



## Universidades Lusíada

Rosado, Sílvia Isabel Pereira, 1985-

### **Contribuição dos factores motivacionais para a satisfação do trabalho**

<http://hdl.handle.net/11067/135>

#### **Metadata**

<b>Issue Date</b>	2012
<b>Abstract</b>	A motivação é vista, desde os meados do Século XX, como o principal factor de satisfação no trabalho, de aumento da produtividade e de melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Na conclusão de um curso conducente ao mestrado em Gestão de Recursos Humanos, interessou-nos abordar o valor humano da organização, cujo componente importante é o nível de satisfação das pessoas no trabalho, obtido da avaliação a um leque de variáveis independentes, relacionadas com duas coisas - o conteúdo do trab...
<b>Keywords</b>	Motivação do empregado, Satisfação no trabalho
<b>Type</b>	masterThesis
<b>Peer Reviewed</b>	No
<b>Collections</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

This page was automatically generated in 2022-07-22T08:37:31Z with information provided by the Repository



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**

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

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

## **Contribuição dos factores motivacionais para a satisfação do trabalho**

**Realizado por:**  
Sílvia Isabel Pereira Rosado

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

### **Constituição do Júri:**

**Presidente:** Prof. Doutor Eng. Diamantino Freitas Gomes Durão  
**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
**Arguente:** Prof. Doutor João Pedro Teixeira de Lucena

**Dissertação aprovada em:** 17 de Outubro de 2012

Lisboa

2012



**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA**  
**EMPRESA**

**CONTRIBUIÇÃO DOS FACTORES MOTIVACIONAIS**  
**PARA A SATISFAÇÃO DO TRABALHO**

**Autora: Licenciada Sílvia Isabel Pereira Rosado**

**Orientadora: Professora Doutora Manuela Sarmento**

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de**  
**Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Lisboa, Julho de 2012**





**UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA**  
**EMPRESA**

**CONTRIBUIÇÃO DOS FACTORES MOTIVACIONAIS**  
**PARA A SATISFAÇÃO DO TRABALHO**

**Autora: Licenciada Sílvia Isabel Pereira Rosado**

**Orientadora: Professora Doutora Manuela Sarmento**

**Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de**  
**Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Lisboa, Julho de 2012**



## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família por acreditarem em mim e me darem esta  
oportunidade.





## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer, em primeiro lugar, a todas as pessoas que contribuíram para a execução deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Manuela Sarmiento, pela sua disponibilidade, paciência e oportunidade de aprendizado, e pela confiança em mim depositada.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, pela paciência, compreensão e acima de tudo por me terem dado a oportunidade de concluir esta etapa, tão importante na minha vida.

Agradecer a Câmara Municipal de Mora por me ter permitido a recolha de dados.

Quero também agradecer à minha amiga Rita por ter estado ao meu lado nos bons e maus momentos e me ter ajudado e apoiado sempre que precisei.

Um obrigado à minha família por me incentivarem e apoiarem nesta fase.

Finalmente, muito obrigada, aos amigos que me apoiaram.



## RESUMO

A motivação é vista, desde os meados do Século XX, como o principal factor de satisfação no trabalho, de aumento da produtividade e de melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Na conclusão de um curso conducente ao Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, interessou-nos abordar o valor humano da organização, cujo componente importante é o nível de satisfação das pessoas no trabalho, obtido da avaliação a um leque de variáveis independentes, relacionadas com duas coisas – o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho.

O objectivo da presente dissertação é **identificar em que medida as variáveis do meio envolvente do trabalho contribui para a satisfação no trabalho.**

Inspirados na Teoria dos dois factores (Herzberg, 1959; 1982) e na Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci, 1971), pretendemos justapor a satisfação das pessoas às diferentes variáveis particulares que formam dois subsistemas – o intrínseco ou motivador, que inclui a aprendizagem, as emoções, o trabalho em si, a realização e o reconhecimento; e o extrínseco ou higiénico, que inclui o salário, a supervisão e as condições físicas.

Além de uma revisão à literatura, realizamos um inquérito na Instituição Câmara Municipal de Mora, que nos permitiu determinar índices específicos e gerais de satisfação no trabalho, fazer correlações e análises comparativas.

Concluímos que as pessoas estão razoavelmente satisfeitas no trabalho, dão mais ênfase aos factores do conteúdo que aos factores do contexto de trabalho, mas a fonte de satisfação varia de categoria para categoria.

**Palavras-chave:** Pessoas, Trabalho, Motivação, Satisfação.



## ABSTRACT

Work motivation is seen, since the middle of the 20<sup>th</sup> Century, as the main factor of Job satisfaction, increased productivity and improved quality of products and services.

At the conclusion of a Human resources management masters, we're interested in addressing the human value of the organization, whose major component is the level of work satisfaction, obtained by evaluating a range of independent variables relating two things: work content and work context.

This work's main goal is to **identify in which measure the environmental job variables contribute to work satisfaction.**

Based on the Two-Factor Theory (Herzberg, 1959; 1982) and The Cognitive Theory (Deci, 1971), we intent to juxtapose people's satisfaction with different individual variables that form two subsystems: one intrinsic or motivator, which includes learning, emotions, achievement and recognition and work itself; the other is extrinsic or hygienic, which includes salary, supervision and physical conditions.

In addition to a literature review we conducted a survey in the city council of Mora, which allowed us to determine general and specific levels of job satisfaction, make correlations and comparative analysis.

We concluded that people are fairly satisfied with their job, and give more emphasis on work content factors than on work context factors; however the source of satisfaction is different category by category.

**Key-words:** People, Work, Motivation, Satisfaction



# ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
ÍNDICE DE QUADROS.....	xix
ÍNDICE DE TABELAS.....	xxiii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xxv
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	1
1.2 ENQUADRAMENTO .....	3
1.2.1 FORMULAÇÃO INICIAL DO PROBLEMA.....	5
1.2.2 PRESSUPOSTOS BÁSICOS.....	6
1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	6
1.3.1 PERTINÊNCIA ACADÉMICA DO TRABALHO.....	6
1.4 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	7
1.4.1 OBJECTIVO GERAL .....	7
1.4.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.5 HIPÓTESES .....	8
1.6 METODOLOGIA .....	8
1.7 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO .....	9
1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....	10

<b>CAPÍTULO 2: REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>13</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	13
2.2 SIGNIFICADO DO TRABALHO.....	13
2.2.1 DIMENSÕES BÁSICAS DE TRABALHO .....	15
2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	16
2.3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	16
2.3.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA.....	18
2.3.2.1 Motivação Extrínseca.....	18
2.3.2.2 Motivação Intrínseca.....	19
2.3.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	21
2.3.4.1 Teorias de Conteúdo .....	22
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	26
2.5.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO.....	26
2.5.2 CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	28
2.5.3 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO .....	31
2.6 TEORIAS E MODELOS DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO ..	32
2.6.1 TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG .....	32
2.6.1.1 Contributos da Teoria .....	35
2.6.1.2 Limitações da Teoria .....	36
2.6.2 TEORIA DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO .....	36
2.6.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS .....	39
2.7 AS VARIÁVEIS MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO.....	41
2.7.1 INTERACÇÃO E RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO .....	41
2.7.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	42
2.7.2.1 Dimensões Avaliativas da Satisfação: factores que conduzem à Satisfação .....	42
2.7.2.2 Antecedentes e Efeitos da Satisfação no Trabalho .....	45
2.7.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	48
2.7.3.1 Factores que Causam Motivação no Trabalho .....	48
2.7.3.2 Causas e Consequências da Desmotivação no Trabalho .....	48
2.7.3.3 Orientações para a Motivação dos Indivíduos .....	49
2.7.3.4 Relação entre o Grau de Motivação e o Clima Organizacional .....	50



<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGIA E CARACTERÍSTICAS DO UNIVERSO ALVO</b>	
<b>DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	53
3.2 HIPÓTESES .....	54
3.3 MÉTODOS .....	55
3.3.1 DESIGN DO ESTUDO.....	55
3.3.2 FACTORES MOTIVACIONAIS OU DE ELEVAÇÃO DO <i>STATUS QUO</i> .....	55
3.3.3 FACTORES HIGIÉNICOS OU DE MANUTENÇÃO DO <i>STATUS QUO</i> .....	56
3.3.4 TABELA DE CORRESPONDÊNCIA COM A TEORIA DOS DOIS FACTORES.....	56
3.4 POPULAÇÃO/AMOSTRA.....	58
3.4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA.....	59
3.5 INSTRUMENTOS.....	59
3.5.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	60
3.6 PROCEDIMENTOS .....	61
<b>CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS .....</b>	<b>63</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	63
4.2 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	65
4.2.1 RESULTADOS GLOBAIS .....	65
4.2.2 SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DAS VARIÁVEIS PESSOAIS E INTERPESSOAIS .	
.....	67
4.2.3 RESULTADOS ESTRATIFICADOS: AS VARIÁVEIS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS	74
4.2.3.1 Satisfação Segundo o Género.....	74
4.2.3.2 Satisfação Segundo Estado Civil.....	76
4.2.3.3 Satisfação Segundo Habilitações Literárias .....	80
4.2.3.4 Satisfação Segundo a Idade.....	83
4.2.3.5 Satisfação Segundo Posição Hierárquica.....	84
4.2.3.6 Satisfação Segundo o Tempo de Serviço.....	88
4.2.4 RESULTADOS ESTRATIFICADOS: VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS .....	90
4.2.4.1 Satisfação Segundo o Género.....	91
4.2.4.2 Satisfação Segundo o Estado Civil.....	92

4.2.4.3	Satisfação Segundo as Habilitações Literárias.....	94
4.2.4.4	Satisfação Segundo Posição Hierárquica.....	96
4.2.4.5	Satisfação segundo o tempo de serviço .....	98
4.3	CONCLUSÕES DO INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO TRABALHO.....	100
4.3.1	VARIÁVEIS PESSOAIS E INTERPESSOAIS .....	100
4.3.2	VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS .....	102
4.3.3	TODAS AS VARIÁVEIS.....	104
4.4	TRANSIÇÃO PARA O MODELO DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG.....	106
4.4.1	SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS FACTORES MOTIVACIONAIS .....	107
4.4.2	SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS FACTORES HIGIÉNICOS.....	108
4.4.2.1	Conclusões .....	109
4.4.3	CONCLUSÕES FINAIS .....	110
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>		<b>113</b>
5.1	INTRODUÇÃO .....	113
5.2	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	114
5.3	REFLEXÕES FINAIS .....	115
5.4	RECOMENDAÇÕES .....	116
5.5	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	116
5.6	INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	117
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>119</b>
<b>APÊNDICE A: INQUÉRITO APLICADO .....</b>		<b>127</b>
<b>APÊNDICE B: ESTATÍSTICAS DE VARIÁVEIS PESSOAIS E INTERPESSOAIS</b> .....		<b>133</b>
<b>APÊNDICE C: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA ÀS VARIÁVEIS A01 A A19:</b> <b>PESSOAIS E INTERPESSOAIS .....</b>		<b>135</b>

<b>APÊNDICE D: HISTOGRAMAS DAS VARIÁVEIS A01 A A19: PESSOAS E INTERPESSOAS .....</b>	<b>143</b>
<b>APÊNDICE E: ESTATÍSTICAS DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE F: FREQUÊNCIA DE RESPOSTA ÀS VARIÁVEIS B20 A B31: ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE G: HISTOGRAMA DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>159</b>
<b>APÊNDICE H: ÍNDICE DE SATISFAÇÃO RELATIVA.....</b>	<b>165</b>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	24
Figura 2.2: Factores Higiénicos e Motivadores de Herzberg.....	35
Figura 2.3: Teoria das Características do Trabalho. ....	38
Figura 2.4: Modelo de Explicação da Satisfação na Perspectiva do Caminho, Meta ou Fixação de Objectivos de Locke.....	40



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Média de satisfação das variáveis pessoais e interpessoais. ....	69
Gráfico 4.2: Satisfação quanto às Metas e Objectivos da Instituição. ....	71
Gráfico 4.3: Satisfação quanto ao Resultado da Actividade da Instituição. ....	71
Gráfico 4.4: Satisfação quanto aos princípios defendidos pela Instituição. ....	72
Gráfico 4.5: Satisfação quanto aos métodos de motivação do pessoal. ....	72
Gráfico 4.6: Satisfação quanto à Divulgação de Informação na Instituição. ....	73
Gráfico 4.7: Média de satisfação às Variáveis Organizacionais. ....	73
Gráfico D.1: Histograma da variável A01. ....	143
Gráfico D.2: Histograma da variável A02. ....	143
Gráfico D.3: Histograma da variável A03. ....	144
Gráfico D.4: Histograma da variável A04. ....	144
Gráfico D.5: Histograma da variável A05. ....	144
Gráfico D.6: Histograma da variável A06. ....	145
Gráfico D.7: Histograma da variável A07. ....	145
Gráfico D.8: Histograma da variável A08. ....	145
Gráfico D.9: Histograma da variável A09. ....	146
Gráfico D.10: Histograma da variável A10. ....	146
Gráfico D.11: Histograma da variável A11. ....	146
Gráfico D.12: Histograma da variável A12. ....	147
Gráfico D.13: Histograma da variável A13. ....	147
Gráfico D.14: Histograma da variável A14. ....	147
Gráfico D.15: Histograma da variável A15. ....	148
Gráfico D.16: Histograma da variável A16. ....	148
Gráfico D.17: Histograma da variável A17. ....	148

Gráfico D.18: Histograma da variável A18. ....	149
Gráfico D.19: Histograma da variável A19. ....	149
Gráfico G.1: Histograma da variável B20.....	159
Gráfico G.2: Histograma da variável B21.....	159
Gráfico G.3: Histograma da variável B22.....	160
Gráfico G.4: Histograma da variável B23.....	160
Gráfico G.5: Histograma da variável B24.....	160
Gráfico G.6: Histograma da variável B25.....	161
Gráfico G.7: Histograma da variável B26.....	161
Gráfico G.8: Histograma da variável B27.....	161
Gráfico G.9: Histograma da variável B28.....	162
Gráfico G.10: Histograma da variável B29.....	162
Gráfico G.11: Histograma da variável B30.....	162
Gráfico G.12: Histograma da variável B31.....	163



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1: Dimensões básicas do trabalho. ....	16
Quadro 2.2: Relações Motivação/Satisfação.....	42
Quadro 2.3: Resumo dos factores influenciadores da satisfação.....	43
Quadro 2.4: Tipologia dos modelos de Satisfação. ....	44
Quadro 3.1: Correspondência das variáveis em estudo com a Teoria dos dois Factores de Herzberg.....	57
Quadro 3.2: Caracterização da Amostra .....	60
Quadro C.1: Frequência de resposta à variável formação profissional. ....	135
Quadro C.2: Frequência de resposta à variável organização e funcionamento do sector de trabalho. ....	135
Quadro C.3: Frequência de resposta à variável ambiente de trabalho.....	136
Quadro C.4: Frequência de resposta à variável remuneração líquida.....	136
Quadro C.5: Frequência de resposta à variável competência de sua chefia directa. ....	136
Quadro C.6: Frequência de resposta à variável competência da direcção do departamento. ....	137
Quadro C.7: Frequência de resposta à variável prémios existentes.....	137
Quadro C.8: Frequência de resposta à variável trabalho que realiza.....	137
Quadro C.9: Frequência de resposta à variável prestígio social da Instituição. ....	138
Quadro C.10: Frequência de resposta à variável relacionamento entre colegas. ....	138
Quadro C.11: Frequência de resposta à variável relacionamento com a sua chefia directa. ....	138
Quadro C.12: Frequência de resposta à variável relacionamento com a direcção do departamento.....	139

Quadro C.13: Frequência de resposta à variável sistema de avaliação do desempenho....	139
Quadro C.14: Frequência de resposta à variável autonomia para a realização do trabalho. .....	139
Quadro C.15: Frequência de resposta à variável reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa. ....	140
Quadro C.16: Frequência de resposta à variável polivalência do seu trabalho. ....	140
Quadro C.17: Frequência de resposta à variável importância do seu trabalho para a sociedade. ....	140
Quadro C.18: Frequência de resposta à variável modo de comunicação da sua chefia directa. ....	141
Quadro C.19: Frequência de resposta à variável abertura ao diálogo no seu sector de trabalho. ....	141
Quadro F.1: Frequência de resposta à variável objetivos da Instituição. ....	153
Quadro F.2: Frequência de resposta à variável modo como as tarefas estão organizadas. ....	153
Quadro F.3: Frequência de resposta à variável a estrutura organizacional da sua Instituição. .....	154
Quadro F.4: Frequência de resposta à variável métodos de motivação utilizados. ....	154
Quadro F.5: Frequência de resposta à variável métodos de orientação e de acompanhamento. ....	154
Quadro F.6: Frequência de resposta à variável acções para melhorar as operações. ....	155
Quadro F.7: Frequência de resposta à variável modo de tratamento dos assuntos pessoais. .....	155
Quadro F.8: Frequência de resposta à variável divulgação de informação na Instituição. ....	155
Quadro F.9: Frequência de resposta à variável relacionamento com seu local de trabalho. .....	156
Quadro F.10: Frequência de resposta à variável resultado da actividade da Instituição. ....	156
Quadro F.11: Frequência de resposta à variável práticas de gestão na Instituição. ....	156
Quadro F.12: Frequência de resposta à variável princípios defendidos pela Instituição. ....	157
Quadro H.1: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o sexo. ....	165

