



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**

**SECTOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS  
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**SEMINÁRIO DE INVESTIGAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA  
PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DO INSTITUTO  
SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**

**AUTORA: SEVERINA ANABELA CASSOMA**

**ORIENTADOR: ELISEU CHIPACO, PhD**

**HUAMBO, 2025**

# **A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE**

Severina Anabela Cassoma<sup>1</sup>- ISPSN

## **RESUMO**

O presente estudo abordou a influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores do ISPSN. A satisfação no trabalho é um dos temas centrais nas discussões sobre gestão de pessoas, produtividade e desempenho organizacional. Em instituições de ensino superior, como o ISPSN, essa relação torna-se ainda mais relevante, considerando o impacto direto que o desempenho dos colaboradores tem na qualidade dos serviços prestados. O problema de pesquisa consistiu em compreender de que maneira a satisfação no trabalho impacta a produtividade dos colaboradores da instituição. Tendo como pergunta de partida: Qual é a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a influência da satisfação no trabalho na produtividade? O objectivo geral foi analisar a influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores do ISPSN. Para a recolha de dados, foram aplicados um inquérito por questionário e uma entrevista semiestruturada, com tratamento dos dados por meio de abordagem mista. Utilizou-se também estudo bibliográfico e a pesquisa pura. Este trabalho visou analisar e interpretar ideias teóricas, além de compreender como a satisfação dos colaboradores influencia sua produtividade dentro do contexto organizacional. Os resultados obtidos revelaram uma relação directa entre o nível de satisfação dos colaboradores e sua produtividade. Factores como reconhecimento profissional, oportunidades de crescimento e condições salariais foram os mais valorizados pelos participantes. Conclui-se que colaboradores satisfeitos demonstram maior dedicação, eficiência e motivação, enquanto a insatisfação está associada à queda no desempenho.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho. Produtividade. Motivação.

## **ABSTRACT**

This study addressed the influence of job satisfaction on the productivity of ISPSN employees. Job satisfaction is a central topic in discussions about people management, productivity, and organizational performance. In higher education institutions, such as ISPSN, this relationship becomes even more relevant, considering the direct impact that employee performance has on the quality of services provided. The research problem was to understand how job satisfaction impacts the productivity of the institution's employees. The starting question was: What is the perception of ISPSN employees about the influence of job satisfaction on productivity? The overall objective was to analyze the influence of job satisfaction on the productivity of ISPSN employees. Data collection involved a questionnaire survey and a semi-structured interview, with data processing using a mixed-method approach. A bibliographical study and pure research were also used. This work aimed to analyze and interpret theoretical ideas, as well as understand how employee satisfaction influences their productivity within the organizational context. The results revealed a direct relationship between employee satisfaction and productivity. Factors such as professional recognition, growth opportunities, and salary conditions were most valued by participants. It can be concluded that satisfied employees demonstrate greater dedication, efficiency, and motivation, while dissatisfaction is associated with decreased performance.

Keywords: Job Satisfaction. Productivity. Motivation.

---

<sup>1</sup> Estudante do 4º ano do curso de licenciatura em gestão de recursos humanos no instituto superior politécnico sol nascente, durante o ano lectivo 2024/2025

## 1-INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho tem ganhado destaque crescente nas discussões sobre gestão organizacional e psicologia do trabalho, sendo actualmente reconhecida como um dos principais factores que influenciam a produtividade dos colaboradores. Nas Instituições de Ensino Superior (IES), como o Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), essa temática revela-se ainda mais relevante, pois a qualidade dos serviços administrativos e do ensino está directamente ligada ao bem-estar dos profissionais envolvidos.

Essa valorização marca uma mudança significativa na forma como as organizações abordam a gestão de pessoas, tornando urgente a investigação sobre os factores que promovem a satisfação no trabalho e sua influência na produtividade dos colaboradores. Este estudo busca compreender a influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores do ISPSN. Para isso, analisa factores como satisfação, produtividade e relações interpessoais no contexto do ISPSN, com base em referenciais teóricos como os de Herzberg, Maslow, Chiavenato e outros. Embora diversos estudos internacionais já demonstrem que a satisfação no trabalho está directamente relacionada à produtividade dos colaboradores, ainda há incertezas quanto à aplicação dessas teorias em instituições de ensino superior. Alguns conceitos apresentados por autores como Herzberg, Maslow, Chiavenato, Texeira e outros sobre a satisfação no trabalho e a influência que ela tem na produtividade dos colaboradores ofereceram bases sólidas para compreender os factores que geram satisfação no trabalho, porém, suas implicações práticas no ISPSN permanecem pouco exploradas.

Este estudo busca justamente investigar essa correlação dentro do contexto institucional. Apesar da existência de teorias que falam sobre satisfação no trabalho e sua influência na produtividade dos colaboradores, ainda não existem estudos específicos aplicados ao ISPSN que analisem como essa satisfação afecta a produtividade institucional. Embora existam diversas teorias que explicam a relação entre satisfação no trabalho e produtividade dos colaboradores, como as teorias propostas por Herzberg, Maslow, e outros, muitas dessas abordagens não consideram factores institucionais concretos que impactam o dia-a-dia dos colaboradores.

A literatura tende a enfatizar conceitos amplos, deixando de lado aspectos práticos que influenciam directamente na satisfação, motivação e produtividade dos colaboradores, como a desmotivação provocada pela rotatividade excessiva das tarefas, a ausência de reconhecimento profissional, a estagnação na progressão da carreira e ambientes laborais onde os colaboradores

sentem-se pressionados ou intimidados. Elementos como reconhecimento interno, oportunidades reais de crescimento e um clima organizacional saudável são determinantes para que os funcionários se sintam valorizados e atinjam níveis elevados de produtividade.

Desse modo, a escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender a importância da satisfação no trabalho, e como ela influencia na produtividade dos colaboradores no ISPSN, visto que a falta de satisfação dos colaboradores no trabalho pode resultar em baixa produtividade, e influenciar no desempenho dos colaboradores e no desenvolvimento organizacional. Já, a relevância deste estudo está pautada na necessidade de compreender como a satisfação no trabalho influencia na produtividade dos colaboradores do ISPSN.

