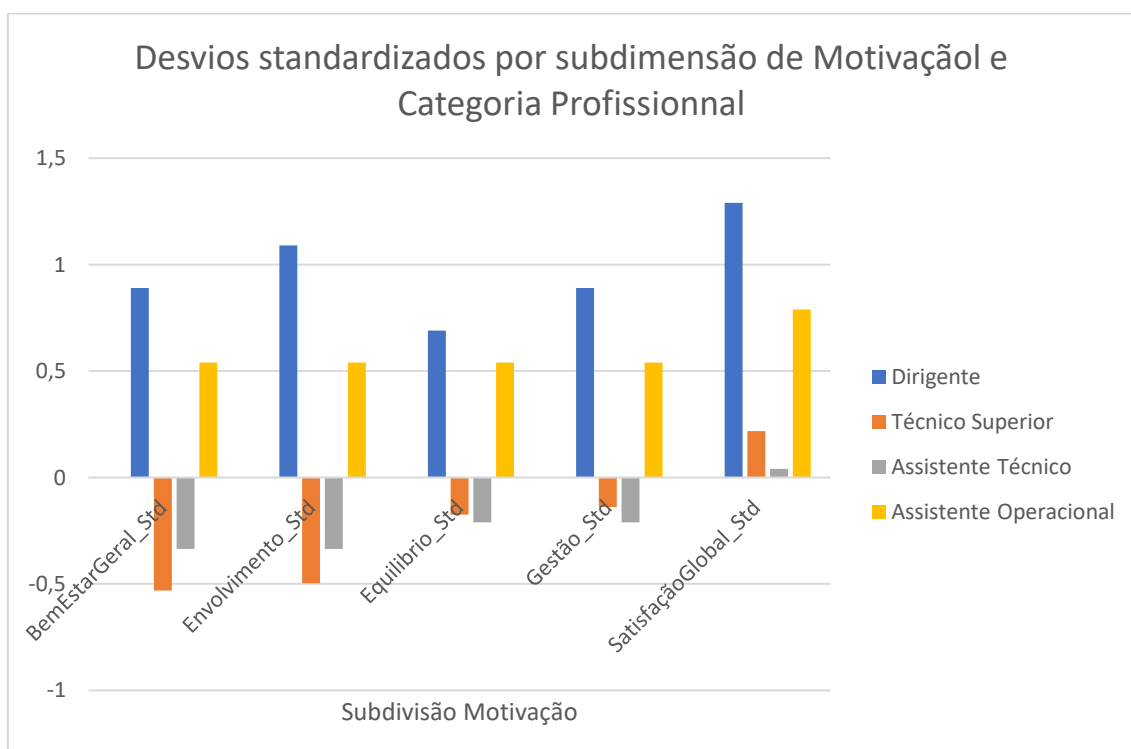
B.3. Comunicação Interna

Departamento	Média
Dirigente	5,6000
Técnico Superior	3,5476
Assistente Técnico	3,7500
Assistente Operacional	5,4167



B.4. Motivação

Relatório						
Departamento		Envolvimen to	BemEstarGer al	Gestã o	Equilibri o	SatisfaçãoGlo bal
Dirigente	Médi a	5,8000	5,6000	5,60	5,40	6,0000
Técnico Superior	Médi a	4,2143	4,1786	4,57	4,54	4,9286
Assistente Técnico	Médi a	4,3750	4,3750	4,50	4,50	4,7500
Assistente Operacion al	Médi a	5,2500	5,2500	5,25	5,25	5,5000



B.5. Qualidade de vida no trabalho

Relatório						
Departamento		Propósito	Aceitação	BemEstarGer al	Domínio	SatisfaçãoGlo bal
Dirigente	Média	5,80	5,8000	5,6000	5,60	6,0000
Técnico Superior	Média	5,11	4,3750	4,1786	4,21	4,9286
Assistente Técnico	Média	5,00	4,6250	4,3750	4,25	4,7500
Assistente Operacional	Média	5,75	5,5000	5,2500	5,25	5,5000