Quadro H.2: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o estado civil. ....	166
Quadro H.3: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo as habilitações. ....	166
Quadro H.4: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo a idade. ....	167
Quadro H.5: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo a posição hierárquica. ....	167
Quadro H.6: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o tempo de serviço. ....	168



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Balanço de satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais.....	67
Tabela 4.2: Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais.....	68
Tabela 4.3: Balanço da satisfação quanto aos factores ou variáveis organizacionais. ....	70
Tabela 4.4 Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis organizacionais.....	70
Tabela 4.5: Índice de satisfação segundo o género.....	74
Tabela 4.6: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o género.....	76
Tabela 4.7: Índice de satisfação segundo o estado civil. ....	77
Tabela 4.8: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o estado civil.....	79
Tabela 4.9: Índice de satisfação segundo as habilitações académicas.....	80
Tabela 4.10: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo as habilitações.....	81
Tabela 4.11: Índice de satisfação segundo a idade. ....	84
Tabela 4.12: Índice de satisfação segundo a posição hierárquica. ....	84
Tabela 4.13: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo a Posição Hierárquica.....	87
Tabela 4.14: Índice de satisfação segundo o tempo de serviço.....	88
Tabela 4.15: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o tempo de serviço. .....	89
Tabela 4.16: Satisfação às variáveis organizacionais segundo o género. ....	91
Tabela 4.17: Satisfação às variáveis organizacionais segundo o estado civil. ....	93
Tabela 4.18: Satisfação às variáveis organizacionais segundo as habilitações literárias. ...	94
Tabela 4.19: Satisfação às variáveis organizacionais segundo a posição hierárquica.....	97
Tabela 4.20: Satisfação às variáveis organizacionais segundo o tempo de serviço. ....	99
Tabela 4.21: Índice de satisfação dos factores motivacionais.....	107

Tabela 4.22: Índice de satisfação dos factores higiénicos.....	108
Tabela B.1: Estatísticas de variáveis pessoais e interpessoais. ....	133
Tabela E.1: Estatísticas das variáveis organizacionais. ....	151

## LISTA DE ABREVIATURAS

NS:	Nada Satisfeito
PS:	Pouco Satisfeito
RS:	Razoavelmente Satisfeito
MS:	Muito Satisfeito
MSS:	Muitíssimo Satisfeito
M:	Masculino
F:	Feminino
Sol:	Solteiro
Cas:	Casado
Div:	Divorciado
O:	Outro
EB:	Ensino Básico
ES:	Ensino Secundário
B:	Bacharelato
L:	Licenciatura
M:	Mestrado
A:	Auxiliar
AD:	Administrativo
TP:	Técnico Profissional
TS:	Técnico Superior
pp.	Pontos Percentuais





# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 INTRODUÇÃO

Os novos desafios impostos pela globalização e pelo ritmo acelerado na evolução das novas ferramentas informáticas e de comunicação, que se constituem como partes integrantes da forma como se organizam e laboram as empresas, bem como as novas responsabilidades de ordem social e ambiental que lhes são colocadas, implicam que novas dimensões sejam incorporadas nos instrumentos de estudo, no sentido de melhor captar as percepções e sentimentos dos trabalhadores nos novos contextos sócio-organizacionais.

Quando as organizações pretendiam apenas o cumprimento das regras por parte dos trabalhadores, “compravam-nos” com dinheiro e outros benefícios tangíveis. Nos dias de hoje, por outro lado, as questões motivacionais são mais complexas e exigentes. Já não é possível usar apenas a supervisão apertada e as regras rígidas, os trabalhadores de agora necessitam de uma maior autogestão. A autogestão, por seu turno, requer uma maior iniciativa e empenho, que dependem de paixões e satisfações mais profundas que aquelas a que o salário pode responder. Finalmente e felizmente, o novo trabalho têm potencial para recompensas mais enriquecedoras, que advêm directamente do trabalho realizado pelos trabalhadores – satisfações tais como orgulho no trabalho efectuado ou o sentir que o trabalho efectuado é útil (Thomas, 2002).

Nos anos noventa, os avanços tecnológicos criaram um mercado global, com uma maior competição e necessidade de resposta mais rápidas. Os clientes começaram a exigir maior fiabilidade e produtos de serviços mais personalizados. Nas empresas, a introdução dos computadores mudou a natureza do trabalho reduzindo o número de trabalhos poucos qualificados e aumentou a necessidade de tomadas de decisões por parte dos trabalhadores,

descentralizando essas mesmas decisões. Em vez de cumprirem simplesmente as regras, pede-se agora aos colaboradores que resolvam os problemas de forma proactiva, efectuando ajustamentos quando necessário, cooperando com outras entidades dentro da organização, inovando e introduzindo mudanças. Estão, assim, a tornar-se parceiros estratégicos da gestão de topo, decidindo quais as acções necessárias nos níveis mais baixos, de forma a realizar os objectivos organizacionais.

As pessoas desejam envolver-se em trabalhos com significado, em fazer algo que considerem útil e gratificante. Os colaboradores podem sentir-se recompensados directamente a partir do trabalho desempenhado, o que estimula a continuidade dos comportamentos no trabalho que levam a essas sensações de recompensa. Essas recompensas são as coisas do trabalho que fazem os colaboradores sentirem-se bem, gerando-lhes emoções positivas. Algumas dessas recompensas envolvem um sentimento de honra por se fazer o que está moral ou eticamente certo, independentemente das consequências pessoais. Gerir estes tipos de motivação passa por compreender e amplificar esses aspectos positivos.

Saber qual o significado atribuído ao trabalho é uma questão que poderá encontrar resposta em pelo menos três factores que influenciam o significado atribuído ao trabalho por parte dos gestores ou colaboradores em geral. Os dois aspectos chave residem na natureza do trabalho ou negócio e no reconhecimento da sua importância por parte de terceiros. O terceiro aspecto tem a ver com a percepção do colaborador face ao seu trabalho. Apesar das evoluções, hoje em dia muitos colaboradores ainda vêem o seu trabalho como tendo pouco significado para si próprios, não o considerando como sendo particularmente “divertido”. Desta forma tentam diminuir o aborrecimento tentando ser mais astutos do que o seu chefe, mostrando desinteresse, preguiça, ineficiência, gastando a maior parte da sua energia e criatividade nos seus *hobbies* (Purcell, 1967).

Uma instituição, empresa ou organização é parte integrante de uma organização social, que não só emprega pessoas, produz bens e paga retribuições, mas é também uma organização flexível, capaz de influenciar e de ser influenciada pela vida numa zona, região ou país, do ponto de vista económico, politico-legal, sociocultural, etc.

Comummente, o centro da empresa centraliza-se na componente humana, ou seja, pessoas empregues para conduzir e executar a produção de bens e serviços, merecendo com isso o respeito, o valor, a justa recompensa e, sobretudo, a responsabilidade por aquilo que fazem.

Estes são apenas alguns dos factores que directa ou indirectamente condiciona a predisposição das pessoas a desempenharem uma actividade laboral, ou seja, a sua motivação, e com isso a satisfação perante o exercício do próprio trabalho.

Na fase de conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, o que mais interesse nos despertou foi o valor humano na organização, ou seja, a repercussão de como o ser humano é encarado na organização, onde despende o grosso do seu tempo, obtido a partir de uma avaliação feita pelo próprio indivíduo, tendo em conta um vasto leque de factores: i) variáveis individuais; ii) variáveis institucionais; iii) variáveis situacionais ou de contexto; traduzidos em auto-avaliação, avaliação dos indivíduos que lhe estão próximos do seu sector de trabalho, departamento ou da organização no seu todo, incluindo aquilo que o indivíduo apreende como sendo a importância do seu trabalho e da actividade da sua organização no meio em que vive.

## 1.2 ENQUADRAMENTO

Desde o início do século XX até recentemente, os trabalhadores eram vistos em termos de cumprimento de regras. As tarefas eram simplificadas, produzindo livros grossos de regras e hierarquias altas, de forma a garantir que os trabalhadores cumpriam tais regras. Como resultado, eram produzidos produtos normalizados, serviços que iam de encontro às necessidades dos clientes e o trabalho simplificado significava baixos custos salariais e de formação (Thomas, 2002).

Frederick Taylor, gestor científico, não foi muito bem visto pela comunidade científica, em parte porque defendia que o vínculo entre as organizações e os seus membros devia ter em conta (enquanto factores de motivação): a oferta por parte dos gestores de melhores salários aos colaboradores e a maior estabilidade em troca de trabalho efectuado da forma mais eficiente possível. Contudo, tal eficiência do trabalho era por vezes servil e não compreendida pelos colaboradores: os gestores assumiam que estes deveriam querer fazer sacrifício, porque estavam em primeiro lugar interessados na estabilidade e em remunerações elevadas (Taylor, 1911; *apud* Spector, 2002).

Sem descurar dos ganhos de produtividade resultantes da racionalização do trabalho, a segunda metade do século XX é toda ela dedicada à orientação psicossociológica de

organização da empresa, cujo grande dinamizador foi Elton Mayo, segundo o qual, para que houvesse um completo aproveitamento dos meios humanos, o homem teria de ser compreendido quer em grupo, quer isoladamente.

Elton Mayo procurou mostrar com a sua Teoria das Relações Humanas quão grande era a influência da motivação humana nos resultados, no trabalho de equipa, e principalmente, na organização informal dentro das empresas.

McGregor (1960) e outros membros da escola de gestão de relações humanas, por oposição à gestão científica, referiram que os gestores foram vítimas de alguns enviesamentos: eles sobrestimavam quanto é que os colaboradores se preocupavam com o salário e estabilidade do emprego e subestimavam quanto é que estes eram motivados por terem um trabalho útil, significativo.

Neste sentido, Thomas (2002) refere que as pessoas têm em consideração, mais do que o dinheiro, os interesses pessoais do trabalho. O trabalho em si não constitui um custo para os colaboradores. O trabalho que não seja recompensador, esse sim, constitui um custo. Por outro lado, o trabalho recompensador é um bem, algo que os colaboradores procuram e “consomem”.

A partir dos anos setenta esta visão foi desafiada quando certas empresas se começaram a aperceber que, ao diminuírem as regras e ao darem mais voz e escolha aos trabalhadores, obtinham maiores ganhos na motivação e na qualidade do trabalho (Thomas, 2002).

Visando dar corpo aos pressupostos da Teoria das Relações Humanas, investigadores lançaram um desafio de provar ao mundo e à ciência que nem só do dinheiro vive o trabalhador, tal como as escrituras sagradas dizem que “nem só do pão vive o homem”. Com isso, desenvolveram as suas próprias teorias, cujas hipóteses foram testadas por milhares de outros investigadores, confirmando, desmentindo, limitando e estendendo, procurando sempre encontrar as razões e os porquês que levam as pessoas a comportarem-se de maneira diferente em relação ao seu trabalho.

As teorias são universais onde quer que seja e para quem quer que seja. No entanto, e principalmente no que concerne à natureza humana, com o andar dos tempos, umas vão perdendo actualidade enquanto outras vão-se impondo, sem contudo eliminar os matrizes das anteriores teorias. Assim, antes de entrarmos num estudo de caso, mesmo que

modestamente, da sua aplicação à realidade da Instituição Câmara Municipal de Mora, pretendemos abordar, no nosso futuro trabalho, em primeiro lugar o seguinte:

- As principais teorias responsáveis pela viragem da organização para o lado humano, na segunda metade do século XX;
- As correntes de pensamento emergentes, na transição para o século XXI.

Seguindo uma revisão da literatura feita no ano de 1999 por Ambrose (University of Colorado) e Kulik (Arizona State University), o tema de trabalho que ora propomos, Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho, tem a sua fonte em sete teorias tradicionais da motivação (velhos amigos), e três áreas tópicas emergentes (novas faces), sobre as quais faremos uma apresentação muito sumária.

### **1.2.1 FORMULAÇÃO INICIAL DO PROBLEMA**

A abordagem teórica acima referida leva a crer que a motivação humana é algo muito complexo e variado. A sua mensuração é algo quase impossível pelo menos de uma forma directa, pelo que abre recurso a um conjunto imensurável de factores ou variáveis quantitativas e sobretudo qualitativas. A teoria dos dois factores de Herzberg (1982) parece de vez lançar o ceptro ao anunciar que o trabalho se desenvolve à volta de dois conjuntos de factores: os factores intrínsecos ou motivadores (ou motivacionais) e os factores extrínsecos ou higiénicos. Essa distinção entre factores parece-nos ser comumente aceite pelos seguidores das várias teorias sobre a motivação no trabalho.

A motivação é uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho. Embora diz a teoria que a motivação seja mais relacionada com factores inerentes ao trabalhador, ou seja, os factores intrínsecos, é certo que estes são moldáveis de acordo com o ambiente que gira a volta das pessoas, ou factores extrínsecos, não determinados pelo indivíduo. Por outras palavras, podemos dizer que a motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho.

É assim que estabelecemos como problema a investigar, no contexto da realidade da Instituição Câmara Municipal de Mora, o seguinte:

**Determinar como a qualidade do meio laboral contribui para o aumento da motivação e da satisfação no trabalho.**

## **1.2.2 PRESSUPOSTOS BÁSICOS**

Visando operacionalizar a nossa proposta de estudo, colocamos os seguintes pressupostos de partida:

- 1. Os factores do meio têm uma influência directa sobre a motivação das pessoas para o desempenho do seu trabalho**

## **1.3 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

### **1.3.1 PERTINÊNCIA ACADÉMICA DO TRABALHO**

Do ponto de vista académico, a presente proposta de trabalho apresenta uma larga justificação. Com efeito, com todas as revoluções industriais decorridas até à nossa contemporânea economia da informação e do conhecimento, chegou o momento em que os cientistas pararam para concluir que, afinal, todas as descobertas das ciências e das técnicas devem o seu grande tributo ao ser humano, que o homem é causa e consequência do seu próprio destino e que, independentemente da sua cor, raça, sexo ou religião, não é apenas um recurso ou factor de produção que em troca do seu trabalho recebe um salário, mas sim um homem complexo que vive de desafios e de contingências, e cuja motivação básica reside no seu interior formado por uma caixa negra (Mintzberg, 1994) com competências, conhecimentos, experiência e modelos mentais próprios, ou seja, os valores-chaves que condicionam o seu estilo de trabalho.

Não é menos verdade que, por vezes imbuído de uma revolta interna e por vezes não, o indivíduo acaba por se moldar à envolvente em que se encontra, tornando-se refém ou beneficiário desse sistema que se chama cultura (organizacional, industrial, popular, nacional, etc.).

É nesse contexto que, se antes a motivação era encarada mais do ponto de vista da aparência e satisfação de necessidades fisiológicas, as grandes descobertas da psicologia e da sociologia vieram associar-se à ciência económica, formando uma corrente de pensamento emergente cujo objecto é determinar como produzir com o mínimo de custos possíveis maximizando o valor do produto, mas também a satisfação individual dos três principais agentes envolvidos no processo – os accionistas, os trabalhadores e os clientes. É nesse contexto que surgem entre os anos 60 e 80 disciplinas ou cursos inteiros, nos domínios de marketing, gestão dos recursos humanos, psicologia social das organizações, relações públicas, entre outros, com um objectivo comum que é a busca da maximização de satisfação desta ou daquela necessidade específica do agente.

## **1.4 OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

### **1.4.1 OBJECTIVO GERAL**

Como objectivo geral da nossa pesquisa colocamos o seguinte:

**Identificar em que medida as variáveis do meio envolvente do trabalho contribuem para a motivação e para a satisfação no trabalho.**

### **1.4.2 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS**

Constituíram objectivos específicos do trabalho realizado os seguintes:

- Identificar o ser humano como o núcleo central da organização;
- Identificar as principais teorias e domínios de pesquisa sobre a motivação humana e suas implicações na organização;
- Identificar as principais fontes de motivação no trabalho;
- Analisar como a qualidade do meio contribui para a satisfação no trabalho;
- Analisar a motivação como mediador entre o meio e a satisfação no trabalho.