O presente estudo busca responder a seguinte pergunta de partida: Qual é a percepção dos colaboradores do ISPSN sobre a influência da satisfação no trabalho na produtividade? Tendo como questões específicas: O que diz a literatura sobre a satisfação no trabalho e a produtividade? Qual é a relação entre a satisfação dos colaboradores e a produtividade no ISPSN? Que percepção têm os colaboradores do ISPSN sobre a importância da produtividade e sua influência na satisfação? De que maneira os colaboradores do ISPSN percebem a sua satisfação no trabalho e na produtividade? Para responder a essas questões foram levantados os seguintes objetivos: Geral, Analisar a influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores do ISPSN; Específicos: Compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores no trabalho e a produtividade; Verificar a compreensão que os colaboradores do ISPSN têm sobre a importância da produtividade e sua influência na satisfação; Identificar de que maneira os colaboradores percebem sua satisfação no trabalho e na produtividade.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção contextualiza o estudo, apresentando a problemática, os objetivos principais, a justificativa e a relevância do estudo. Na segunda seção onde encontramos a fundamentação teórica, aborda questões sobre satisfação e produtividade no trabalho, com destaque para as contribuições de autores como Herzberg, Maslow, Chiavenato e outros. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo. A quarta seção expõe os resultados obtidos a partir dos inquéritos por questionário aplicados aos colaboradores do ISPSN que compuseram a amostra. A quinta seção reúne as conclusões e recomendações do estudo, com base na análise dos dados e nas reflexões teóricas.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 Conceitos: Satisfação no trabalho, produtividade.

Dentre os factores internos que influenciam o comportamento das pessoas, daremos especial atenção à satisfação no trabalho. Segundo Chiavenato I (2023, p.44) “É difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento”. Com base o pensamento apresentado pelo autor compreendi que é necessário que se compreenda o que motiva determinados comportamentos dos colaboradores para que se consiga satisfazer as suas necessidades no local do trabalho. Assim, é conveniente separar os conceitos de satisfação e de produtividade, pois embora relacionados, medem coisas diferentes.

A satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, pois é um estado subjectivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspectos diferentes. Segundo Alevato e Figueiredo (2012 *apud* Bruxel, 2017, p.4) a satisfação no trabalho pode estar relacionada ao desenvolvimento pessoal, realização e construção de identidade.

Para Spector (1997 *apud* Tomé, 2022) A satisfação é um fenómeno multidimensional, influenciado por factores como remuneração, oportunidades de crescimento, supervisão e ambiente de trabalho. Na mesma linha de pensamento Siqueira (2008 *apud* Souza, 2022) se refere à satisfação no trabalho como a totalização das situações prazerosas que o indivíduo vivencia no contexto organizacional, tal como as relações com colegas, supervisores, salários, promoção e o próprio trabalho. Assim, é possível evidenciar que a satisfação no trabalho está associada a múltiplos factores tal como mencionado pelos autores, especialmente factores que estão ligados à vivência emocional e às condições de trabalho. A partir desses conceitos, entende-se que a satisfação não é determinada por um único elemento, mas resulta de uma combinação de factores que estão interligados no dia-a-dia dos colaboradores, moldando sua percepção sobre o ambiente de trabalho e influenciando directamente sua satisfação, motivação e produtividade.

Enquanto Spector (1997 *apud* Tomé, 2022) e Siqueira (2008 *apud* Souza, 2022) concebem a satisfação como resultado de múltiplos factores organizacionais como remuneração, relações interpessoais, supervisão e oportunidades de crescimento. Pesca (2011

*apud* Souza, 2022) afirma que a satisfação diz respeito à atitude que expressa como a pessoa está se sentindo no trabalho, ou seja, o quanto a pessoa gosta e tem prazer com seu cargo e em realizar suas tarefas. Assim, é possível perceber que a satisfação é um factor que surge tendo em conta as experiências prazerosas vivenciadas pelo colaborador no trabalho, podendo refletir directamente o vínculo emocional com suas actividades e funções. Com base nos conceitos apresentados, adopto a perspectiva de Spector (1997 *apud* Tomé 2022) que define a satisfação no trabalho como um fenómeno de múltiplas dimensões. Essa abordagem se mostra mais adequada ao estudo realizado, pois permite compreender como diversos factores, como remuneração, ambiente de trabalho, relações interpessoais e oportunidades de crescimento influenciam a percepção dos colaboradores sobre seu trabalho. Entender essa complexidade é essencial para analisar o impacto da satisfação na produtividade, uma vez que atender às necessidades dos colaboradores exige considerar os diversos elementos que moldam sua experiência organizacional.

Os estudos sobre a produtividade no trabalho ganham relevância tendo em conta a necessidade que as organizações têm de se manter competitivas no mercado. A produtividade se mostra como factor decisivo, para que a empresa produza mais e melhor que seu concorrente, com o menor custo possível (Sousa, 2012).

Segundo Figueiredo (2006 *apud* Ribeiro, 2023), a produtividade não deve se restringir à produção de bens e serviços, mas sim à realização eficiente e econômica das actividades laborais. Ela está directamente conectada ao dinamismo humano e à qualidade de vida dos funcionários, sendo fundamental que os colaboradores estejam envolvidos no processo de produção. Nessa mesma linha de pensamento, Carvalho e Serafim (1995 *apud* Silva S.G., 2007) afirmam que a produtividade consiste num processo contínuo que busca obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço. Assim é possível perceber que ambos os autores apontam que a produtividade depende não apenas de processos técnicos, mas da valorização do ser humano e das condições que lhe permitem desempenhar suas tarefas com excelência.

Segundo Chiavenato (2014), a produtividade no ambiente corporativo está directamente ligada à motivação e ao nível de satisfação dos colaboradores, pois trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais engajados, reduzindo os índices de absentéismo e rotatividade. No entanto, Santos e Filho (2019 *apud* Máximo, 2023) afirmam que a produtividade corresponde aos recursos empregados no processo produtivo como matéria-prima, equipamentos de trabalho e outros.

Desse jeito é possível compreender que a produtividade não depende somente dos recursos materiais disponibilizados pela organização para a produção de bens e serviços, mas também se alicerça na motivação e o nível de satisfação dos colaboradores, cuja influência pode ser decisiva na obtenção de resultados. Diante dos conceitos apresentados, adopto a perspectiva de Chiavenato (2014), que associa a produtividade à motivação e ao nível de satisfação dos colaboradores. Essa abordagem se mostra especialmente relevante para este estudo, pois evidencia que funcionários motivados tendem a alcançar altos níveis de eficiência e eficácia. Além disso, reforça a ideia de que a produtividade não depende apenas de recursos materiais, mas também do engajamento humano.