## 1.5 HIPÓTESES

Para avaliar a influência das variáveis no meio envolvente do trabalho na satisfação no trabalho, elaboramos as seguintes hipóteses, que nos permitem orientar a pesquisa e a recolha de dados no sentido de responder à questão de partida:

**Hipótese 1** – *As questões de natureza pessoal e interpessoal do trabalho são promotoras de satisfação no trabalho.*

**Hipótese 2** – *As questões de natureza institucional do trabalho são promotoras de satisfação no trabalho.*

**Hipótese 3** – *As questões de natureza pessoal e interpessoal do trabalho são promotoras de maior satisfação no trabalho, do que as questões de natureza institucional do trabalho.*

## 1.6 METODOLOGIA

Pretende-se com o presente estudo aprofundar o trabalho sobre a motivação e satisfação no trabalho atrás referido, designadamente:

1. Dotá-lo de fundamentação teórica, inspirada nas várias teorias da motivação desenvolvidas na segunda metade do século XX e nos estudos empíricos realizados nos anos 80 e 90;
2. Reformular o trabalho apresentado com os dados de base existentes, dando-lhes um tratamento mais sistémico, tanto do ponto de vista estatístico como do ponto de vista da apresentação dos resultados. Em particular, pretendemos recorrer às funcionalidades do SPSS, proceder à caracterização da amostra, recálculo das medidas estatísticas mais importantes, efectuar os testes paramétricos e não paramétricos necessários, fazer correlação entre variáveis independentes e dependentes, reformular as conclusões e sintetizá-las;
3. Designadamente fazer uma análise diferenciada entre os vários extractos da amostra recolhida, segundo os vários critérios demográficos; fazer uma análise comparativa entre os resultados estratificados;



4. Fazer uma discussão e tirar as conclusões, reportando às teorias da motivação aqui abordadas.

O objectivo do estudo tem a ver basicamente com o conhecimento da satisfação dos trabalhadores das organizações e da consequente predisposição que têm para trabalhar na sua actual organização. O método específico a utilizar é o descritivo, conjugado com o estudo de caso.

Assim, não pretendemos com o estudo, entre outras: i) fazer qualquer exame às teorias de base aqui avançadas; ou ii) avaliar o desempenho dos trabalhadores nas organizações.

## 1.7 MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

Inspirados na Teoria dos dois Factores (Herzberg, 1959; 1982) e na Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci, 1971), pretendemos justapor a satisfação das pessoas às diferentes variáveis particulares que formam dois subsistemas: (i) o intrínseco ou motivador, que inclui a aprendizagem, as emoções, o trabalho em si, a realização e o reconhecimento; e (ii) o extrínseco ou higiénico, que inclui o salário, a supervisão e as condições físicas.

Herzberg formulou assim a teoria dos dois factores ou teoria dual, a qual preconiza a existência de dois grandes tipos de necessidades nos seres humanos: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas. Os dois grupos denotam efeitos distintos na promoção da satisfação, sendo considerados como independentes. As necessidades motivadoras são aquelas de natureza intrínseca ao trabalho, obedecendo a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação a longo prazo, referindo-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Quanto às necessidades higiénicas, apresentam uma natureza extrínseca ao trabalho, conduzindo ao evitamento da dor e alívio da insatisfação a curto prazo, referindo-se as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha.

Segundo a teoria da avaliação cognitiva existem dois subsistemas motivacionais: um extrínseco e um intrínseco. A sua hipótese básica é que as pessoas motivadas intrinsecamente possuem um “*locus* interno de causalidade”, atribuem a causa do seu

comportamento às necessidades internas e conduzem-no a recompensas internas e à satisfação.

## **1.8 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS**

No primeiro capítulo, enquadra-se o tema, define-se o problema e os objectivos da pesquisa, justificando a pertinência da mesma, para o mundo académico. Destacam-se a metodologia e o modelo metodológico da investigação.

No segundo capítulo, através da revisão da literatura define-se conceitos e apresenta-se modelos que serão importantes para o conhecimento teórico da contribuição da motivação para a satisfação no trabalho.

No terceiro capítulo define-se a metodologia a utilizar na parte prática, onde se introduz o design do estudo, a caracterização da amostra, os procedimentos efectuados e a caracterização do questionário aplicado.

No quarto capítulo a interpretação e análise dos resultados e respectivas conclusões.

No quinto capítulo a conclusão a que chegamos sobre a testagem das nossas hipóteses, considerações finais, limitações do nosso estudo e futuras investigações.

**PARTE I**  
**PARTE TEÓRICA**



## **CAPÍTULO 2**

### **REVISÃO DE LITERATURA**

#### **2.1 INTRODUÇÃO**

A teoria sobre a problemática da Motivação/Satisfação aborda um vasto leque de perspectivas e explicações da autoria de grande número de autores que se têm interessado por estas questões.

Embora muitas vezes considerados como sinónimos num discurso mais corrente nas organizações, motivação e satisfação são conceitos diferentes e que são teorizados de formas díspares, dispondo-se actualmente de inúmeras teorias e modelos que procuram contribuir para a sua compreensão.

Por outro lado, tem havido um considerável esforço teórico para explicar o efeito da motivação/satisfação sobre o desempenho dos indivíduos.

#### **2.2 SIGNIFICADO DO TRABALHO**

No entanto, para melhor se entenderem as questões referentes à motivação e satisfação no trabalho iremos abordar algumas perspectivas sobre o significado do trabalho.

Os gregos usavam a palavra “*ponos*” para o trabalho, uma palavra com uma conotação de tristeza, lamentação, carga e fardo. Viam o trabalho físico meramente como uma maldição adequada para escravos. Os antigos judeus também viam o trabalho como uma pesada opressão nas suas vidas. Na Europa medieval o trabalho era suficientemente importante, para permitir aos homens e respectivas famílias ficarem com o nome do tipo e trabalho que efectuavam. Assim, John, o tecelão (*weaver*) passava a chamar-se John Weaver. E ainda

hoje existem pessoas com nomes que denotam tal origem como *Fisher* (pescador), *Baker* (padeiro), *Farmer* (agricultor), *Miner* (mineiro), *Carpenter* (carpinteiro), etc. O homem quer trabalhar para ser um verdadeiro homem, para ser deveras uma pessoa, para dar significado à sua vida (Purcell, 1967).

Quintanilla (1990) realizou um estudo com o intuito de saber o quão importante ou central é o papel do trabalho na vida de um colaborador. O método de medição foi uma combinação de uma avaliação da importância do trabalho na vida dos sujeitos e um juízo relativo da importância do trabalho na vida dos indivíduos quando comparada com a importância atribuída a outros domínios da vida (por exemplo: lazer e família).

Os objectivos de trabalho foram definidos como a importância relativa dos onze objectivos de trabalho que os sujeitos preferem ou procuram na sua vida activa. Os objectivos classificados pelos colaboradores foram: oportunidade de aprendizagem, boas relações interpessoais, oportunidades de promoção, bom horário de trabalho, trabalho variado, trabalho interessante, trabalho estável, requisitos da função e competências dos colaboradores coincidentes, remuneração, condições físicas de trabalho e autonomia (Quintanilla, 1990).

Os resultados revelam a existência de padrões em termos de características individuais e do local de trabalho. Estas mostram que os sujeitos com uma baixa qualidade de trabalho, geralmente também denotam uma baixa satisfação profissional. Tentando-se aumentar a sua motivação no trabalho de forma a melhorar o seu trabalho de acordo com os seus objectivos, acima da média, seria uma forma de se poder ser bem-sucedido no âmbito organizacional (Quintanilla, 1990).

O acima referido não é necessariamente verdade para os indivíduos que denotam uma forte afiliação em torno das normas da sociedade. Estes apresentam uma baixa orientação para objectivos e uma norma de obrigações acima da média. Pode-se assim dizer que este grupo é um dos mais difíceis de motivar porque trabalha por obrigação e não por gosto (Quintanilla, 1990).

Os indivíduos que apresentam uma qualidade do trabalho acima da média avaliam o trabalho como um papel da vida, atribuindo-lhe uma importância média ou elevada, dependendo esta das suas orientações para os objectivos de trabalho e da sua concordância/discordância com as normas comuns da sociedade. Isto parece indicar que

algumas dimensões do significado do trabalho parecem funcionar de forma compensatória e motivadora (Quintanilla, 1990).

Segundo Chiavenato (2006), os factores que influenciam o trabalho dos indivíduos divide-se por três grupos:

- “- Condições ambientais de trabalho: *como iluminação, temperatura, ruído, etc.*;
- Condições de tempo: *como duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso, etc.*;
- Condições sociais: *como organização informal, relacionamentos, status, etc.*”

### **2.2.1 DIMENSÕES BÁSICAS DE TRABALHO**

A compreensão completa de atitudes de trabalho requer que este seja analisado em termos de seus ambientes constituintes.

Locke (1976) afirma que o trabalho não é uma entidade, mas sim um complexo interrelacionado de tarefas, papéis, responsabilidades, interações, incentivos e recompensas.

Quando se estuda a satisfação organizacional através de um índice global, torna-se imperioso que procuremos avaliar as diferentes dimensões que constituem o trabalho.

O mesmo autor faz uma classificação das dimensões típicas que têm sido estudadas pelos investigadores. Esta classificação mistura dois níveis distintos de análise, nomeadamente os agentes e eventos ou condições.

Os eventos ou condições são causados em última instância por alguém ou algo. O agente é aquilo que pode ser apreciado ou não, já que este depende da percepção do colaborador. Surge-nos assim a seguinte classificação que poderemos ver no quadro 2.1.

**Quadro 2.1: Dimensões básicas do trabalho.**

<b>Eventos ou Condições</b>	Características do trabalho: inclui interesses intrínsecos, variedade, oportunidade para aprender, dificuldade, quantidade e oportunidade de sucesso.
	Remunerações: inclui quantidade, justiça ou equidade, método de pagamento, etc.
	Promoções: inclui oportunidades para ascensão na carreira, justiça da promoção, bases para a promoção, etc.
	Reconhecimento: inclui prémios de produção ou de objectivos, reconhecimentos pelo trabalho realizado, críticas, etc.
	Benefícios: a pensão, benefícios médicos, dias de licença, férias pagas, etc.
<b>Agentes</b>	Supervisão: inclui estilo de supervisão e a sua influência, relações humanas e as suas competências administrativas, etc.
	Colegas de trabalho: inclui competências, amizade e espírito de entre ajuda, etc.
	Organização e direcção: inclui preocupação por parte destes para com os colaboradores assim como pela política e benefícios salariais.

Fonte: Locke (1976).

## 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação tem sido dos assuntos mais investigados em psicologia, quer em contexto profissional, educacional e mesmo clínico. Nenhuma organização pode atingir uma performance de qualidade se o seu clima organizacional não criar condições motivadoras e gratificantes para quem nela trabalha.

### 2.3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Não é fácil definir o conceito de motivação por se tratar de um constructo invisível, de utilização generalizada no âmbito das ciências humanas, abordado por múltiplas perspectivas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

Toda a gente se sente familiarizada com o conceito de motivação, até agora os investigadores tem lutado por uma definição, existindo cerca de 140 definições distintas (Rainey, 2001).



Segundo Bergamini (1997), motivação deriva originalmente do vocabulário em Latim *motus*, uma forma verbal do verbo *movere* que significa mover, a partir do qual também derivam as palavras motor e motivo, então pode-se dizer que o carácter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos inerentes ao processo por meio do qual o comportamento do indivíduo pode ser estimulado.

O conceito de motivação apresenta-se como um conceito central em comportamento organizacional, sendo definido por Robbins (1993, *apud* Ramlall, 2004) como “a disponibilidade para exercer altos níveis de esforço em relação aos objectivos organizacionais, condicionados pela habilidade de esforços para satisfazer alguma necessidade individual”. A motivação é, portanto, o resultado da interacção do indivíduo com a situação, o que pressupõe que este tenha desejo e habilidades para actuar, bem como objectivos a alcançar.

Pinder (1998) descreveu a motivação no trabalho como um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração.

É contudo, sabido que os problemas que surgem na definição de motivação e a encorpá-la numa teoria, reflectem-se em desafios na mensuração e avaliação da motivação nas organizações, assim como no estabelecimento de um sistema eficiente de incentivos para os colaboradores (Rainey, 2001).

De qualquer forma, uma parte substancial das definições de motivação abrange alguns aspectos em comum, incluindo: (i) um elemento de estimulação – as forças energéticas que despoletam o comportamento; (ii) um elemento de acção e esforço – o comportamento observado; (iii) um elemento de movimento e persistência como prolongamento em termos temporais do comportamento motivado; e (iv) um movimento de recompensa – o reforço das acções anteriores (Cunha et al., 2004).

Um colaborador poderá ficar motivado se sentir que tem capacidade para um determinado desempenho ou poderá ter uma diminuição da motivação se se sentir frustrado devido ao facto de constatar que não possui as capacidades adequadas para uma boa execução do seu trabalho (Rainey, 2001).

Dubin (1974) considera entre os factores motivacionais que afectam o indivíduo na organização: a capacidade de aprendizagem, as emoções, a motivação as atitudes, os valores e a percepção do ambiente.

Pode-se ainda perder a motivação relativamente a uma tarefa completamente dominada pelo sujeito, que deixa de constituir um desafio ou sensação de crescimento (Rainey, 2001).

É contudo de ter em conta que a motivação no trabalho tem sido alvo de um intenso desenvolvimento teórico, no âmbito do comportamento organizacional (Rainey, 2001).

Entre as décadas de 50 e 80, a investigação revelou claramente que a motivação para o desempenho (esforço, produtividade) e a satisfação laboral não estavam fortemente associados (Brayfield & Crockett, 1955; Podsakoff & Williams, 1986 *apud* Locke & Latham, 1990). No entanto, estas investigações enfermavam de um adequado quadro conceptual que compreendesse e explicasse (i) a motivação para o trabalho; (ii) a satisfação laboral; e principalmente, (iii) que integrasse a motivação e a satisfação num modelo que incluísse os elementos chave das teorias já existentes (Locke & Latham, 1990).

## **2.3.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA**

Segundo Covington (2000), quando em psicologia se fala em motivação, referimo-nos tipicamente às razões que os indivíduos apresentam para a acção. Ao longo de mais de 50 anos, no entender dos investigadores, dois tipos especiais de razões emergiram: razões de carácter extrínseco e intrínseco.

### **2.3.2.1 Motivação Extrínseca**

Por motivação extrínseca entendem-se as razões que antecipam algum tipo de recompensa tangível, como boas notas, reconhecimento ou dinheiro. Estas recompensas são consideradas extrínsecas porque não estão relacionadas com a acção. Na verdade a acção é

um meio para atingir um fim. Em contexto laboral temos dois tipos de motivação externa: i) motivação compulsiva, que se caracteriza pela aceitação forçada dos objectivos (indivíduos ou grupos que funcionam em dependência existencial ou funcional de organizações dominadas por hierarquias rígidas e compartimentados); e ii) motivação pecuniária, caracterizada pela aceitação dos objectivos devido a factores externos (dinheiro, prestígio, etc.)

### 2.3.2.2 Motivação Intrínseca

De forma inversa, a motivação intrínseca é aquela que leva os indivíduos a envolverem-se nas acções por elas próprias. Neste caso a recompensa reside na própria acção, funcionando esta, como reforço do comportamento. Aqui, haverá a motivação de adaptação (aceitação dos objectivos como afins ou complementares dos seus) e a motivação de identificação (aceitação dos objectivos como superiores aos seus e como condição para a sua realização pessoal).

A literatura tem sublinhado a motivação intrínseca como das formas mais poderosas de motivação, sendo associada à performance ao incremento de pensamento conceptual e criativo, à superioridade da memória evocativa, a afectos positivos, à vontade de se envolver nas tarefas, e melhor saúde física e psicológica (Deci & Ryan, 1992 *apud* Bumpus, Olbeter & Glover, 1998).

Para a motivação intrínseca acontecer, uma tarefa deve oferecer algumas oportunidades que vão de encontro às necessidades internas das pessoas. Daqui ressalta a ideia de que se devem conjugar características quer das pessoas, quer das tarefas. As pessoas devem ter qualidades intrínsecas como o desejo de saber, de realizar ou de experimentar estimulação sensorial (Valbrand & Bissonnette, 1992 *apud* Bumpus et al., 1998). Por outro lado, uma tarefa intrinsecamente motivadora deve ter objectivos claros do que deve ser feito, deve ser desafiante, e deve existir feedback imediato dos progressos que se vão realizando (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994; Elliot & Harackiewicz, 1994 *apud* Bumpus et al., 1998).

A importância da autodeterminação ou autogestão é salientada pelos efeitos dos factores situacionais na motivação intrínseca. Os factores situacionais que afectam o sentimento de

autodeterminação são a forma como a tarefa é apresentada, o grau de escolha potencial que os participantes percebem, as expectativas de terceiros e o respeito pela pessoa, as condições de realização da tarefa e a avaliação da pessoa empregada (Harackiewicz, Abrahams & Wageman, 1987 *apud* Bumpus et al., 1998).

### 3.3.3 TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

Deci (1971) desenvolveu a teoria da avaliação cognitiva e sugeriu que existem dois subsistemas motivacionais: um extrínseco e um intrínseco. A sua hipótese básica é que as pessoas motivadas intrinsecamente possuem um “*locus* interno de causalidade”, atribuem a causa do seu comportamento às necessidades internas e conduzem o comportamento a recompensas internas e satisfação. No entanto, os aspectos situacionais como o sistema de retribuição e o sistema de *feedback* podem conduzir os indivíduos a questionar as verdadeiras causas do seu comportamento. As variáveis situacionais só são problemas se percebidas pelas pessoas como “controladoras” do seu comportamento, mas não como “*feedback* de competências”.

Os indivíduos estão mais motivados intrinsecamente em ambientes de trabalho que minimizam as atribuições do seu comportamento a factores externos de controlo. A teoria de avaliação cognitiva provocou uma explosão de pesquisas nos anos 70 e 80 devido ao aparecimento de algumas meta-análises sobre os efeitos de recompensas extrínsecas e motivação intrínseca. Cameron & Pierce (1994) demonstraram que os sujeitos recompensados com louvores verbais ou *feedback* positivo mostram maior motivação intrínseca que os sujeitos não recompensados, tendo em conta os valores informacionais sobre a sua competência para com a tarefa. Não obstante o mérito da teoria, nota-se no entanto défice de estudos nos anos 90. Excepcionalmente, Thompson & Buono (1993, *apud* Bumpus et al., 1998) utilizaram os factores motivacionais intrínsecos como a plenipotência, intenção e integração social para entender como os bombeiros voluntários mantêm a sua motivação.

Maidani (1991) comparou a importância atribuída a quinze factores, entre empregados públicos e outros empregados e concluiu que ambos os sectores identificam a importância

dos factores motivacionais, mas os empregados públicos posicionam os factores higiénicos como mais importantes que os empregados privados.

### 3.3.3.1 *Feedback* e Orientação Motivacional

Rummel & Freinberg (1990) demonstraram que as estudantes universitárias com uma orientação de tarefas intrínseca geral despendem menos tempo a resolver *puzzles* de soma durante um período de escolha livre quando recebem *feedback* de controlo (“É importante que desempenhe bem uma vez que lhe estamos a pagar para fazer esta tarefa”), do que quando recebem *feedback* de competências (“É bom ver que estamos a pagar alguém que é competente na sua tarefa”). Em contraste, as estudantes com uma orientação extrínseca despendem mais tempo nos *puzzles* quando recebem *feedback* de controlo. Martocchio & Webster (1992) examinaram o efeito interactivo do sinal do *feedback* na interacção homem – computador, e concluíram que o *feedback* positivo poderá ser a fonte externa mais eficiente de motivação para indivíduos de menor grau de conhecimento do que para os indivíduos de maior grau.

## 2.3.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais tentam responder à questão “o que motiva as pessoas”, podendo ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho, apontando diversos factores considerados relevantes para o comportamento das pessoas dirigidos para uma determinada finalidade.

Todavia nenhuma delas se apresenta como paradigma, isto é, como explicação global. A maior parte dos autores procura organizar a apresentação das teorias da motivação, classificando-as de harmonia com diversos critérios.

A literatura distingue três grandes abordagens das teorias da motivação em contexto organizacional: i) as teorias do conteúdo; ii) as teorias do processo; iii) e as teorias do

reforço; diferenciando-se entre si na forma como explicam e compreendem o comportamento humano nas organizações.

Nesta linha de raciocínio aduz Neves (2001) que as teorias da motivação são agrupadas com base em 3 critérios: i) as que se concentram no objecto da motivação a que chamaremos as teorias de conteúdo; ii) as que abordam o como se exprime a motivação que designamos de teorias de processo; e iii) as que enfatizam o porque da manutenção dos comportamentos motivacionais que designaremos por teoria de reforço.

No 1º grupo, incluímos: i) as teorias das necessidades de Maslow (1954), de Alderfer (1972), e de McClelland (1961); ii) dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1966); iii) e a das características da função, de Hackman e Oldham (1980).

No 2º grupo, propomos a referência: i) à teoria da equidade (Adams, 1965); ii) à teoria da definição de objectivos, de Locke & Latham (1990); iii) e à teoria das expectativas, de Vroom (1964).

No 3º grupo, serão referidos os objectivos e os reforçadores dos comportamentos motivacionais a partir da teoria do reforço de Skinner (1974).

Seguidamente iremos apenas debruçar-nos sobre algumas teorias de conteúdo.

#### **2.3.4.1 Teorias de Conteúdo**

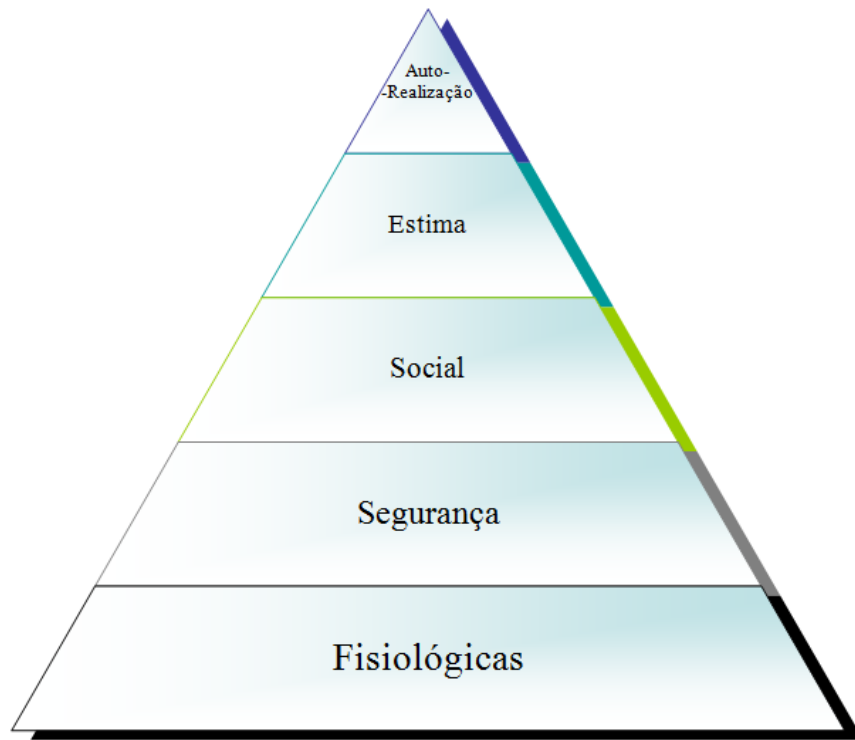
As teorias motivacionais de conteúdo visam compreender os factores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. Uma vez satisfeita, deixa de causar tensão ou desconforto e não estimula mais o comportamento (Maslow, 1954; McClelland, 1985; Neves, 2001; Santos, 1999)

Estas teorias englobam as variáveis individuais ou situacionais que se supõem sejam responsáveis pela conduta. Segundo Lévy-Leboyer (1994), são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações, ou teorias de conteúdos estáticos, que observam o que potencia o comportamento humano (BowDitch & Buono, 1992).

#### **2.3.4.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A primeira teoria influente nas ciências sociais – teoria da hierarquia das necessidades – foi desenvolvida em 1954 pelo Psicólogo Maslow. Consiste em identificar cinco tipos de necessidades básicas humanas, que seriam a base motivacional das nossas acções. No seu modelo conceptual, Maslow propõe uma hierarquia piramidal de cinco necessidades, partindo do nível mais elementar para o mais elevado da existência humana (figura 2.1):

1. **Necessidades fisiológicas:** representam as necessidades instintivas de sobrevivência: alimentação, sono, repouso, abrigo e/ou desejo sexual;
2. **Necessidades de segurança:** surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Representam a contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, protecção, moradia, estrutura, privacidade;
3. **Necessidades sociais:** aparecem no comportamento quando as necessidades fisiológicas e de segurança são relativamente satisfeitas. Entre outras, as necessidades sociais estão relacionadas à necessidade de associação, participação, amizade, grupos sociais, afecto e amor;
4. **Necessidades de estima:** relaciona-se ao sentimento das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que o rodeiam. Envolvem: auto-estima, *status*, prestígio, confiança perante o mundo;
5. **Necessidades de auto-realização:** são as que permitem a cada pessoa identificar o seu próprio potencial e a se autodesenvolver continuamente.



**Figura 2.1: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.**

**Fonte: Chiavenato (1999, p. 595).**

No geral as necessidades motivam enquanto não estão satisfeitas, funcionando como motivadores principais do comportamento humano numa lógica de precedência das necessidades mais básicas para as mais elevadas. Maslow considera, adicionalmente, que as diferenças individuais são menores no patamar das necessidades primárias, sendo de mais fácil e rápida realização do que no ciclo motivacional do segundo patamar, as quais são mais complexas e difíceis de satisfazer. Contudo, Maslow reconhece que os indivíduos raramente atingem um estado de plena satisfação, pois à medida que uma necessidade é satisfeita, imediatamente surge outra para satisfazer (Teixeira, 1998).

Kreitner (1998 *in* Ramlall, 2004) aponta como contributo desta teoria para a organização, a implementação de programas de apoio a grupos específicos, para ajudar os empregados a lidarem com o *stress*, especialmente durante tempos mais desafiantes, necessitando por isso, de tempo para perceber as necessidades dos respectivos empregados.



### **2.3.4.1.2 Teoria ERC**

Esta teoria foi proposta pelo psicólogo Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, com base na hierarquia das necessidades de Maslow, tendo diferido dessa em três aspectos:

- a) Em primeiro lugar, esta teoria reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a três necessidades essenciais:
  - i) Necessidades de existência (são as necessidades de bem-estar físico. Incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow);
  - ii) Necessidades de relacionamento (são as necessidades de relações interpessoais. Incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow);
  - iii) Necessidades de crescimento (são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e de auto-realização).
- b) Em segundo lugar, enquanto a teoria de Maslow argumenta que a ascensão de uma pessoa na hierarquia é o resultado da satisfação das necessidades mais inferiores, a teoria ERC adopta o “princípio de frustração-regressão”, segundo o qual uma necessidade inferior pode ser evitada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Enquanto a hierarquia de Maslow pressupõe uma ascensão inflexível, a teoria ERC não assume uma hierarquia inflexível e nega que apenas quando uma necessidade mais baixa é satisfeita é que se pode migrar para a superior.
- c) Em terceiro lugar, a teoria de Maslow acentua que o indivíduo evidencia uma única necessidade de cada vez e a teoria de ERC diz que mais de uma necessidade pode ser activada ao mesmo tempo.

### **2.3.4.1.3 Teoria da Necessidades de McClelland**

Outra explicação das motivações do comportamento humano foi proposta nos anos 60 por David McClelland. Segundo o autor, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelos indivíduos, provindo das suas experiências vivenciadas ao longo da sua vida. A

abordagem motivacional de McClelland (Gondim *apud* Silva & Lima, 2004) revela que existem três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho. São elas:

- ✓ Necessidade de realização: pode definir-se como um impulso de realização em direcção a um conjunto de padrões, em que se insere o desejo de querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situações de competição.
- ✓ Necessidade de poder: relaciona-se com o desejo de influenciar e controlar o comportamento dos outros, motivando mais o estatuto, o prestígio e o desejo de ganhar influência sobre os outros.
- ✓ Necessidade de afiliação: consiste no desejo e vontade de ter amizades e ser aceite por outras pessoas, ou seja, é um interesse recorrente em estabelecer, manter ou restaurar um relacionamento afectivo e positivo com os outros.

Em suma, o comportamento das pessoas é afectado por estas necessidades ou motivos, presumindo-se que possam ser apreendidas e apresentem características semelhantes aos traços da personalidade.

## **2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

### **2.5.1 DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO**

Desde há muitos anos que o homem se preocupa com o fenómeno da satisfação. Apesar do primeiro estudo sobre satisfação no trabalho ter sido em 1920 (Steuer *apud* Martinez & Paraguay, 2003), foi a partir dos anos 30 que começou a ser alvo de interesse por parte dos teóricos, sobretudo no campo do comportamento organizacional, realizando-se estudos frequentes sobre este tema (Klijin *apud* Martinez & Paraguay, 2003), na medida em que o conceito começa a ser entendido como elemento preponderante no binómio explicativo da relação entre produtividade das instituições e realização pessoal dos seus elementos (Silva, 1998). Desde essa altura tem sido um conceito muito estudado devido à influência que exerce na vida geral de cada trabalhador (Martinez & Paraguay, 2003) e consequentemente, na sua qualidade de vida.

Taylor preocupou-se na construção da teoria científica do trabalho, focando que os aspectos de maior remuneração e menor fadiga levavam ao aumento de satisfação e produtividade.

Estas questões relacionadas com a fadiga e condições do trabalho assumiram um maior relevo a partir da II Guerra Mundial, começando a ergonomia a dar os seus primeiros passos como disciplina, em estudos sobre barulho, iluminação e fadiga.

Os estudos de Hawthorne, iniciados por Elton Mayo próximo dos anos trinta, tiveram também a sua origem na análise dos efeitos das pausas de trabalho e incentivos na produtividade.

Em 1935 Hoppock publicou o primeiro estudo intensivo sobre satisfação no trabalho (Locke & Latham, 1990), onde foca aspectos como a monotonia, a fadiga, a supervisão e as condições de trabalho.

A escola das Relações Humanas vem tentar demonstrar que as características pessoais influenciam a atitude dos indivíduos face ao trabalho. Lewin comprovou que o comportamento e as atitudes são uma consequência da relação entre o indivíduo e o meio.

Em tempos idos, quando o número de horas de trabalho representava quase mais que o número de horas de tempo de vida diária, denotava-se uma grande preocupação pela satisfação no trabalho. O homem deveria estar satisfeito no local onde passava a maior parte da sua vida. As próprias teorias de Maslow e Herzberg remontam à antiguidade da investigação da satisfação, enquanto Maslow fundamenta a sua teoria nas diferentes necessidades humanas, a teoria da motivação-higiene de Herzberg alicerça-se no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Vão surgindo vários modelos, podemos destacar o modelo do ciclo da Alta-performance (Locke & Latham, 1990) que pretende integrar algumas das principais teorias da motivação e satisfação num todo coerente, especificando inter-relações chave entre elas.

Locke (1976; 1984) apresenta mais tarde o modelo da discrepância de valores, no qual a satisfação é vista como decorrente de uma função interactiva de discrepância entre o que o indivíduo valoriza e o que obtém do trabalho, moderado pela importância dada a cada factor. Locke (1976) diz-nos que a satisfação pode ser definida como um estado emocional positivo ou aprazível, que resulta do prazer inerente às actividades profissionais, permitindo alcançar a realização pessoal e auto-estima.

O modelo das características da função (Hackman & Oldham, 1975) dá um relevo principal à análise das tarefas que os indivíduos realizam, afirmando que existem formas ideais de organização do trabalho, sendo estas as que possuem maior variedade, autonomia, identidade, significado e *feedback* e provocam um aumento de satisfação.

A satisfação no trabalho parece assim ser uma condição indispensável ao bem-estar dos trabalhadores, gerando nestes comportamentos consonantes com os objectivos da organização. Pelo contrário a insatisfação no trabalho gera no indivíduo mal-estar e instabilidade, instigando-o a adoptar condutas disruptivas para a organização. É comum pensar-se que o trabalhador que mais se projecta nas suas funções e que maior apego sente pela organização em que se insere é também o mais motivado a produzir (Mitchell, 1987).

Vários autores, nos seus trabalhos, recorrem aos fenómenos de envolvimento no trabalho e de empenhamento na organização quando pretendem estudar a satisfação no trabalho (Lodahl & Kejner, 1965; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Empenhamento na organização ou *commitment* é característico do indivíduo que se identifica plenamente com a sua instituição, participando activamente nos objectivos desta (Mitchell, 1987). Envolvimento no trabalho ou *job involvement* resume a atitude do sujeito em relação à sua tarefa ou ao seu trabalho específico (Mitchell, 1987).

## 2.5.2 CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Apesar da relativa longevidade do conceito, a satisfação no trabalho aparece na literatura como um termo nublado, não havendo uma definição consensualmente aceite e partilhada entre os investigadores. É possível encontrar por essa escassez de clareza conceptual, numerosas e variadas definições de satisfação no trabalho, aparecendo muitas dessas associadas mais à descrição de características ou identificação de consequências, do que efectivamente à real definição do termo. Os autores que tentam definir satisfação no trabalho acabam por associa-la a constructos psicológicos tão distintos como são as necessidades, expectativas, valores e atitudes, sendo quase tão numerosas as definições quanto os autores que sobre esta debruçam a sua atenção.

A satisfação no trabalho, também como muitos outros, é um conceito difícil de definir pela sua complexidade e pela sua vertente subjectiva, já que varia conforme a pessoa e a circunstância (Fraser *in* Martinez & Paraguay, 2003; Martinez, Paraguay & Latorre, 2004).

Staw (1984) refere que apesar da existência de um grande número de investigações sobre o tema, os teóricos não chegaram a acordo relativamente ao conceito de satisfação, nem à caracterização dos factores que a diferenciam, isto apesar da satisfação em situações de trabalho aparecer como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional.

Incrementando dificuldades, a satisfação no trabalho é com frequência confundida com o conceito de motivação, atitude ou estado emocional positivo (Martinez & Paraguay, 2003), sobretudo no que respeita às perspectivas teóricas que lhe servem de quadro explicativo. Consequentemente surge necessidade de distinguir os conceitos. Entende-se a motivação como motor do comportamento humano a razão que o faz mover em determinada direcção, e a satisfação como uma das consequências possíveis da actuação humana. Assim, a primeira antecede a acção enquanto a segunda tende, desejavelmente, a sucedê-la.