## 2.2 Factores e Níveis de Satisfação no Trabalho

Após a compreensão do conceito, importa analisar que factores contribuem para a satisfação no trabalho. Para Heller (*et al.*2002, Dorman e Zapf 2001 *apud* Azevedo S. , 2019, p.6) a satisfação no trabalho engloba dois tipos de factores, nomeadamente: factores situacionais, tais como as condições de trabalho (oportunidades de promoção, salário e características relativas ao trabalho, reconhecimento, entre outros) e os factores pessoais (personalidade, autoestima, emoções, entre outros). De acordo com a literatura existem diversos factores que determinam a satisfação no trabalho, além dos referidos por Heller (*et al.*2002, Dorman e Zapf 2001 *apud* Azevedo S. , 2019, p.6). Porém com base aos factores apresentados pelos autores acima mencionados foi possível segmentar o factor de satisfação no trabalho em três diferentes níveis: factores pessoais (factores intrínsecos), factores do trabalho (extrínsecos) e factores mútuos (intrínsecos e extrínsecos, que combinam a realidade pessoal com o ambiente de trabalho).

Segundo Chiavenato (2014) “Os factores intrínsecos estão relacionados às características internas do indivíduo, como suas motivações, valores, emoções e necessidades de autorrealização. São elementos que promovem a satisfação por meio do conteúdo do trabalho e da experiência subjectiva do colaborador”. Para o autor esses factores incluem: reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de crescimento e realização pessoal.

Para Herzberg (1959 *apud* Tomé A. S., 2022) Os factores extrínsecos dizem respeito ao ambiente externo ao indivíduo, ou seja, às condições oferecidas pela organização. Estes não geram motivação directamente, mas sua ausência pode causar insatisfação. O autor os denomina como factores higiênicos, e incluem: salário, condições físicas de trabalho, políticas

organizacionais e relação com a liderança. Chiavenato (2014, p. 294) “A ausência dos factores higiénicos provoca insatisfação, mas sua presença não garante motivação”.

Já os factores mistos resultam da interação entre o indivíduo e o ambiente organizacional, combinando elementos pessoais e organizacionais. Os factores intrínsecos e os extrínsecos são fundamentais para compreender a satisfação como um fenómeno dinâmico. Eles incluem: alinhamento entre valores pessoais e cultura organizacional, reconhecimento social e profissional e sentimento de pertencimento. Texeira (2017, p.92) “A satisfação no trabalho emerge da articulação entre os factores internos do sujeito e os estímulos externos da organização. É um processo de construção contínua”

### 2.3 Importancia Da Produtividade e sua influencia na satisfação

A produtividade é um dos pilares da eficiência organizacional e está profundamente conectada à satisfação dos colaboradores, e ela é importante porque representa a eficiência com que os recursos humanos, materiais e tecnológicos são utilizados para alcançar os objectivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014), “a produtividade representa o grau de aproveitamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos, sendo influenciada por factores internos e externos à organização” (p. 294). A satisfação, por sua vez, é definida por Locke (1976 *apud* Santos B.,2012)) como um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências laborais. A produtividade é essencial pois ela aumenta a competitividade da empresa no mercado, reduz os custos operacionais e os desperdícios, melhora a qualidade dos produtos e serviços e alcança metas organizacionais com maior eficácia (Chiavenato I, 2014 *et al* Santos, 2021; Marino, 2020). Já para Muchinsky (2004 *apud* Silva F. D., 2018), os principais factores que influenciam a produtividade são: motivação, reconhecimento, clima organizacional e capacitação.

Herzberg (1959 *apud* Tomé, 2022) reforça que “os factores extrínsecos, como salário e condições físicas, não geram motivação directamente, mas sua ausência causa insatisfação”. Já os factores intrínsecos, como reconhecimento e realização pessoal, são os verdadeiros motores da produtividade sustentável.

Teixeira (2017, p. 92) afirma que “a satisfação no trabalho emerge da articulação entre os factores internos do sujeito e os estímulos externos da organização. É um processo de

construção contínua”. Essa articulação é essencial para transformar o desempenho em um fenômeno sustentável e humanizado. Assim, a satisfação contribui para a produtividade de diversas maneiras:

Aumenta o engajamento e a motivação, pois colaboradores satisfeitos tendem a se envolver mais com suas tarefas, demonstrando maior dedicação e entusiasmo, o que eleva o rendimento individual e colectivo (Muchinsky, 2004 *apud* Silva F. D., 2018).

Reduz o absentéismo e a rotatividade, visto que ambientes que promovem bem-estar e valorização profissional diminuem os índices de faltas e demissões, garantindo uma maior estabilidade e continuidade nos processos produtivos (Chiavenato, 2014).

Estimula a criatividade e a proactividade, pois a satisfação favorece um clima organizacional positivo, onde os colaboradores se sentem seguros para propor ideias, resolver problemas e assumir responsabilidades, impulsionando a inovação e a eficiência (Herzberg, 1959 *apud* Tomé, 2022). E Melhora a qualidade da entrega dos produtos e serviços, pois profissionais satisfeitos tendem a ter maior atenção aos detalhes, comprometimento com os resultados e foco na excelência, o que reflete directamente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos (Marino, 2020).

#### 2.4 Relação entre Satisfação no Trabalho e Produtividade

A relação entre satisfação no trabalho e produtividade tem sido amplamente debatida na literatura organizacional, sendo reconhecida como um factor crítico para o desempenho individual e organizacional. De modo geral, trabalhadores mais satisfeitos tendem a apresentar maiores níveis de engajamento, comprometimento e desempenho em suas funções (Judge et al., 2001 *apud* Tomé 2022).

De acordo com Locke (1976 *apud* Tomé, 2022), colaboradores satisfeitos são mais produtivos, pois se sentem mais valorizados e engajados. Com base no conceito apresentado por Judge et al (2001 *apud* Tomé 2022) que declara que trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar maior nível de engajamento, comprometimento e desempenho em suas funções, é possível dizer que a satisfação é o sentimento que motiva os colaboradores a desempenharem suas funções com responsabilidade e amor. A produtividade, por sua vez, refere-se à eficiência com que os trabalhadores executam suas tarefas e contribuem para o alcance dos objectivos da organização Robbins e Judge (2013 *apud* Tomé, 2022).