Por um lado, existem autores que se referem à satisfação enquanto um estado emocional de sentimentos ou respostas afectivas (Crites, 1969; Landy, 1978 *in* Toulson & Smith, 1994; Locke, 1976; Loffquist & Davis, 1969; Muchinsky, 1993; Mueller & McCloskey, 1990; Newstrom & Davis, 1993; Orpen, 1974; Steers & Porter, 1987; Vroom, 1964). Neste âmbito é necessário distinguir os conceitos de resposta afectiva e resposta emocional pois, apesar de se relacionarem não significam a mesma coisa. O termo afecto diz respeito a um fenómeno genérico e pouco específico, podendo incluir outros fenómenos tais como as preferências, avaliações, estados de ânimo e as emoções (Fiske & Taylor, 1991; Fernández-Dols, 1994). As emoções serão uma forma de afecto mais completa, cuja duração é mais precisa que uma reacção afectiva ou estado de ânimo.

Por outro lado, há quem defenda o conceito de satisfação no trabalho, como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Arnold, Robertson, & Cooper, 1991; Beer, 1964; Locke, 1976). Aqui a satisfação é considerada no âmbito das atitudes no trabalho. As atitudes emergem como resultado das avaliações relativas ao trabalho ou factores relacionados com o mesmo e constitui uma experiência subjectiva que traduz a componente afectiva e emocional das experiências individuais, ou seja, diferentes indivíduos perante uma mesma situação profissional podem apresentar diferentes níveis de satisfação (Alcobia, 2001).

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como um estado emocional positivo ou aprazível, (Locke, 1976) ou atitude (Schneider, 1975), trata-se em qualquer dos casos de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva, que resultam do prazer inerente às actividades profissionais face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho, em que podemos identificar duas dimensões.

Uma primeira, definida por uma abordagem unidimensional (Peiró & Prieto, 1996) ou global (Spector, 1997), onde a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral.

A segunda dimensão é caracterizada por uma abordagem multidimensional, onde a satisfação deriva de um conjunto de factores associados ao trabalho, onde é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses factores (Cook et al., 1981; Peiró, 1986).

Pela análise do comportamento dos sujeitos em contexto laboral, Schaffer (1953) vêm associar a satisfação no trabalho ao saciar de necessidades humanas, referindo que a satisfação no trabalho tende a variar em função do índice de necessidades individuais, que podendo ser satisfeitas no exercício da profissão, se apresentem efectivamente satisfeitas.

De acordo com Graça (2000) podemos referir, em termos muito simples, que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que cada um de nós faz, momentaneamente e empiricamente, do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais, ou seja, quando uma pessoa percebe ou sente que aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, oportunidades de formação continua, desenvolvimento e reconhecimento de um projecto profissional) é justo ou está de acordo com aquilo que esperava obter, os seus níveis de satisfação encontram-se mais elevados.

Em qualquer destas definições ressalta que o conceito de satisfação será um “constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho” (Lima, Vala & Monteiro, 1994, p. 110).

### 2.5.3 AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO TRABALHO

A evidência empírica reunida veio, porém, a revelar uma relação mais complexa e indirecta entre satisfação e produtividade, daí que, actualmente, a tendência seja para avaliar não um índice global de satisfação para o trabalho, mas as diferentes dimensões que a integram.

A satisfação é uma variável complexa, subjectiva e multifacetada que deve ser controlada e gerida por duas ordens de razão (Marques & Cunha, 1995):

- ❖ Em primeiro lugar, porque são as organizações que existem para as pessoas e não as pessoas para as organizações; como tal, o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade de vida no trabalho é um resultado organizacional de importância central em qualquer instituição gerida de acordo com os princípios do homem psicológico.
- ❖ Em segundo lugar, a satisfação constitui-se como um resultado humano particularmente importante no caso das empresas de serviços, na medida em que a insatisfação dos trabalhadores tende a reflectir-se na qualidade das interações com os clientes. Daí que seja francamente recomendável que a empresa entenda os seus colaboradores como clientes internos. Essa medida poderá ser uma das decisões mais abonatórias para o reforço da qualidade do serviço prestado.

Quando se diversifica ou personaliza o trabalho está-se, pelo contrário, a delegar e a enriquecer as funções, garantido aos trabalhadores alguma capacidade de decisão, e deixando disponível mais espaço para que cada trabalhador faça uso do seu conhecimento do cliente e das respectivas necessidades. É claro que a delegação não se faz sem custos, mas a verdade é que as tendências de evolução de algumas áreas do sector dos serviços apontam para a extinção pura e simples dos profissionais especializados em tarefas rotineiras e empobrecidas. As novas exigências naqueles sectores recomendam uma visão mais integrativa do homem e do trabalho, na qual os indivíduos devem ser entendidos como motivados pelo crescimento psicológico, e as organizações como locais onde as potencialidades de cada colaborador são aproveitadas e expandidas, em vez de amarfanhadas e desprezadas, numa espiral de desmotivação que não beneficia nem o indivíduo nem a empresa (Marques & Cunha, 1995).

Segundo Argyris (1974), a organização pode mesmo provocar nos indivíduos um profundo sentimento de frustração, de desinteresse, conflito de insatisfação. Torna-se então

pertinente, ao avaliarmos a satisfação no trabalho, analisar a percepção que o indivíduo tem da organização onde trabalha.

## **2.6 TEORIAS E MODELOS DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A teoria sobre a problemática da Motivação/Satisfação integra uma vasta multiplicidade de perspectivas e explicações da autoria de um elevado número de autores que se tem interessado por estas questões.

Embora muitas vezes considerados como sinónimos num discurso mais corrente nas organizações, motivação e satisfação são conceitos diferentes e que são teorizados de formas díspares, dispondo-se hoje de inúmeras teorias e modelos que procuraram contribuir para a sua compreensão. Esta tendência para as identificar acontece porque a motivação e a satisfação são facetas do comportamento humano muito interdependentes, difíceis de desligar e que ora surgem entre si como variáveis dependentes ora casuais (Rocha, 2004, p. 81).

### **2.6.1 TEORIA DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG**

Frederick Herzberg é consensualmente referido como sendo o primeiro autor a apresentar um campo teórico explicativo da satisfação no trabalho (Evans, 1998; Furnham, 2005; Orgon, 1990; Spector, 1997, Trigo-Santos, 1996). Ainda que outras teorias – especificamente as associadas à motivação humana – apresentem pressupostos, princípios e definições que contribuam positivamente para a compreensão dos mecanismos subjacentes à satisfação, apenas Herzberg apresenta uma perspectiva teórica que em particular se refere à satisfação no trabalho.

Segundo Herzberg (1996) os factores que conduzem a atitudes positivas face ao trabalho não são similares aos que provocam atitudes negativas. Para o autor era necessário separar os conceitos de satisfação e motivação. Assim, num estudo desenvolvido em 1959 para testar a sua hipótese, utilizou uma amostra de 200 engenheiros e contabilistas de 9



empresas da região de Pittsburg. A estes foi pedido que relatassem momentos em que se sentiram excepcionalmente bem e excepcionalmente mal no exercício da sua profissão. Para cada uma das situações críticas, os sujeitos teriam que apresentar de forma pormenorizada alguns elementos:

- i) A descrição das condições objectivas causadoras do incidente, bem como das suas condições envolventes;
- ii) A descrição das razões que levavam a pessoa a sentir-se de forma muito positiva e muito negativa nas duas situações críticas;
- iii) O resumo das condições do incidente tanto para o empregado como para o trabalho.

Na análise das respostas, concluiu que a ausência de determinados factores provoca insatisfação, mas que no entanto, a sua presença não causa satisfação mas sim evita a insatisfação, surgindo dezasseis factores que foram organizados em dois grupos, averiguando o autor que quando os sujeitos referiam factores de satisfação esboçavam respostas distintas das apresentadas quando enumeravam factores de insatisfação.

Os factores motivacionais (sentimento de realização – surgiu em 41% dos casos; reconhecimento – era referido em 33% dos relatos; trabalho variado e desafiante – surgiu em 23% dos casos; desenvolvimento pessoal – era indicado em 20% dos relatos) que estariam ligados ao conteúdo do trabalho tendiam a gerar um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, sendo causadores de atitudes positivas face ao trabalho, obedecendo a uma dinâmica de crescimento conduzindo, a longo prazo, a satisfação e à felicidade (Herzberg, 1996).

A análise dos incidentes relacionados com aspectos negativos do trabalho denota que 31% dos casos referem às políticas e práticas de gestão de empresas; 20% referem as relações insatisfatórias com supervisores; más relações interpessoais com colegas foram mencionadas por 15% das situações; insatisfações com aspectos técnicos (não interpessoais) relativos à liderança surgem em 15% dos relatos; as fracas condições de trabalho constituem outro grupo de incidentes mencionados (Herzberg, 1996).

Este segundo grupo Herzberg (1996) designou de factores higiénicos (relação com o chefe, relação com os colegas, supervisão técnica, condições de trabalho), que se encontram ligados ao contexto de trabalho, considerando que estes factores relacionar-se-iam com factores contextuais, e seguiriam a dinâmica do evitamento da dor e conduziriam, a curto prazo, ao alívio da insatisfação e da infelicidade. Isto, porque, a presença dos factores

higiênicos evitara as atitudes negativas, mas não provocara as atitudes positivas. Já a presença de factores motivadores gerara atitudes positivas, mas não evitara as negativas. Assim sendo, a satisfação e a insatisfação dependeriam de dois conjuntos de factores distintos.

Herzberg formulou assim a teoria dos dois factores ou teoria dual, a qual preconiza a existência de dois grandes tipos de necessidades nos seres humanos: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas, como se pode ver na figura 2.2. Os dois grupos denotam efeitos distintos na promoção da satisfação, sendo considerados como independentes.

As necessidades motivadoras são aquelas de natureza intrínseca ao trabalho, obedecendo a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação a longo prazo, referindo-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, englobando: i) delegação de responsabilidade; ii) liberdade de decidir como executar o trabalho; iii) uso pleno das habilidades pessoais, etc. (Chiavenato, 2002).

Quanto às necessidades higiénicas, apresentam uma natureza extrínseca ao trabalho, conduzindo ao evitamento da dor e alívio da insatisfação a curto prazo, referindo-se as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando: i) as condições físicas e ambientais de trabalho; ii) salário; iii) os benefícios sociais; iv) as políticas da empresa, etc. (Chiavenato, 2002).

Herzberg e colegas sugeriram ainda a inter-relação entre os vários factores, tendo constatado que os factores positivos apresentavam uma maior duração temporal, gerando um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, no que se refere à relação entre o empregado e o seu trabalho, quando comparados com os factores causadores de atitudes negativas (Herzberg & Snyderman, 1959 *in* Cunha et al.,2004).

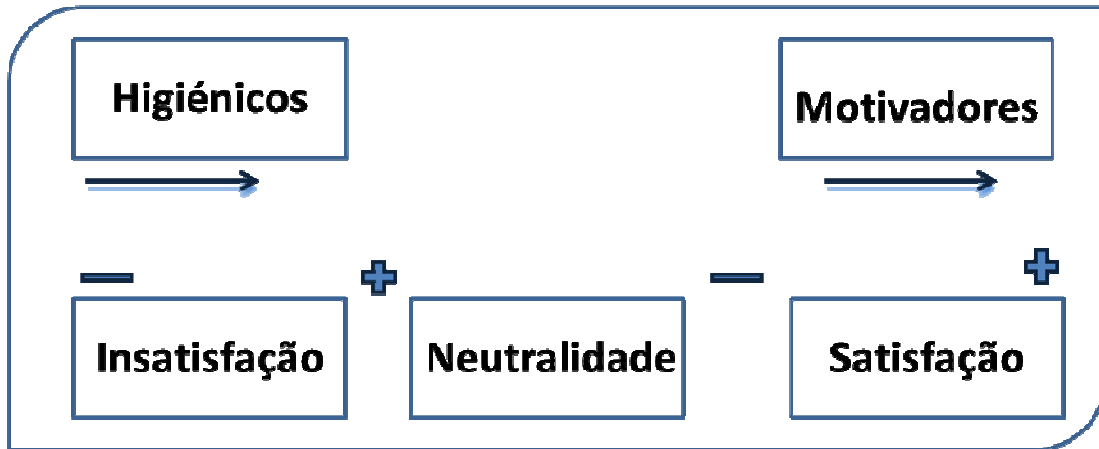


Figura 2.2: Factores Higiénicos e Motivadores de Herzberg.

Fonte: Câmara, Guerra & Rodrigues (2007, p. 91).

### 2.6.1.1 Contributos da Teoria

De entre as contribuições da teoria bifactorial, destaca-se a constatação de que as atitudes positivas e negativas não seguem a mesma trajetória. Apesar de muitas organizações ignorarem muitas vezes este aspecto, tentando algumas vezes aumentar a motivação dos seus colaboradores, intervindo ao nível das condições de trabalho – factor higiénico. Como será de esperar, tendo em conta os pressupostos inerentes a esta teoria, os efeitos perder-se-ão rapidamente após a implementação. Por exemplo, a adesão a um seguro de saúde poderá surpreender algumas organizações pela pouca relevância dada pelos colaboradores face a uma medida dispendiosa. Segundo a teoria de Herzberg, esta situação ocorre porque o referido tipo de actuação incide sobre factores higiénicos e não motivadores, que denotam efeitos breves, relacionando-se com o evitamento de atitudes negativas e não com a criação de atitudes positivas. Desta forma, a criação de efeitos positivos deverá advir da mudança do trabalho em si mesmo e não de aspectos relacionados com o ambiente de trabalho (Cunha, et al., 2004).

### **2.6.1.2 Limitações da Teoria**

Ainda que se defenda a validade e utilidade da teoria de Herzberg na compreensão dos mecanismos e factores subjacentes à satisfação no trabalho dos sujeitos, convém realçar algumas limitações na sua aplicabilidade.

Em primeiro lugar, o trabalho do autor foi desenvolvido com base na realidade empresarial norte-americana, sendo obviamente circunscrita pelas particularidades históricas, culturais, sociais e económicas desse país. Em segundo lugar, esta teoria inclui nas perspectivas teóricas da motivação e satisfação humana categorizados por Locke (1976) como teorias de conteúdo ou *need-based approach*, pelo facto de se debruçarem sobre os factores que orientam o comportamento (tentando responder à questão “o que motiva?”) e não sobre os processos que os regulam (já na procura de resposta ao “como motiva?”). Estas têm em comum o facto de entenderem que é a satisfação das necessidades humanas que motiva a actuação do sujeito. Considerando que a teoria de Herzberg se refere apenas a necessidades humanas de ordem superior; como sejam, a realização, o reconhecimento ou a responsabilidade, não considerando, ou considerando já como satisfeitas, as necessidades básicas, verifica-se que a aplicabilidade dos seus postulados se revela relativa.

Campbel e colegas referem que um factor higiénico pode ser motivador, se estiver ligado à realização de um objectivo desejado. Por exemplo, ser promovido (um factor higiénico, pode ser motivador se o objectivo de obter um estatuto de prestígio se encontrar relacionado com a promoção efectuada (Campbel et al., 1970; *apud* Layman & Guyden, 2000).

### **2.6.2 TEORIA DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO**

A identificação de factores responsáveis pela motivação dos colaboradores, no âmbito do trabalho foi também abordada por Hackman e Oldham (1980) que deram um contributo relevante no campo da motivação através do modelo das características da função, defendendo que as características do trabalho são causadoras da (des)motivação.

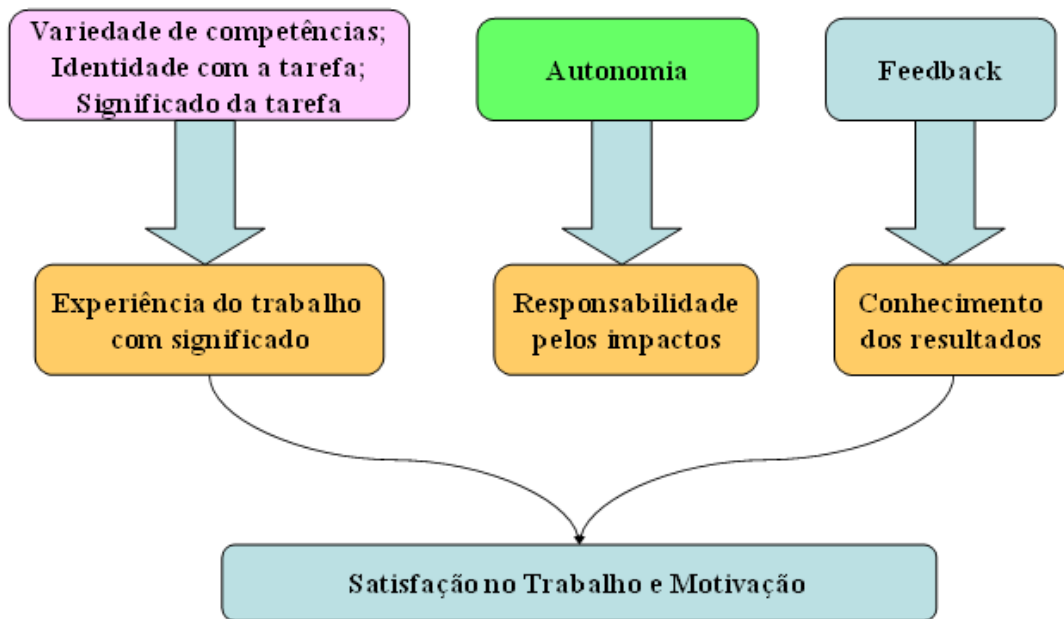
Esta abordagem, que radica na teoria bifactorial de Herzberg (1959), sendo mais tarde reformulada por Hackman e Oldham (1980), avalia o “conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho” (Lima et al., 1994, p. 103).

A teoria desenvolvida por Hackman e Oldham preconiza que as pessoas poderiam ser motivadas pela satisfação intrínseca que sentem ao executar as suas funções. Quando consideram o seu trabalho com significado, as pessoas irão gostar mais do seu trabalho e sentir-se-ão motivadas a desempenhá-lo melhor.

De acordo com esta teoria há cinco características fundamentais que podem ser aplicadas a qualquer função (figura 2.3):

- Variedade de competências – grau em que uma dada função exige o recurso a competências, actividades e conhecimentos diversificados;
- Identidade – grau em que a função denota a execução de uma unidade trabalho identificável, ou seja, com princípio e fim, originando um resultado visível;
- Significado – refere-se ao impacto do trabalho na vida dos demais, dentro ou fora da organização;
- Autonomia – grau de independência do colaborador no planeamento do trabalho e forma de execução do mesmo;
- *Feedback* – quantidade e qualidade da informação a respeito do progresso do sujeito na execução do trabalho e nível de desempenho alcançado pelos colaboradores.

Por conseguinte, a presença ou ausência de cada uma das cinco dimensões referidas poderá ser aferida recorrendo-se a um questionário padronizado, sendo possível calcular o potencial motivador de uma dada função através do recurso a uma fórmula específica para o efeito (Hackman & Oldham, 1980).



**Figura 2.3: Teoria das Características do Trabalho.**

Fonte: Hackman & Oldham (1980).

Segundo Hackman e Oldham (1980), as características da função apresentam um conjunto de efeitos positivos no que se refere à motivação pelo facto de levarem à produção daquilo que os autores denominaram de estados psicológicos críticos:

- Significado do experimentado – grau em que o sujeito considera o seu trabalho valioso e digno de ser executado. Decorre da variedade, identidade e significado da função;
- Responsabilidade experimentada – grau em que uma pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho. Decorre do grau de autonomia percebido pelo sujeito;
- Conhecimento dos resultados – grau em que o indivíduo se apercebe da eficácia com que esta a efectuar o trabalho. É função do *feedback*.

A presença das características acima descritas numa função levará tendencialmente a um aumento da motivação dos colaboradores, assim como à sua satisfação geral face ao trabalho, dado que os estados psicológicos contribuem para os impactos da satisfação no trabalho e para a motivação das pessoas (Spector, 1997). Contudo, para que possa ser efectivada a relação entre as características da função e os resultados dessas mesmas

características, é necessário a existência de uma variável moderadora denominada “necessidades de crescimento”. Esta assume uma enorme relevância, na medida em que na sua ausência, uma função detentora de um enorme potencial motivador não se traduzira necessariamente numa maior motivação, satisfação e eficácia (Hackman & Oldham, 1980).

Posto isto, colaboradores que apresentem uma maior necessidade de desenvolvimento profissional ou crescimento tenderão a responder mais favoravelmente à presença das cinco características da motivação, obtendo porventura níveis mais elevados de produtividade (Graen, Scandura & Graen, 1986 *apud* Cunha, et al., 2004).

Para Hackman e Oldham (1980), outras das variáveis intermédias importantes são os conhecimentos e aptidões, bem como a satisfação com o contexto. A capacidade do colaborador para responder às exigências laborais é de enorme relevância, dado que sujeitos com conhecimentos e aptidões inferiores aos exigíveis para um eficaz desempenho de uma dada tarefa não conseguirão alcançar níveis elevados de desempenho, mesmo que denotem uma elevada motivação. A relação entre as dimensões do trabalho e o desempenho varia também em função da satisfação com o contexto, pois caso o sujeito se sinta insatisfeito com o contexto em que trabalha, será menos provável que responda às características da função de forma favorável.

Assim, um programa de enriquecimento de funções efectuado com base no modelo apresentado depende em grande parte do contexto. Se tivermos em linha de conta contextos de insegurança de empregos ou de remunerações baixas, a probabilidade de êxito deste tipo de acções é mais diminuta, uma vez que as preocupações cruciais dos sujeitos centrar-se-ão em factores higiénicos em detrimento dos motivadores (Cunha, et al., 2004).

### **2.6.3 TEORIA DAS EXPECTATIVAS**

A teoria das expectativas, elaborada por Vroom em 1964, consagrou o conceito de expectativas no campo da motivação, aplicado na psicologia organizacional e do trabalho pela primeira vez por Gerorgopoulos Mahoney e Jones (1957 *apud* Muchinsky, 1994). É uma teoria cognitivista, segundo a qual o comportamento das pessoas resulta de escolhas entre alternativas, sendo que essas escolhas estão relacionadas com a percepção e a formação de crenças e atitudes, embora resultado de uma escolha consciente.

A teoria explica o processo de motivação pela forma como as pessoas relacionam três coisas: (i) esforço, (ii) desempenho e (iii) recompensa. A força de atracção exercida por um determinado *outcome* ou recompensa denomina-se valência. O grau de crença que um indivíduo tem num particular *outcome* denomina-se expectativa. Valências e expectativas dependem da percepção da situação, variando de indivíduo para indivíduo.

A motivação é então determinada por opiniões pessoais acerca da relação entre esforço e comportamento e a previsão de que certos comportamentos (resultados de primeira ordem) irão produzir os resultados desejados (resultados de segunda ordem). As pessoas escolhem o seu comportamento de forma a chegarem a resultados desejados e a evitar os resultados indesejados.

Locke (1976) afirma na sua teoria que a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre o quanto o seu trabalho tem a capacidade de facilitar ou permitir a obtenção dos seus objectivos e valores (Figura 2.4).

Sobre certos objectos ou situações particulares os indivíduos têm um determinado conhecimento e crenças, que geram em si emoções de obtenção ou prestação desses valores.

De acordo, com essa visão a satisfação é uma resultante que o trabalhador experiencia no emprego de certos eventos ou situações particulares (do seu salário, da sua carreira, etc.), quando esta resultante é igual ao que ele desejaria experienciar de acordo com os seus valores. E a insatisfação será resultante da discrepância entre eles. E ainda, de grau de importância que essa discrepância entre eles. E também, do grau de importância que essa discrepância tem para si (Locke, 1976).

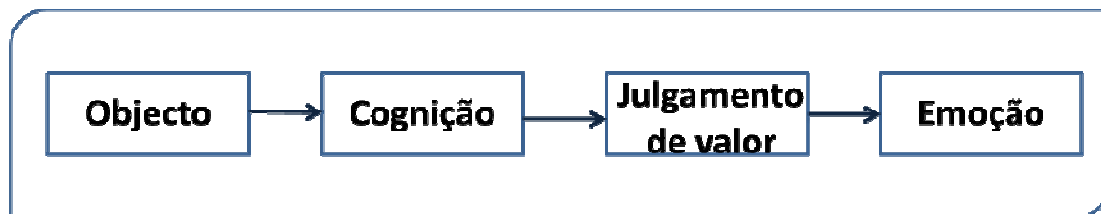


Figura 2.4: Modelo de Explicação da Satisfação na Perspectiva do Caminho, Meta ou Fixação de Objectivos de Locke.

Fonte: Steers, Porter, & Gregory (1996).



Desta forma, se os valores são percebidos como tendo sido realizados, o trabalhador experimentará o prazer da emoção da satisfação, mas se são percebidos como tal, ele sentir-se-á insatisfeito.

## **2.7 AS VARIÁVEIS MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Neste ponto, e após termos realçado as teorias e modelos de motivação e satisfação, vamos agora debruçar-nos como estas questões se articulam numa óptica da gestão das organizações.

### **2.7.1 INTERACÇÃO E RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Tal como nos refere Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007), a satisfação com o trabalho advém da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral, ou seja, é o resultado da interacção e do ajustamento entre as pessoas e a organização. Estes aspectos, porém, não são suficientes para explicar a motivação dos trabalhadores nem para prever o seu grau de empenhamento com o trabalho e a organização.

Feinstein (2000 *in* Ahmed, Nawaz, Iqbal, Ali, Shaukat, & Usman, 2010) salienta que a satisfação no trabalho é mais do que uma resposta a um trabalho específico ou a vários aspectos do trabalho. A satisfação no trabalho é um elemento relevante do ponto de vista organizacional, dado que induz os indivíduos a um maior compromisso com a organização, podendo desencadear níveis elevados de motivação e espírito de pertença. Contudo, os indivíduos que não se sentirem parte da organização ficarão desmotivados, tendo tendência em abandonar a organização.

Segundo Courtis (1991), a maioria das pessoas trabalham melhor se forem mais bem motivadas e instruídas. Neste contexto, torna-se imprescindível identificar os factores que motivam as pessoas e identificar a contribuição que estes factores trazem para qualidade.

O quadro 2.2 que se segue mostra-nos quatro combinações possíveis entre a satisfação e motivação.

**Quadro 2.2: Relações Motivação/Satisfação.**

	Satisfeito	Insatisfeito
Motivado	I	III
Desmotivado	II	IV

Fonte: Cunha, et al., (2007, p. 179).

- ✓ Satisfeito/Motivado (célula I) – Resituação profissional e o esforço despendido proporcionam um elevado grau de desempenho.
- ✓ Satisfeito/Desmotivado (célula II) – neste caso, trata-se de uma pessoa que favorece a sua situação profissional, mas o nível de esforço que despende não é suficiente para proporcionar um elevado nível de desempenho.
- ✓ Insatisfeito/Motivado (célula III) – trata-se de uma pessoa que não avalia favoravelmente a sua situação profissional, no entanto, o seu esforço proporciona um elevado nível de desempenho.
- ✓ Insatisfeito/Desmotivado (célula IV) – quando surge esta situação uma pessoa não avalia favoravelmente a sua situação profissional e o nível de esforço não é suficiente para proporcionar um elevado nível de desempenho.

## **2.7.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

### **2.7.2.1 Dimensões Avaliativas da Satisfação: factores que conduzem à Satisfação**

A satisfação no trabalho resulta da realização dos valores, desde que sejam compatíveis com as próprias necessidades. De acordo com Herzberg, Mausner e Peterson (1957), Locke (1976) e outros autores, entre os valores ou condições mais importantes que originam a satisfação no trabalho destacam-se:

- 1) Trabalho mentalmente desafiante onde o indivíduo se possa desenvolver;
- 2) Interesse pessoal pelo trabalho em si;
- 3) Trabalho que não seja muito cansativo fisicamente;
- 4) Recompensas de produtividade que sejam justas, que os trabalhadores tenham conhecimento delas, e que estejam em linha com as aspirações dos colaboradores;

- 5) Condições de trabalho que sejam compatíveis com as necessidades físicas e que sejam facilitadores dos seus objectivos organizacionais;
- 6) Um alto nível de auto-estima por parte do colaborador;
- 7) Agentes no local de trabalho que ajudem o colaborador a atingir os valores organizacionais, tais como um interessante, salário, e promoções, onde os valores básicos sejam similares aos seus próprios, e onde esteja minimizado o conflito e a ambiguidade.

Podemos encontrar mais informação no quadro 2.3.

**Quadro 2.3: Resumo dos factores influenciadores da satisfação.**

Eventos que produzem satisfação	Eventos que produzem insatisfação
1. Tarefas realizadas As tarefas realizadas são importantes e significativas	1. Tarefas que produzem insatisfação O trabalho é insignificante e pouco importante.
2. Quantidade de trabalho A quantidade de trabalho nem é excessiva nem diminuta. O trabalho é de fácil realização.	2. Quantidade de trabalho A quantidade ou é excessiva ou escassa. O trabalho é demasiado fácil ou demasiado difícil.
3. Continuidade O trabalho não tem fontes de distração nem sofre interrupções. Realiza-se com eficiência.	3. Descontinuidade O trabalho realiza-se com múltiplas interrupções e distrações. Perde-se muito tempo e o trabalho é ineficaz.
4. Sucesso Alcançam-se os objectivos propostos: resolve-se o problema e alcança-se o que se projecta.	4. Insucesso Não se alcançaram os objectivos propostos; não se completa a resolução de problemas.
5. Promoção Atinge-se uma posição superior.	5. Ausência de promoção Não se é promovido, nem existe promessa de o ser.
6. Responsabilidade É incrementada e procurada	6. Responsabilidade Ou não existe, ou existe em excesso.
7. Reconhecimento verbal do trabalho O trabalho é reconhecido e valorizado, quer pela organização, quer pelos colegas de chefia.	7. Não reconhecimento do trabalho As tarefas são reprimidas e o trabalho é criticado.
8. Dinheiro Recebe-se o dinheiro estabelecido por contrato, por vezes acrescido de bónus, em função do trabalho realizado.	8. Dinheiro Não se recebe o que foi estabelecido e o trabalho a mais não é compensado.
9. Atmosfera interpessoal A atmosfera é agradável. As pessoas conversam, são simpáticas e amigas.	9. Atmosfera interpessoal A atmosfera é desagradável. As pessoas são hostis e antipáticas.
10. Condições de trabalho Agradáveis em relação à temperatura, iluminação, barulho, localização e horário.	Condições de trabalho Temperaturas desagradáveis, húmidas, má localização, ruídos, horários maus.

Fonte: Locke (1976).

Pelo que acabamos de referir se concluiu que será importante ter conhecimento sobre as causas que permitiram aumentar os níveis de satisfação. Então, através da análise factorial,

chega-se à conclusão que a satisfação no trabalho é constituída por vários factores ou dimensões. Neste sentido, diversas escalas foram criadas, tendo como finalidade a avaliação das diferentes dimensões da satisfação no trabalho, designadamente: organização como um todo, remuneração, superior imediato, colegas de trabalho, trabalho em si, função, promoção subordinados.

Vários tipos de variáveis são utilizados na explicação da satisfação. Neste sentido, Lima et al. (1994), apresenta a seguinte tipologia no que se refere aos modelos da satisfação organizacional.

Assim, para confronto das diferentes abordagens existentes e mais comuns, da explicação do fenómeno da satisfação, os autores referidos consideraram diferentes posições que agruparam em três níveis (quadro 2.4). Num primeiro nível situaram posições teóricas, que embora tenham pressupostos motivacionais, centram as suas explicações para a satisfação ao nível das características da situação de trabalho, situação essa que permitiria, ou mesmo provocaria, alterações dos níveis de satisfação do trabalhador, ou seja, alterações motivacionais poderiam provocar alterações na satisfação geral no posto de trabalho. Neste primeiro nível, os autores situam os modelos que valorizam as características da função (modelo de Hackman e Oldham, 1980), os modelos que valorizam as características do processo de tomada de decisão na organização, e por último os modelos que valorizam as formas de reforço existentes na instituição (modelo de Porter e Lawer, 1968).

**Quadro 2.4: Tipologia dos modelos de Satisfação.**

Variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceito chave
Situacionais	1. Características da função
	2. Características do processo de tomada de decisão
	3. Característica do reforço
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização
Interacção social	1. Comparação social
	2. Processamento social da informação
	3. Cultura organizacional

Fonte: Lima et al. (1994).

A um segundo nível, os autores consideram posições que centram as explicações da satisfação em características individuais, ou seja, aspectos puramente motivacionais ou relativos aos valores dos sujeitos e ainda aspectos relacionados com características “demográficas” dos sujeitos (modelo de Lawler, 1971-1981).

Finalmente Lima, et al (1994), destacaram um terceiro nível onde agrupam modelos que centram as explicações da satisfação na interacção social.

### **2.7.2.2 Antecedentes e Efeitos da Satisfação no Trabalho**

Trabalhando com base na realidade nacional, Silva (1998) propõe um modelo designado por modelo composto para análise da satisfação no trabalho, segundo o qual a satisfação no trabalho é determinada por um conjunto relativamente extenso de variáveis ou antecedentes. Silva não distingue aspectos intrínsecos ao sujeito dos factores ambientais relativos ao trabalho em si, mas conjuga-os referindo-se sempre à forma como o sujeito, enquanto ser subjectivo, percepção e considera os aspectos envolventes. Refere-se assim a:

- ❖ Crenças e valores sobre o trabalho, como sejam a variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e desenvolvimento;
- ❖ Controlo percebido sobre o trabalho, associado ao grau de influência ou à capacidade de regular individualmente o trabalho exercido;
- ❖ Norma subjectiva, a qual se traduz na pressão socialmente exercida para um indivíduo sentir ou não satisfação no trabalho;
- ❖ Emoções sobre o trabalho, referindo as oito emoções básicas apontadas por Parkinson (1994, *apud* Silva, 1998): a tristeza, o medo, o ânimo, o incómodo, a actividade, a felicidade e o interesse. Estas resultariam de avaliações valorativas efectuadas pelos sujeitos e conteriam sempre tendências implícitas de acção;
- ❖ Estatuto social no trabalho, sendo entendido em duas vertentes, o estatuto social auto-atribuído e o estatuto social hetero-atribuído, devendo haver alguma concordância entre cada um destes e entre estes e as aspirações do sujeito;
- ❖ Importância do trabalho, sendo a satisfação profissional do sujeito tão mais insignificante quanto menor for a importância atribuída à esfera profissional;
- ❖ Privação relativa, a qual se associa a um sentimento de injustiça decorrente de uma desfavorável comparação entre o investimento e os ganhos conseguidos por outros semelhantes. A esta aparecem associados aspectos como seja a antiguidade na

instituição, a função exercida, a categoria profissional, os privilégios e o nível de remuneração;

- ❖ Expectativas profissionais, associada aos desejos e aspirações do sujeito no campo profissional, como sejam a expectativas de promoção ou de mudança na categoria profissional;
- ❖ Identidades profissionais, distinguindo o autor três tipos de identidades, uma associada ao grupo profissional, outra ligada ao departamento/grupo e a terceira relacionada com a empresa.