Diversos estudos empíricos sugerem uma correlação positiva entre esses dois factores, embora não seja uma relação perfeitamente linear, o estudo aponta que trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais produtivos em comparação com aqueles insatisfeitos. Além disso, a Teoria dos Dois Factores de Herzberg (1959 *apud* Pereira, 2024) destaca que factores motivacionais, como reconhecimento e realização, aumentam a satisfação e, conseqüentemente impulsionam a produtividade. Em contrapartida, factores higiênicos, como salário e condições de trabalho, se não atendidos, podem gerar insatisfação e afectar negativamente o desempenho dos colaboradores. Outros autores apontam que a satisfação influencia também a rotatividade e o absentismo, e impacta indirectamente a produtividade organizacional, tal como Spector (1997 *apud* Azevedo, 2019). Com base nos conceitos apresentados, é possível afirmar que existe uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e a produtividade dos colaboradores. Quando os profissionais têm suas necessidades laborais atendidas sejam elas relacionadas ao ambiente físico, às relações interpessoais, à remuneração ou ao reconhecimento profissional tendem a demonstrar maior engajamento, motivação e comprometimento com suas actividades. Essa satisfação gera um sentimento positivo que se reflete directamente na forma como o colaborador executa suas tarefas, contribuindo para um desempenho mais eficiente e eficaz. Em outras palavras, colaboradores satisfeitos não apenas produzem mais, mas também com maior qualidade, o que impacta positivamente os resultados organizacionais.

### **3- PROCEDIMENTO METODOLOGICO**

A metodologia é um dos elementos essenciais de um trabalho científico, pois orienta a estrutura e a execução da pesquisa. Segundo Gil (2008, P. 8) diz que “pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim”. Assim, o presente estudo foi desenvolvido com base uma abordagem mista. A abordagem mista combina métodos qualitativos e quantitativos o que possibilitou ter uma compreensão ampla e aprofundada, pois o método qualitativo possibilitou olhar para questões como motivação e satisfação dos colaboradores, permitindo captar percepções, sentimentos e experiências individuais que não seriam reveladas por meio de números. Já o método quantitativo contribuiu para mensurar o grau de concordância dos colaboradores em relação a afirmações específicas, possibilitando identificar padrões, tendências e relações entre satisfação no trabalho e produtividade. Essa combinação metodológica enriqueceu a análise da influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores do ISPSN. Para Vilelas (2022, P.199) “A investigação qualitativa é uma forma de estudo da sociedade que se concentra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem”. Para o mesmo autor, “as abordagens quantitativas visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e a explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações”.

A pesquisa foi estruturada em três fases: pesquisa bibliográfica, pesquisa pura e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica teve como objectivo sustentar teoricamente o estudo, por meio da análise de obras e artigos relacionados à satisfação no trabalho, motivação e produtividade. De acordo com Vilelas (2022, P.217) “Os estudos Bibliográficos são elaborados a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos de periódicos e, actualmente de material disponibilizado na internet”.

Este estudo caracteriza-se também como pesquisa pura, pois tem como foco compreender e ampliar os conhecimentos teóricos sobre a influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores do ISPSN, sem buscar, neste momento, soluções práticas ou intervenções concretas, alinhando-se assim ao conceito da pesquisa pura descrita por Gil. De acordo com Gil (2008, P.6) “A pesquisa pura busca o progresso da ciência, procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação directa com suas aplicações e consequências práticas”.

Para Vilelas (2022, P.196) “Nos estudos de Campo, os dados de interesse recolhem-se de uma forma directa na realidade, mediante o trabalho concreto do investigador e da sua pesquisa”.

A recolha de dados foi realizada entre Abril e Maio de 2025. A população da pesquisa é composta por 184 funcionários do ISPSN. Assim, dos 184 funcionários, foram escolhido apenas 15 participantes que actuam na área administrativa. A escolha dos participantes se justifica pelo facto de estarem directamente envolvidos nos processos de gestão de pessoas e nas rotinas administrativas, tendo a capacidade de oferecerem percepções relevantes sobre o tema.

As principais técnicas de recolha de dados utilizadas foram: entrevista semiestruturada e inqueritos por questionário. Para Vilelas (2020, p.351) “entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de relatar as suas experiências e vivências sobre o tema proposto”.

A entrevista semiestruturada foi realizada com a gestora de recursos humanos da instituição, teve como foco principal saber quantos funcionários tem no ISPSN, o ano e mês que ISPSN foi fundado e quantos funcionários actuam na área administrativa. A entrevista me permitiu determinar o número de participantes, bem como estruturar a caracterização do ISPSN, ao fornecer informações essenciais sobre o total de funcionários e suas áreas de actuação. Como não trabalhei com amostragem, esses dados foram fundamentais para definir directamente os sujeitos da investigação e contextualizar o ambiente institucional do ISPSN.

Após realizar a entrevista, foi elaborado um inquérito por questionário. Para Vilelas (2020, p. 359) “o questionário é, portanto, um conjunto estruturado de questões expostas num papel, destinado a explorar a opinião das pessoas a que se dirige”. O instrumento foi composto por questões fechadas e abertas, estruturadas com base na escala de Likert de cinco pontos, permitindo aos participantes indicar o grau de concordância com afirmações relacionadas à satisfação no trabalho e à produtividade.

Para a análise dos dados foi adotada uma abordagem quantitativa e qualitativa, conforme a natureza das perguntas incluídas no inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do ISPSN. Segundo Vilelas (2020, p.450) “Análise dos dados quantitativos efectua-se, naturalmente com toda a informação numérica resultante da investigação. Esta análise pode apresentar-se num conjunto de quadros, tabelas e gráficos, nos quais se mostram as percentagens dos respetivos dados”.