Segundo Stephen (2005 *in* Ahmed, et al., 2010) seria um erro considerar apenas uma única medida de satisfação no trabalho, havendo vários factores que devem ser considerados. O autor, num estudo realizado, constatou que o trabalho real e a segurança no trabalho eram os factores mais satisfatórios e as condições de trabalho o menos.

Outra variável que assume especial relevo na análise dos efeitos da satisfação no trabalho dos sujeitos é a motivação. Esta é frequentemente apontada, como factor preditor e, simultaneamente, como factor consequente da satisfação no trabalho, encontrando-se vários estudos que confirmam a forte relação entre os conceitos (Anderson & Iwanick, 1984; Egan, Yang & Barlett, 2004; Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2004; Igalens & Roussel, 1999; Tietjen & Myers, 1998; Timmreck, 2001), realça esta que se tem mantido estável ao longo do tempo.

As pessoas podem gostar do que fazem, mas podem não gostar do que fazem, mas podem não gostar da organização da entidade em que estão inseridos (Wegge, Van Dick, Fisher, Wecking & Moltzen, 2006), no entanto, segundo outros autores, uma percepção positiva de apoio da organização, esta relacionado a altos níveis de sensação de conforto no trabalho (Makikangas, Feldt & Kinnunen, 2007).

Segundo Wegge et al. (2006), os indicadores para a motivação no trabalho, como bem-estar, passam por: satisfação profissional, possíveis promoções, comportamentos organizacionais, queixas de saúde e *burnout*. As condições objectivas de trabalho estão correlacionadas com as medidas subjectivas de motivação em relação ao mesmo.

Em 2007, Wright, Cropanzano e Bonett, demonstraram que, quando aumenta a satisfação profissional, o desempenho profissional também aumenta. Outra revisão realizada por Judge et al. (*in* Wright et al., 2007) apresentava fortes evidências de que a relação entre satisfação profissional e o desempenho profissional era apenas moderada mas significativa.

No entanto, existe consistência na relação entre as duas variáveis, isto é, quando o desempenho profissional do trabalhador aumenta, aumentam os valores referentes à satisfação profissional e também ao bem-estar.

Segundo Áslan (2001 *in* Ahmed, et al., 2010) o aumento da satisfação no trabalho pode estar relacionado com recompensas, ganhos do trabalho, pagamentos de incentivos, promoções, valorizações e oportunidades de progresso.

Vários autores têm-se debruçado no estudo dos factores que induzem ao aumento da satisfação no trabalho. Feinstein (2000) diz que a possibilidade dos indivíduos progredirem na carreira aumenta o nível de satisfação individual. Para o autor, outras variáveis organizacionais a ter em consideração, para o aumento do comprometimento organizacional, são: as tabelas salariais; a contribuição dos indivíduos no desenvolvimento de políticas; e o ambiente de trabalho. Elton Mayo conclui que o factor que proporciona mais motivação é a interacção dentro do grupo de trabalho. Para Bektas (2003 *in* Ahmed et al., 2010) a segurança, a relação com o trabalho e o sucesso são precedidos por relações intergrupais. Mosadeghard (2008) ressalva que as dimensões da satisfação no trabalho como a natureza do trabalho, gestão e supervisão, a exigência da tarefa, os colegas de trabalho, a segurança no trabalho, o reconhecimento e promoção, têm mais efeito no compromisso dos indivíduos com a organização. Pensões e planos de participação nos lucros estão associados positivamente com a satisfação no trabalho (Bender & Heywood, 2006).

Penn, Romanon e Foat (1988) consideram que a oportunidade de desenvolvimento profissional é o melhor determinante para diferenciar os indivíduos satisfeitos dos não satisfeitos. Um indivíduo ficara satisfeito quando atingir os ideais da sua profissão, desenvolvendo sentimentos positivos em relação à sua profissão (Sirin, 2009). A ausência de oportunidades de progressão, a falta de ambiente de trabalho, a escassez de estímulos, e a falta de reconhecimento pode levar ao *stress*, causando insatisfação e por vezes *burnout* no indivíduo, aumentando a taxa de rotatividade dentro da organização (Ahmed et al., 2010).

Independentemente dos efeitos que sejam considerados revela-se importante ressaltar que tal como refere Silva (1998), os efeitos que a satisfação no trabalho exerce no sujeito são sempre determinados pela importância que para este o trabalho assume, ou seja, tudo e

qualquer produto decorrente da satisfação no trabalho é sempre relativizado pela valorização efectuada pelo sujeito em causa

## **2.7.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**

### **2.7.3.1 Factores que Causam Motivação no Trabalho**

Iremos referir alguns factores, que podem contribuir para melhorar o nível de motivação, tais como:

- ✓ O enriquecimento na carreira;
- ✓ Poder de auto-realização;
- ✓ *Feedback* sobre o seu desempenho;
- ✓ Dinheiro;
- ✓ Estabelecimento de objectivos.

### **2.7.3.2 Causas e Consequências da Desmotivação no Trabalho**

Alguns autores encontram como causas da desmotivação factores como a apatia, o absentismo elevado, falta de cooperação, a resistência injustificada à mudança, a prática de *hobbies* e tantos outros, como sendo:

- ✓ Causas associadas a experiências passadas: situações de insucesso no passado, quando vindas à memória, podem causar as mesmas reacções ao cérebro;
- ✓ Causas associadas ao ambiente de aprendizagem: falta de recursos, dificuldades na linguagem, ansiedade, *stress*, cansaço físico, má posição na carreira, má iluminação, nutrição deficitária. São algumas, entre as muitas causas possíveis, para o desvio de atenção;
- ✓ Causas relacionadas com o futuro: sem o estabelecimento de objectivos e sem a crença de os poder concretizar, é muito difícil para alguém ter a motivação suficiente para desenvolver um projecto.



### 2.7.3.3 Orientações para a Motivação dos Indivíduos

Carrion (1998 *apud* Chiavenato, 1999) coloca algumas sugestões que resumem a essência de como motivar os indivíduos nas organizações:

- ✓ Participação activa das pessoas com ambiente democrático e de liberdade de opiniões;
- ✓ Atribuições de responsabilidades e desafios que permitam a utilização de competências pessoais e a satisfação das necessidades de auto-realização;
- ✓ *Turnover*, ou seja, trabalhar em diferentes actividades para permitir variedade na utilização da destreza e conhecimentos pessoais;
- ✓ Ampliação do trabalho ou enriquecimento do cargo para que as pessoas possam se desenvolver pessoal e profissionalmente;
- ✓ Nomeações públicas e abertas para satisfazer as necessidades sociais de aceitação, consideração e auto-estima;
- ✓ Reconhecimento do trabalho feito para satisfazer as necessidades de prestígio e de *status*;
- ✓ Conhecimento do conjunto para saber qual é o papel de cada pessoa e como sua contribuição pessoal pode influenciar os resultados organizacionais e grupais;
- ✓ Estímulo institucional da organização para criar um ambiente psicológico de abertura, de segurança, de liberdade e de estímulo para a criatividade e inovação das pessoas;
- ✓ Solenização e honrarias por trabalhos realizados como recompensas simbólicas e sociais pelo desempenho excelente;
- ✓ Realização pessoal e afirmação da personalidade das pessoas;
- ✓ Supervisores que escutam as pessoas e que dão importância às relações humanas no trabalho;
- ✓ Atitude positiva dentro da organização que permita que as pessoas usem as suas potencialidades;

- ✓ Remuneração variável que permita premiar imediata e directamente o desempenho excelente das pessoas como reforço positivo.

Segundo o autor, somente com adopção dessas providências poder-se-á melhorar continuamente a organização, melhorando a qualidade de vida no trabalho e a satisfação das pessoas.

#### **2.7.3.4 Relação entre o Grau de Motivação e o Clima Organizacional**

Para Chiavenato, (2000), o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento, podendo afectar os níveis de motivação e satisfação no trabalho.

Citando também Chiavenato (2002, p. 94):

*“(...) Quando existe um grau de motivação elevado, o clima organizacional tende a aumentar o que conduz a relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Contudo, quando o grau de motivação é baixo entre as pessoas da organização, o clima organizacional tem tendência a diminuir, o que leva a estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação e pode chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade.”*

**PARTE II**  
**A INVESTIGAÇÃO REALIZADA**



# **CAPÍTULO 3**

## **METODOLOGIA E CARACTERÍSTICAS DO UNIVERSO ALVO DA PESQUISA**

### **3.1 INTRODUÇÃO**

Baseado no processo de investigação científica, o pesquisador deve especificar o fenómeno em estudo, delinear estratégias de investigação e estabelecer técnicas e procedimentos de colheita e análise de dados.

Este capítulo descreve um estudo de caso, escolhido para aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Mestrado. Para tal, a metodologia utilizada foi a aplicação de um questionário, com o objectivo de contribuir para o conhecimento da forma como o trabalhador se sente perante a organização na qual trabalha e despende o grosso do seu tempo útil, como o conhecimento da percepção do indivíduo em relação ao papel que ele e a sua organização desempenham na sociedade.

A amostra será constituída por indivíduos que se encontram a trabalhar na instituição Câmara Municipal de Mora.

O instrumento de colheita de dados será o inquérito, dado ser a melhor forma do estudo adquirir os seguintes objectivos específicos:

- O nível motivacional pessoal e organizacional;
- O grau de adaptação do indivíduo à sua organização;
- A integração de diferentes indivíduos na organização;
- O desempenho da organização, do ponto de vista dos meios humanos alocados;
- O grau de satisfação do indivíduo e dos grupos de trabalho.

Utilizou-se a escala de Likert, pois é a que mais se adaptava ao tipo de objectivos escolhidos. A escala consiste numa série de informações relacionadas com o objectivo pesquisado e permitem obter informações sobre o nível de sentimentos dos inquiridos.

A amostra foi escolhida consoante as nossas conveniências e o inquérito foi aplicado directamente ao indivíduo, entregue em mão e fornecidas todas as informações consideradas importantes.

Finalmente os dados serão analisados a partir de estatísticas descritivas (média, desvio padrão) e análise de correlações entre as variáveis específicas e a avaliação da variável de satisfação geral. Utiliza-se igualmente o teste paramétrico *t-student*, para a satisfação média por variável, considerando-se um valor da hipótese nula de 2 – que corresponde a “pouco satisfeito”. O tratamento estatístico da informação obtida através dos inquéritos foi desenvolvido no programa SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

## 3.2 HIPÓTESES

Para avaliar a influência das variáveis no meio envolvente do trabalho na satisfação no trabalho, elaboramos as seguintes hipóteses que nos permitem orientar a pesquisa e a recolha de dados no sentido de responder à questão de partida:

- **Hipótese 1** – *As variáveis pessoais e interpessoais são promotoras de satisfação no trabalho.*
- **Hipótese 2** – *As variáveis organizacionais são promotoras de satisfação no trabalho.*
- **Hipótese 3** – *As variáveis pessoais e interpessoais são promotoras de maior satisfação no trabalho, do que as variáveis organizacionais.*

### 3.3 MÉTODOS

#### 3.3.1 DESIGN DO ESTUDO

Inspirados na Teoria dos dois Factores (Herzberg, 1959; 1982) e na Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci, 1971), pretendemos justapor a satisfação das pessoas às diferentes variáveis particulares que formam dois subsistemas – o intrínseco ou motivador, que inclui a aprendizagem, as emoções, o trabalho em si, a realização e o reconhecimento; e o extrínseco ou higiénico, que inclui o salário, a supervisão e as condições físicas.

As investigações sobre a motivação humana no trabalho baseiam-se, sobretudo, na Teoria dos dois Factores de Herzberg (1982). Segundo a teoria, o ambiente de trabalho desenvolve-se à volta de dois conjuntos de factores: os motivacionais (intrínsecos) e os higiénicos (extrínsecos).

Dubin (1974) considera entre os factores motivacionais que afectam o indivíduo na organização a capacidade de aprendizagem, as emoções, a motivação as atitudes, os valores e a percepção do ambiente. Nos factores higiénicos, destacam-se o salário, os benefícios sociais, o tipo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, o clima interno e os regulamentos. Maidani (1991) comparou a importância atribuída a quinze factores entre empregados públicos e outros empregados, e concluiu que ambos os sectores identificam a importância dos factores motivacionais. No entanto, os empregados públicos posicionam os factores higiénicos como mais importantes que os empregados privados.

Segundo a teoria da avaliação cognitiva existem dois subsistemas motivacionais: um extrínseco e um intrínseco. A sua hipótese básica é que as pessoas motivadas intrinsecamente possuem um “*locus* interno de causalidade”, atribuem a causa do seu comportamento às necessidades internas e conduzem o comportamento a recompensas internas e satisfação

#### 3.3.2 FACTORES MOTIVACIONAIS OU DE ELEVAÇÃO DO *STATUS QUO*

Os factores motivacionais referem-se a uma combinação de variáveis, cujo estado mínimo é característica de não satisfação no trabalho e cujo estado máximo é de satisfação, ou seja, são mediadores de satisfação no trabalho. Do modelo original comparecem nesses factores

variáveis como realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento pessoal. No conjunto, é nossa opinião que esses factores tendem a aumentar o *status quo* das coisas, ou seja, proporcionar um ambiente de trabalho em que ocorra satisfação. São esses os factores que provocam satisfação.

Por exemplo, é visível que, por menos que se produza, há aquela sensação, sempre presente nas pessoas, de que o trabalho que efectuam é o melhor trabalho que existe na sua instituição e mesmo na sua sociedade. Acontecerá sempre um “empolamento” do seu trabalho em relação ao dos outros, promovendo um ambiente desafiador, na maioria dos casos pela positiva.

### **3.3.3 FACTORES HIGIÉNICOS OU DE MANUTENÇÃO DO *STATUS QUO***

Segundo o modelo trata-se de uma combinação de factores cujo estado mínimo é característico de insatisfação no trabalho e cujo estado máximo é de não satisfação, ou seja, são mediadores de insatisfação. Do modelo original entram nesses factores variáveis como estatuto, segurança, relacionamento com os subordinados, vida pessoal, relacionamento entre supervisor, política da organização e administração. No conjunto, é nossa opinião que esses factores tendem a manter *status quo* das coisas, ou seja, proporcionar um ambiente de satisfação.

Por exemplo, é visível que por mais elevado que sejam os salários, melhores salários quererão adquirir as pessoas. Ou seja, as pessoas poderão não estar insatisfeitos com o salário que atingem, mas de certeza que não estarão satisfeitos com o que recebem. Haverá sempre uma sensação de injustiça em relação aos outros – um trabalhador de nível equiparado noutra instituição, os membros da direcção e dos órgãos sociais, os accionistas da instituição, os consultores, os fornecedores, etc.

### **3.3.4 TABELA DE CORRESPONDÊNCIA COM A TEORIA DOS DOIS FACTORES**

As variáveis estudadas no questionário de satisfação, em nosso entender, encaixam-se perfeitamente na Teoria dos dois factores.



**Quadro 3.1: Correspondência das variáveis em estudo com a Teoria dos dois Factores de Herzberg.**

Teoria dos dois factores de Herzberg		Questionário aplicado	
Factores motivacionais ou de elevação	Realização	B20	As metas e os objectivos da Instituição
	Reconhecimento	A15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa
		B23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados
	O trabalho em si	A08	Trabalho que realiza
		A16	Polivalência do seu trabalho
	Responsabilidade	A14	Autonomia para a realização do trabalho
		B28	O relacionamento com o seu local de trabalho
Avanço	B29	O resultado da actividade da Instituição	
Crescimento pessoal	A01	Formação profissional	
Factores higiénicos ou de manutenção	Estatuto	A09	Prestígio social da Instituição
		A17	Importância do seu trabalho para a sociedade
	Segurança	A03	Ambiente de trabalho
	Relacionamento com os subordinados	A18	Modo como a chefia directa comunica consigo
	Vida pessoal	B26	Os modos como são tratados os assuntos pessoais
	Relacionamento entre colegas	A10	Relacionamento entre colegas
	Salário	A04	Renumeração líquida
		A07	Prémios existentes
	Condições de trabalho	A02	Organização e funcionamento do seu sector de trabalho
		A19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho
	Relacionamento com o supervisor	A11	Relacionamento com a sua chefia directa
		A12	Relacionamento com a direcção do seu departamento
	Politica corporativa e administração	A13	Sistema de avaliação de desempenho
		B21	O modo como as tarefas estão organizadas
		B22	A estrutura organizacional da sua Instituição
		B25	As acções tomadas para melhorar as operações
		B27	A divulgação de informação na Instituição
B30		As práticas de gestão na Instituição	
Supervisão	B31	Os princípios defendidos pela Instituição	
	A05	Competência da sua chefia directa	
	A06	Competência da direcção do seu departamento	
	B24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	

Por exemplo, o factor motivacional “realização” dá perfeitamente com a nossa variável

“as metas e os objectivos da instituição”, enquanto o factor “política cooperativa da administração” inclui muitas variáveis, tais como “Sistemas de avaliação do desempenho”, o “modo como as tarefas estão organizadas”, “as práticas de gestão na instituição” e os “princípios defendidos pela instituição”. A relação estabelecida consta na tabela de correspondência entre os factores da teoria de Herzberg e o questionário aplicado para medir a satisfação no trabalho (quadro 3.1).