A técnica de análise de dados utilizada para os resultados qualitativos levou à análise de conteúdo, que possibilitou interpretar as respostas abertas dos questionários de forma sistemática e aprofundada. Essa técnica permitiu identificar padrões de linguagem, recorrências temáticas e significados atribuídos pelos colaboradores às suas experiências de satisfação e produtividade no trabalho. As respostas foram organizadas por categorias temáticas, construídas com base nos objectivos da pesquisa, o que facilitou a identificação de percepções comuns, sugestões relevantes e necessidades expressas pelos participantes. A análise qualitativa complementou os dados estatísticos, oferecendo uma visão mais rica e contextualizada do fenómeno estudado.

## 4-APRESENTAÇÃO E DESCUSÃO DE RESULTADOS

### 4.1 Apresentação dos Resultados

Com base nos inquéritos por questionário (ver Apêndice A), que foi aplicado junto aos colaboradores do ISPSN, foi possível obter os seguintes resultados:

Tabela 1-Número e gênero dos participantes

Gênero	Número	Porcentagem
Masculino	6	40%
Feminino	9	60%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos inquéritos por questionários

Quanto aos resultados da tabela 1, é possível constatar que 60% dos colaboradores participantes são do gênero feminino, e 40% são do gênero masculino.

Tabela 2- Tempo de Serviço na Instituição

Tempo	Número	Porcentagem
Menos de 1 ano	6	40%
1 a 3 anos	4	26,67%
4 a 6 anos	3	20%
Mais de 6 anos	2	13,33%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos inquéritos por questionários

Quanto aos resultados da tabela 2, é possível observar que 86,67% dos colaboradores participantes têm menos de 5 anos de serviço na instituição, e 13,33% estão a mais de 6 anos trabalhando na instituição. Isso mostra que a Instituição está constantemente a renovar o quadro de pessoal e em um processo de consolidação ou retenção de pessoal na Instituição a longo prazo. Para a apreciação e avaliação dos outros resultados obtidos ver Anexos 1, 2.

## 4.2 Discussão Dos Resultados

A presente pesquisa teve como foco compreender de que maneira a satisfação no trabalho influencia na produtividade dos colaboradores do ISPSN. A partir da análise dos dados quantitativos e qualitativos recolhidos via inquérito por questionário, foi possível compreender sobre os múltiplos factores que influenciam na produtividade dos colaboradores no contexto institucional.

Segundo Chiavenato I (2009, p.124) “A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades”. Com base a ideia apresentada pelo autor foi possível compreender que a satisfação dos funcionários no trabalho está intimamente ligada a sua motivação e a satisfação das diferentes necessidades apresentadas pelos mesmos. Tal como está espelhado no anexo 2, os funcionários participantes apontaram o aumento salarial como uma melhoria urgente no sector e como um factor que poderia aumentar a sua satisfação e motivação no trabalho. Chiavenato I (Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações , 2014, p.239) declara que “Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados”. O autor ainda explica que os funcionários estão dispostos a se dedicar ao trabalho, as metas e objectivos organizacionais desde que isso lhes proporcione resultados significativos na sua carreira. O envolvimento, ou seja, a dedicação dos funcionários no desempenho das suas actividades depende do grau de reciprocidade percebida pelos mesmos, ou seja, a medida que o trabalho produz os resultados esperados (reconhecimento, aumento salarial, progressão na carreira, entre outros), maior será o engajamento dos mesmos no desempenho das suas funções. Chiavenato I (Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações , 2014, p.239)

Chiavenato (2014,p.239), ainda destaca que é através desse engajamento dos funcionários que se torna necessário ou que surge a importância em projectar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento dos funcionários no negócio das organizações.

Para Chiavenato I (2009, p.126) “uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objectivos individuais”. Todos os participantes afirmaram que, ao estarem satisfeitos, conseguem trabalhar com maior foco, entusiasmo, dedicação e eficiência. Para

Camara; *et al* (2019, p.738) a otimização da excelência de um talento depende da sua motivação, por ele ter razões para desencadear a acção que permite que o seu talento se manifeste. Com base a ideia apresentada pelos autores, podemos compreender que os funcionários participantes ao afirmarem que quando estão satisfeitos realizam as suas tarefas com maior foco, eficiência e não só, eles estão focando naquilo que lhes motiva de modo a desencadear uma acção que lhes permite atingir maior nível de produtividade e mostrar seu talento. Por outro lado, à desmotivação, baixo desempenho e a procrastinação foram associados a insatisfação causada pelas condições no ambiente de trabalho, salário, oportunidades de crescimento, confirmando que o bem-estar emocional e organizacional é determinante para o alcance de metas e resultados. Segundo Chiavenato I (Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos, 2009, p.130) “Quando os factores higiénicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação” Ou seja, quando os factores higiénicos (condições no local de trabalho, condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, entre outros) são satisfeitos provocam satisfação, mas quando são precários, provocam insatisfação.

Com base os dados apresentados na tabela 4, os factores mais valorizados pelos colaboradores participantes foram: Reconhecimento profissional com 60%, oportunidades de crescimento 53,33%, condições salariais com 40%, e ambiente de trabalho com 26,67%. Esses resultados mostram que os colaboradores do ISPSN não enxergam a satisfação apenas como um reflexo da remuneração, mas também da valorização institucional, perspectivas de desenvolvimento e clima organizacional saudável. Chiavenato I (Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos, 2009, p.131) declara que para Herzberg, os factores motivacionais estão relacionado com o sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercicio das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Para (Chiavenato I. , Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações , 2014, p.307) “Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem”.

Assim, com base a teoria dos Dois Factores de Herzberg, que explica o comportamento humano por meio de dois factores, que ele dividiu em higiénicos (ou extrínsecos) e motivacionais (ou intrínsecos), foi possível perceber que a necessidade de aumento salarial

citada por 40% dos colaboradores participantes como urgentes e por 46,67% como medida para aumentar a motivação no trabalho representa claramente um factor higiénico. A insatisfação com a remuneração influencia negativamente no desempenho, como apontado pelos participantes. Os pedidos por melhores equipamentos como computadores novos, cadeiras, espaço para refeições, e prateleiras também são factores higiénicos. Para Chiavenato I (Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos, 2009, p.130) Estes itens, embora não motivem diretamente, são indispensáveis para evitar desconforto e desmotivação. Já os factores como reconhecimento profissional citado por 60% dos colaboradores, oportunidades de crescimento citado por 53,33% dos colaboradores e o ambiente de trabalho citado por 26,67% dos colaboradores são considerados factores motivacionais. Isso mostra que os colaboradores do ISPSN atribuem maior importância à valorização institucional e ao desenvolvimento contínuo, para além do aumento salarial. Ao observar que os níveis de satisfação diária são maioritariamente médios ou baixos citados por 60% dos colaboradores, e que 40% dos colaboradores afirmam que suas necessidades profissionais são raramente atendidas, entende-se que há uma carência ou debilidade significativa nos factores higiénicos, o que impacta diretamente a motivação dos colaboradores.

Quanto aos resultados apresentados na tabela 3, é possível observar que 60% dos colaboradores estão entre os níveis médio e baixo de satisfação diária, o que é preocupante. Esse dado se conecta com a percepção qualitativa onde os colaboradores associam a insatisfação à queda no desempenho. Além disso, na tabela 1 do anexo 1 é possível observar que 33,33% se consideram pouco satisfeitos e 6,67% insatisfeitos. Tendo em conta os dados apresentados, Chiavenato I (Recursos Humanos. O capital humano das organizações: Como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional, 2023, p.45) declara que “ toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio”. E nesse caso só será possível manter o equilíbrio e a satisfação dos funcionários quando as suas necessidades laborais e não só forem satisfeitas. Chiavenato chama esse processo de ciclo motivacional.

A pesquisa demonstra que satisfação e motivação são pilares fundamentais para a produtividade. Visto que a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Além disso, para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. (Chiavenato I. , Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos, 2009, p. 121). Os colaboradores

participantes atribuíram grande importância à valorização profissional, oportunidades de crescimento, melhores condições laborais e aumento salarial. É importante ressaltar que as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; (Chiavenato I. , Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos, 2009, p. 121). Assim, a presença de insatisfação, por parte dos funcionários mesmo em parcelas menores, pode comprometer o desempenho coletivo, e para se promover um ambiente mais produtivo e satisfatório, recomenda-se o fortalecimento das políticas de reconhecimento, formação contínua e melhorias estruturais.

Nesse contexto, destaca-se a contribuição da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, pois Chiavenato I (Recursos Humanos. O capital humano das organizações: Como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional, 2023, p.49) declara que para Herzberg a motivação para trabalhar depende dos factores higiênicos (como salários, infraestrutura, segurança no cargo e ambiente físico) e que esses são essenciais para evitar a insatisfação, e dos factores motivacionais (reconhecimento, realização e crescimento) que são os verdadeiros promotores de engajamento e produtividade. Para o mesmo autor, quando os factores higiênicos são supridos na totalidade evitam insatisfação, desmotivação por parte dos funcionários fazendo com que os mesmos desempenhem suas funções com eficiência e eficácia, mas quando são precários, ou seja, quando a organização não olha para esses factores de modo a manter o equilíbrio e atender as necessidades apresentadas pelos funcionários no que tange as condições no local de trabalho, salário e remuneração, políticas da organização e administração, acaba provocando insatisfação. Já os factores motivacionais são responsáveis pelo conteúdo do cargo, as tarefas e os deveres relacionados com o cargo. Para o autor os factores motivacionais tendem a produzir efeitos duradouros na satisfação dos funcionários e no aumento da produtividade acima dos níveis normais. Por fim, depois de um estudo exaustivo, foi possível perceber que os funcionários participantes ao apontaram o aumento salarial como urgente, o reconhecimento profissional, oportunidade de crescimento, melhores condições no local de trabalho, os dados apontam que o ISPSN apresenta défices significativos na implementação dos factores identificados por Herzberg, reforçando a urgência de uma abordagem mais estruturada que alinhe as condições organizacionais às reais expectativas dos colaboradores.

Para confirmar os dados apresentados na discussão dos resultados e compreender de forma mais aprofundada as percepções dos colaboradores quanto à satisfação, motivação e produtividade, recomenda-se a consulta aos Anexos 1 e 2.

## **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, a escola do huambo, localizado na Rua Garcia Da Orta, Província Do Huambo, é uma instituição de Ensino Superior, integrada no Subsistema do Ensino Superior, que visa a Formação de Quadros a nível de Graduação e Pós-graduação, bem como a Investigação Científica, A Extensão Universitária e Inovação tecnológica. Foi constituída como Instituto de Ensino Superior em 24 de Julho de 2012, pelo Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho. A empresa surgiu como uma Instituição de Ensino Superior inovadora, comprometida com a qualidade de ensino e com a missão de desenvolver competências profissionais e científicas dos futuros líderes, fundamentadas na cientificidade, humanismo, responsabilidade individual e meritocracia. O público-alvo do ISPSN é constituído por estudantes que concluíram o ensino médio e que desejam ingressar em uma instituição de ensino superior.

### **Natureza Jurídica:**

O Instituto Superior Politécnico Sol Nascente, abreviadamente designado ISPSN, criado por Decreto Presidencial n.º 168/12, de 24 de Julho, é uma pessoa colectiva de direito privado, dotada de personalidade jurídica e autonomia pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar nos termos da legislação vigente no Subsistema de Ensino Superior, e demais legislação aplicável. O ISPSN tem como Entidade Promotora a empresa Educa Futuro Huambo, Limitada. A Entidade Promotora do ISPSN exerce as competências estabelecidas no Regime Jurídico do Subsistema de Ensino Superior e demais legislações aplicáveis. Tem como:

**Missão:** Promover o desenvolvimento das competências Profissionais, Científicas e Tecnológicas dos futuros líderes, através de um ensino superior Inovador e de Qualidade, fundado nos valores do Humanismo e de Responsabilidade Individual.

**Valores (Humanismo):** Os produtos do conhecimento científico devem ser munidos dos valores do humanismo, isto porque o resultado da actividade científica deve ser ajuizado a jusante do seu processo.

**Visão:** Promover ensino de qualidade e rigor no âmbito interdisciplinar, a investigação, a formação avançada e a extensão universitária.

## CONCLUSÃO

A presente investigação teve como foco compreender a influência da satisfação no trabalho na produtividade dos colaboradores no ISPSN. Ao finalizar esta pesquisa é possível afirmar que se atingiu o objectivo, pois além de identificar os factores que influenciam na satisfação dos colaboradores, confirmou-se também referenciais pesquisados.

De uma forma resumida pode-se dizer que os principais factores que influenciam na satisfação no trabalho e na produtividade dos colaboradores são os factores higiénicos, e motivacionais (ambiente colaborativo, onde as pessoas compartilhem conhecimento e trabalhem em equipe, infraestrutura adequada; valorização do trabalho, com reconhecimento das produções individuais e coletivas; flexibilidade e participação na tomada de decisão). Além disso, através da análise dos dados recolhidos, verificou-se que colaboradores satisfeitos tendem a apresentar maior dedicação, foco, entusiasmo e eficiência no desempenho das suas funções, enquanto a insatisfação se reflete em baixo desempenho, desmotivação e até procrastinação.

Com base os objectivos traçados, foi possível: Identificar os principais factores que influenciam na satisfação dos colaboradores do ISPSN, tais factores foram: o reconhecimento profissional, as oportunidades de crescimento, e as condições salariais. Verificar os impactos da insatisfação na produtividade dos colaboradores do ISPSN, inclusive na forma como os colaboradores se relacionam com suas tarefas diárias, comprometendo a qualidade dos resultados.

A satisfação no trabalho é actualmente um dos principais factores de retenção dos empregados nas organizações. Por isso, sugere-se que o ISPSN invista no conteúdo dos cargos, promova actividades desafiadoras e que estimulam os funcionários dos diferentes departamentos de modo a promover um maior nível de satisfação no trabalho no que tange aos factores motivacionais. Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças e rotatividade do pessoal, contribuindo assim para retenção dos seus talentos.

## REFERÊNCIAS

- Araujo, M. V. (s.d.). A motivação no Trabalho e seu Impacto na Produtividade.
- Azevedo, S. B. (2019). Determinantes e Efeitos Da Satisfação no Trabalho.
- Azevedo, S. N. (2019). Determinantes e Efeitos de Satisfação no Trabalho: Uma análise empírica. Ponta Delgada, Portugal.
- Bilhim, J. A. (2009). Gestão Estratégica De Recursos Humanos. Em J. A. Bilhim, Gestão Estratégica De Recursos Humanos (pp. 95, 96, 97, 206, 207, 208, 209).
- Bruxel, S. (Março de 2017). Fatores de Satisfação no Trabalho: Estudo com Professores de uma Instituição de Ensino Superior. Lajeado.
- Camara, P. B. (2019). Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Portugal: Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2025). Relações entre Produtividade, Satisfação no Trabalho, Equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estresse no home office.
- Chiavenato, I. (2001). Administração De Recursos Humanos .
- Chiavenato, I. (2009). Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações . Em CHIAVENTAO, Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações (pp. 239, 243, 249, 269). Manole.
- Chiavenato, I. (2023). Recursos Humanos. O capital humano das organizações: Como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. Rio de Janeiro: Atlas Ltda.
- Coraiola, J. A. (2022). Metodologias, Técnicas e Estratégias de Pesquisa: Estudo Introdutórios.
- Costa, G. (2013). Produtividade sem Enrolação.
- Gil, A. C. (2008). Como Elaborar Projectos De Pesquisa.
- Gomes, P. (2019). Relacionamentos Interpessoais no Trabalho e Comunicação não violenta.
- Herzberg. Amotivação No Trabalho (s.d).

Lakatos. (s.d.). Métodos Científicos.

Marino, L. H. (Setembro de 2020). Gestão da qualidade, produtividade e competitividade. São Paulo, Brazil.

Máximo, P. (2023). Factores Presentes No Ambiente de Trabalho que Influenciam a Produtividade.

Pereira, A. (2024). Motivação e Satisfação No Trabalho: Teorias Impactos e Implicações para a Gestão Organizacional.

Piana, M. (2009). A Pesquisa De Campo.

Ribeiro, M. (2018). Motivação Organiacional: actores Precusores Da Motivação Do Colaborador .

Robbins, S. (s.d.). Comportamento Organizacional.

Santos, B. (2012). Satisfação No Trabalho .

Santos, J. I. (2021). A gestão da qualidade na melhoria da produtividade empresarial. Anais , São Paulo, Brazil.

Silva, F. D. (15 de dezembro de 2018). O Clima Organizacional como Fator para o Desempenho Profissional. 9. Brazil. doi:<http://dx.doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>

Silva, I. D. (2021). Factores que Influenciam o Comportamento Humano.

Silva, S. G. (2007). Motivação e Produtividade no Trabalho.

Souza, G. (2022). Factores que Afectam a Satisfação .

Teoria Das Relações Humanas. (s.d.).

Teorias Motivacionais De Maslow e Herzberg. (s.d.).

Texeira, S. (2017). Gestão Das Organizações. Lisboa: Escolar Editora.

Tomé, A. S. (2022). Motivação e Satisfação no Trabalho.

Tomé, A. S. (2022). Motivação no Trabalho.

Vilelas, J. (2020). Investigação O processo de Construção do Conhecimento.

**APENDICE**

**E**

**ANEXOS**

**Inquérito Por Questionário de Satisfação e Produtividade dos Funcionários**

Este inquérito por questionário tem como objectivo, avaliar o nível de satisfação e motivação dos funcionários do ISPSN, bem como o impacto desses factores na sua produtividade. Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de Investigação Científica.

Peço-lhe, assim, que seja o mais rigoroso e sincero no seu preenchimento.

**Agradeço, desde já, pelo seu contributo!**

Dados Pessoais:

Idade:

Sexo: Masculino ( )                      Feminino ( )

**I Parte**

Nesta primeira parte do inquérito, pretende-se compreender a área em que o funcionário actua no ISPSN, há quanto tempo trabalha na instituição e se suas necessidades pessoais e condições de trabalho têm sido satisfeitas. Pede-se que assinale os campos que considera condizentes com sua realidade.

**Informações Gerais:**

1. Setor de actuação:
  - a) Open Space ( )
  - b) Biblioteca ( )
  - c) Reprografia ( )
  - d) Segurança ( )
  - e) Jardinagem ( )
2. Tempo de serviço no Instituto:
  - a) Menos de 1 ano ( )
  - b) 1 a 3 anos ( )

- c) 4 a 6 anos ( )
- d) Mais de 6 anos ( )

**3. Satisfação e Necessidades:**

De maneira geral, você sente-se satisfeito(a) com seu trabalho?

- a) Muito satisfeito(a) ( )
  - b) Satisfeito(a) ( )
  - c) Pouco satisfeito(a) ( )
  - d) Insatisfeito(a) ( )
4. As suas necessidades profissionais (materiais, ferramentas, condições de trabalho) são atendidas?
- a) Sempre ( )
  - b) Às vezes ( )
  - c) Raramente ( )

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO SOL NASCENTE- LICENCIATURA EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

4. De que forma a sua satisfação ou insatisfação afeta a qualidade do seu trabalho?

---

**Sugestões e Comentários:**

Deixe aqui sugestões para melhorar a sua satisfação, motivação e produtividade:

---

---

## ANEXO 1

Este anexo tem como objectivo dar continuidade à apresentação dos resultados obtidos através do inquérito por questionário. As tabelas que se seguem referem-se à primeira parte do instrumento de recolha de dados, constituída por perguntas fechadas (conforme apresentado no Apêndice A). Os dados obtidos foram organizados de forma a permitir uma análise clara.

Descrição	Número	Percentagem
Muito Satisfeito	4	26,67%
Satisfeito	5	33,33%
Pouco Satisfeito	5	33,33%
Insatisfeito	1	6,67%
Total	15	100%

Tabela 1- Nível de Satisfação Dos Colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos inquéritos por questionários.

Com base aos dados obtidos e apresentados na tabela, observou-se que, embora a maioria dos colaboradores participantes tenha manifestado algum nível de satisfação equivalente a 60%, há uma proporção considerável de 33,33 que se encontram pouco satisfeitos, o que merece atenção e um colaborador insatisfeito que equivale a 6,67%.

Tabela 2- Atendimento das Necessidades Profissionais dos Colaboradores

Descrição	Número	Percentagem
Sempre	4	26,67%
Às vezes	5	33,33%
Raramente	6	40%
Nunca	0	0
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos inquéritos por questionários.

Quanto a tabela 2, com base aos resultados obtidos foi possível observar que a maioria dos colaboradores participantes declara ter as suas necessidades profissionais atendidas de forma constante equivalendo a 60% e 40% declara que raramente sentem suas necessidades profissionais atendidas.

Tabela 3-Nível de Satisfação Diária dos Colaboradores para Desempenhar suas Funções

Descrição	Número	Percentagem
Muito Alta	2	13,33%
Alta	4	26,67%
Média	6	40%
Baixa	3	20%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos inquéritos por questionários.

Aqui, foi possível verificar que a maioria dos colaboradores que equivale a 60% encontra-se entre os níveis médio e baixo de satisfação diária. Já a minoria dos colaboradores que encontra-se entre o níveis muito alta e alta equivale a 40%, isso sugere que poucas pessoas se sentem satisfeitas nas suas funções que desempenham diariamente.

Tabela 4- Factores que mais contribuem para a Motivação e Satisfação dos Colaboradores

Descrição	Número	Percentagem
Ambiente de Trabalho	4	26,67%
Reconhecimento Profissional	9	60%
Relacionamento com Colegas	1	6,67%
Condições Salariais	6	40%
Oportunidade de Crescimento	8	53,33%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos inquéritos por questionários.

Como se pode observar na tabela 4, os dados recolhidos não totalizam 100%, uma vez que a pergunta correspondente (ver Apêndice A, questão 6) foi de múltipla escolha. Todavia, os resultados obtidos indicam que os colaboradores valorizam fortemente o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento dentro da instituição. Já factores como o relacionamento interpessoal parecem ter um impacto menor na percepção de satisfação, pelo menos dentro deste contexto específico.

## ANEXO 2

Neste anexo, apresentam-se os resultados da segunda parte do inquérito por questionário, composta por questões abertas (ver Apêndice A). Esta secção permitiu aos colaboradores expressarem suas opiniões com maior liberdade.

Tabela 1- Necessidades ou Melhoria que os Colaboradores Consideram Urgentes no seu Sector

Descrição	Número	Percentagem
Aumento salarial	6	40%
Computadores Novos	3	20%
Prateleiras para arquivar Documentos	1	6,67%
Espaço para Refeições	1	6,67%
Carimbo	1	6,67%
Cadeiras	1	6,67%
Nada	2	13,33%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos inquéritos por questionários.

Com base aos resultados ou dados obtidos, foi possível observar que a maioria, ou seja, 40%, dos colaboradores participantes expressou a necessidade de aumento salarial. Em segundo lugar, 20% dos colaboradores participantes pediram computadores novos. Outras necessidades mencionadas com 6,67% incluem prateleiras para arquivar documentos, espaço para refeições, carimbo, e cadeiras. Já, 13,33% dos colaboradores participantes afirmaram não ter nenhuma necessidade urgente.

Tabela-2 O que poderia ser feito para Aumentar Sua Satisfação e Motivação no Trabalho

Descrição	Número	Percentagem
Aumento Salarial	7	46,67%
Maior Produtividade	1	6,67%
Apoio no trabalho	1	6,67%

Formação Profissional	6	40%
Total	15	100%

Como se pode observar com base os dados na tabela 2, o aumento salarial surge como a medida mais citada, com 46,67%. A formação profissional, com 40%, isso demonstra que grande parte dos colaboradores participantes acredita que o desenvolvimento de competências contribuiria para seu desempenho e realização pessoal, medidas como maior produtividade e apoio no trabalho foram menos mencionadas 6,67%.

### Discussão dos Resultados Não Quantificáveis-3 Influência da Satisfação na Produtividade

Todos os colaboradores participantes afirmaram que a satisfação impacta diretamente na produtividade. Alguns destacaram motivação, outros falaram em foco, compromisso para cumprir metas. Independentemente da linguagem usada por cada um dos colaboradores participantes, todas as justificativas apontaram para o mesmo eixo que é “quando se está motivado e satisfeito, trabalha-se melhor e produz-se mais”.

Relativamente as respostas 100% dos colaboradores participantes afirmaram que a satisfação influencia de forma positiva a qualidade no trabalho. Já a insatisfação impacta de forma negativa a mesma qualidade. Quando satisfeitos, os colaboradores relataram que trabalham com mais: Dedicção, foco, entusiasmo e apresentam maior eficiência. Mas quando insatisfeitos, apontaram que trabalham desmotivados, o desempenho é baixo, e muitas vezes apresentam desinteresse ou procrastinação.