### **3.4 POPULAÇÃO/AMOSTRA**

A população alvo do nosso estudo é constituída por indivíduos que desempenham funções na Câmara Municipal de Mora. Foi escolhida esta instituição por critérios de conveniência e interesse do estudo, tendo sido a distribuição e recolha dos questionários efectuada por mão própria, após autorização verbal do Presidente da respectiva instituição.

De acordo com Reis e Moreira (1993), tendo em conta que muitas vezes não é operacional inquirir uma amostra retirada da população alvo, há a necessidade de se definir qual a população a inquirir. Caso não coincida com a anterior, será a partir desta que se retirará a amostra para o estudo. Para a nossa investigação consideramos pertinente excluir todos os indivíduos que se encontravam a trabalhar em empresas pertencentes à Autarquia.

Pelo referido anteriormente, optámos por uma amostragem estratificada, garantindo que todos os grupos de interesse fossem incluídos, recorrendo posteriormente a um método probabilístico (aleatório simples – lotaria) para seleccionar os elementos de cada estrato, garantindo tanto a representatividade da população no processo da sua constituição como a possível generalização dos resultados (Reis & Moreira, 1993).

Relativamente à dimensão da amostra não é fácil definir quantos indivíduos ela deve possuir para que seja adequada. É claro que, para diversos autores (Carmo & Ferreira, 1998; Reis & Moreira, 1993), este número deve ser compatível com a representação da população, ou seja, deve assentar em quatro factores: (i) tipo de informação desejada, (ii) fiabilidade e precisão dos resultados encontrados, (iii) variabilidade da população alvo e (iv) os custos totais envolvidos no processo.

### 3.4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA

De acordo com o levantamento dos dados, a amostra inquirida é formada por 100 indivíduos, ou seja, cerca de 85% do Universo da Instituição. A estratificação consta no quadro 3.2, da qual obtivemos, pelos vários critérios, a seguinte distribuição:

- a) Sexo: masculino 56%; feminino 44%;
- b) Estado civil: solteiro 68%; casado 22%; divorciado 4%; outro 6%;
- c) Habilitações literárias: Ensino básico 14%; Ensino secundário 64%; Bacharelato 6%; Licenciatura 14%; Mestrado 2%;
- d) Idade: 18>26 Anos 19%; 27>36 Anos 56%; 37>47anos 20%; 48>57 Anos 3%; 58>65 Anos 2%;
- e) Posição na hierarquia: administrativo 19%; técnico superior 19%; técnico operacional 59%; chefia intermédia 7%; e dirigente 2%.
- f) Número de horas de trabalho semanal: menos de 40 com 39%; 40 e mais 61%.
- g) Tempo de serviço na Instituição: menos de 10 anos 64%; 10 anos e mais 36%.

### 3.5 INSTRUMENTOS

A pesquisa quantitativa pressupõe que a realidade é objectiva e mensurável e procura entendê-la testando constructos a partir do uso de medições numéricas.

A técnica de recolha de dados adoptada nesta pesquisa foi o questionário. Pretendeu-se desta forma que o processo de selecção da informação fosse uniformizado e sistematizado, submetendo todos os sujeitos às mesmas questões enunciadas sob a mesma ordem e com as mesmas directrizes, obedecendo a critérios de rigor, adequação ao real e consistência interna, de modo a assegurar a fidelidade dos resultados.

**Quadro 3.2: Caracterização da Amostra**

	Variável	Valor da variável	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Amostra N=100	Género	Masculino (M)	56	56,0
		Feminino (F)	44	44,0
	Estado civil	Casado (Cas)	68	68,0
		Solteiro (Sol)	22	22,0
		Divorciado (Div)	4	4,0
		Outro (O)	6	6,0
	Habilitações Literárias	Ensino básico (EB)	14	14,0
		Ensino secundário (ES)	64	64,0
		Bacharelato (B)	6	6,0
		Licenciatura (L)	14	14,0
		Mestrado (M)	2	2,0
	Idade	18>26 Anos	19	19,0
		27>36 Anos	56	56,0
		37>47 Anos	20	20,0
		48> 57 Anos	3	3,0
		58>65 Anos	2	2,0
	Posição na hierarquia	Auxiliar (A)	19	19,0
		Administrativo (AD)	13	13,0
		Tec profissional (TP)	59	59,0
		Técnico superior (TS)	7	7,0
		Dirigente (D)	2	2,0
	Número de horas de trabalho semanal	Menos de 40	39	39,0
40 e Mais		61	61,0	
Tempo de serviço na Instituição	Menos de 10	64	64,0	
	10 e Mais	36	36,0	

### 3.5.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Com vista a preencher os objectivos referidos no início deste capítulo, aplicou-se um questionário (Apêndice A) composto por quarenta e quatro questões, nas quais os inquiridos classificam o seu grau de satisfação numa escala de satisfação de 1 – Nada satisfeito – a 5 – muitíssimo satisfeito.

O questionário contém seis secções:

- A secção 1 é composta por dezanove questões (1 a 19) que estão relacionadas com as variáveis pessoais e interpessoais;
- A 2 relaciona-se com as variáveis organizacionais e é constituída por doze questões (20 a 31);
- A secção 3 está relacionada com a avaliação global do ambiente de trabalho elaborada numa questão;
- A secção 4 baseia-se na vontade de mudança de emprego, constituída por uma questão;
- A secção 5 consiste na oportunidade de mudança de trabalho e é composta por uma questão;
- A secção 6 com oito questões obtém informação dos dados demográficos.

Com base nas respostas obtidas, foram efectuadas as análises preliminares dos dados a partir de estatísticas descritivas (média, desvio padrão) e análise de correlações entre as variáveis específicas e a avaliação da variável de satisfação geral. Para tal, utiliza-se o teste paramétrico *t-student*, para a satisfação média por variável, considerando-se um valor da hipótese nula de 2, que corresponde a “pouco satisfeito”.

O tratamento estatístico da informação obtida através dos inquéritos foi desenvolvido com recurso ao SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*.

### **3.6 PROCEDIMENTOS**

A administração efectiva dos questionários foi precedida de um pedido por escrito de solicitação de dados ao Presidente da Instituição onde foi recolhida a informação, tendo este, após tomar conhecimento dos objectivos do estudo, disponibilizado de imediato toda a colaboração para a elaboração do mesmo. Foi igualmente solicitada verbalmente, após explicação prévia, autorização aos Directores de Serviço e aos Técnicos Coordenadores para a elaboração do estudo nos seus serviços.

Ao Serviço de Recursos Humanos foi solicitada uma listagem de todos os funcionários, por área profissional, no sentido de proceder à selecção aleatória da amostra conforme procedimento já referido anteriormente.

Após auscultação dos potenciais respondentes ao questionário, foi verbalmente assumido por estes, de forma unânime, que os devolveriam no máximo em duas semanas. Foi-lhes garantido o anonimato dos dados, reforçando que as respostas seriam absolutamente confidenciais, significando com isto que só o responsável pelo estudo teria acesso às mesmas.

A distribuição dos inquéritos foi feita pessoalmente, durante o mês de Janeiro de 2012, com esclarecimento para o seu preenchimento. Mais uma vez foi reforçada a importância do estudo em questão, salientando que a pesquisa dos factores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho pode ser um forte instrumento de mudança organizacional, no sentido de criar incentivos e meios de motivação para os indivíduos.

Foram deixados envelopes nos gabinetes dos coordenadores para a devolução dos questionários preenchidos. A recolha de totalidade dos questionários ficou concluída no final da primeira semana de Fevereiro de 2012.

## **CAPÍTULO 4**

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

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

Relembrando o capítulo dois da fundamentação teórica, a satisfação no trabalho é com frequência confundida com o conceito de motivação, atitude ou estado emocional positivo (Martinez & Paraguay, 2003), sobretudo no que respeita às perspectivas teóricas que lhe servem de quadro explicativo. Consequentemente surge a necessidade de distinguir os conceitos: entende-se a motivação como motor do comportamento humano, a razão que o faz mover em determinada direcção; e a satisfação como uma das consequências possíveis da actuação humana. Assim, a primeira antecede a acção enquanto a segunda tende, desejavelmente, a sucedê-la.

Pinder (1998) descreveu a motivação no trabalho como um conjunto de forças internas e externas que iniciam o comportamento de trabalho e determinam a sua forma, direcção, intensidade e duração.

Dubin (1974) considera entre os factores motivacionais que afectam o indivíduo na organização a capacidade de aprendizagem, as emoções, as atitudes, os valores e a percepção do ambiente. Um colaborador poderá ficar motivado se sentir que tem capacidade para um determinado desempenho ou poderá ter uma diminuição da motivação se se sentir frustrado devido ao facto de constatar que não possui as capacidades adequadas para uma boa execução do seu trabalho (Rainey, 2001).

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como um estado emocional positivo ou aprazível, (Locke, 1976) ou atitude (Schneider, 1975). Trata-se em qualquer dos casos de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude

positiva, que resultam do prazer inerente às actividades profissionais face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho.

Frederick Herzberg é consensualmente referido como sendo o primeiro autor a apresentar um campo teórico explicativo da satisfação no trabalho (Evans, 1998; Furnham, 2005; Orgon, 1990; Spector, 1997, Trigo-Santos, 1996). Ainda que outras teorias, especificamente as associadas à motivação humana, apresentem pressupostos, princípios e definições que contribuam positivamente para a compreensão dos mecanismos subjacentes à satisfação, apenas Herzberg apresenta uma perspectiva teórica que em particular se refere à satisfação no trabalho.

Herzberg formulou assim a teoria dos dois factores ou teoria dual, a qual preconiza a existência de dois grandes tipos de necessidades nos seres humanos: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas. Os dois grupos denotam efeitos distintos na promoção da satisfação, sendo considerados como independentes.

As necessidades motivadoras são aquelas de natureza intrínseca ao trabalho, obedecendo a uma dinâmica de crescimento que conduz à satisfação a longo prazo, referindo-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, englobando: i) delegação de responsabilidade; ii) liberdade de decidir como executar o trabalho; iii) e uso pleno das habilidades pessoais, etc. (Chiavenato, 2002).

As necessidades higiénicas apresentam por seu lado uma natureza extrínseca ao trabalho, conduzindo ao evitamento da dor e alívio da insatisfação a curto prazo, referindo-se as condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando: i) as condições físicas e ambientais de trabalho; ii) salário; iii) os benefícios sociais; iv) as políticas da Instituição, etc. (Chiavenato, 2002).

Tendo em conta as fontes de evidência pesquisadas para este estudo, a sua problemática e a definição dos objectivos, apoiamo-nos num modelo de análise de técnicas de pesquisa quantitativas. Tratou-se de um estudo exploratório transversal, recorrendo-se a metodologias de investigação descritivas, nomeadamente comparativas e correlacionais, de forma a poder obter-se respostas quer para a questão que o norteou quer para esclarecer e enriquecer a interpretação dos dados obtidos. Com este estudo pretendeu-se contribuir para o conhecimento da forma como o indivíduo se sentia perante a organização na qual trabalhava e despendia o grosso do seu tempo útil, ou seja, ao conhecimento da percepção do indivíduo em relação ao papel que ele e a sua organização desempenham na sociedade.



## 4.2 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.2.1 RESULTADOS GLOBAIS

Em resultado da análise agregada da satisfação às variáveis específicas 1 a 31 – as questões indirectas – obteve-se aquilo que podemos designar de índice de satisfação geral no trabalho, que numa escala de 1 a 5 é de 2,96, relativamente próximo de 3, o que significa que os indivíduos estavam razoavelmente satisfeitos no trabalho. Este resultado não se distâcia muito da avaliação da satisfação no trabalho atribuída à variável aglutinadora ou de satisfação geral denominada “tudo somado e considerado todos os aspectos do seu trabalho na instituição, diria que está...” cuja avaliação média foi de 2,85, ou seja, razoavelmente satisfeita.

Para determinar que variáveis específicas mais contribuem para a satisfação geral, fizemos uma correlação entre a avaliação atribuída às variáveis específicas e a avaliação da variável de satisfação geral. Verificamos que todas as correlações são positivas quer sejam para as variáveis pessoais e interpessoais ou para as variáveis organizacionais.

Entre as variáveis pessoais e interpessoais notamos uma maior correlação com a satisfação geral nas variáveis “formação profissional” com 0,383; “competência da sua chefia directa” com 0,400; “prémios existentes” com 0,355; “relacionamento com a sua chefia directa” com 0,353; e “autonomia para a realização do trabalho” com 0,543. Todos apresentam uma correlação significativamente diferente de zero, para uma amostra de 100 indivíduos, considerando-se 97 graus de liberdade e um nível de significância inferior à milésima ( $r > 0,35$ ;  $N=100$ ;  $df=97$ ,  $p < 0,001$ ).

Entre as organizacionais constatamos uma maior correlação com a satisfação geral nas variáveis “metas e objectivos da instituição ” com 0,423; “modo como as tarefas estão organizadas” com 0,408; “acções para melhorar as operações” com 0,352; e “relacionamento com o seu local de trabalho” com 0,376. Todas apresentam uma correlação significativamente diferente de zero, para uma amostra de 100 indivíduos, considerando-se 97 graus de liberdade e um nível de significância inferior à milésima ( $r > 0,35$ ;  $N=100$ ;  $df=97$ ,  $p < 0,001$ ).

De acordo com Reis e Moreira (1993), o coeficiente de correlação linear  $r$  (raiz quadrada positiva do coeficiente de determinação) é uma medida do grau de associação linear entre variáveis. É simples quando definido para duas variáveis e múltiplo quando se pretende

medir a relação linear entre mais de duas variáveis e toma valores entre -1 e +1. Quando se mede a correlação entre variáveis, +1 significa uma relação linear perfeita e positiva enquanto -1 significa uma relação linear pobre entre as variáveis. Valores próximos do zero indicam uma associação linear pobre entre as variáveis.

Contudo se quisermos particularizar, iremos ver que o sentimento de satisfação varia bastante, por exemplo, se colocar na balança as variáveis “não materiais” contra as variáveis “materiais”, as variáveis de ordem pessoal contra as de ordem organizacional, as do meio envolvente mais próximo contra as do meio mais distante do trabalhador, etc.

Assim, no que diz respeito ao grupo A que congrega as questões 1 a 19 que designamos de variáveis pessoais e interpessoais, o sentimento é um pouco acima da média ou do índice de satisfação, com 3,06 (Ver Apêndice B), enquanto para o grupo B, com as questões 20 a 31, as variáveis organizacionais situa-se abaixo do índice, em 2,79.

Embora muito próximo do índice, abona a favor do grupo A determinados aspectos normalmente enfatizados pelo trabalhador, como por exemplo a auto-estima, a auto-avaliação, a solidariedade para com o “próximo” e a sobrevalorização da importância do seu posto ou do seu sector em relação aos demais e ao conjunto da organização.

Em contrapartida, as pessoas tendem a “descarregar” sobre a organização como se não fossem também responsáveis por aquilo que corre bem ou mal. Ou seja, a tendência humana de autodefesa de “jogar a responsabilidade do mal a terceiros” é evidente.

Para análise utilizamos o teste paramétrico *t-student* com um intervalo de confiança de 95% e um nível de significância,  $p < 5\%$ . Como hipótese nula estabelecemos para cada variável de cada grupo o valor 2, que significa que as pessoas estão “pouco satisfeitas” no trabalho. Para o intervalo de confiança escolhido, obtivemos uma correspondência na tabela *t-student* de  $0,95 + 0,05/2 = 0,975$ . Para uma amostra  $N=100$ , consideramos um teste para  $n-1$ , ou seja, 99 graus de liberdade. Verificamos que uma distribuição de *t-student* com 99 graus de liberdade tende para  $N=100$ , sendo o intervalo de confiança  $F=0,975$ . A região de aceitação da hipótese nula é de  $[-1,980; 1,980]$ . Se um valor do teste para uma variável qualquer cair dentro dessa região, é de aceitar a hipótese nula. Caso contrário, com valores a cair dentro dessa região crítica, é de rejeitar a hipótese nula.

Com excepção de duas variáveis – “os prémios existentes” e “os métodos de motivação utilizados” – os valores *t* do teste caíram dentro da região crítica para todas as variáveis,

quer pessoais e interpessoais, quer organizacionais, ou seja, fora da região de aceitação (ver apêndices C e F).

Concluindo-se, é de rejeitar a hipótese nula a 29 variáveis, ou seja, as pessoas não estão “pouco satisfeitas” no trabalho. Já em relação aos “prémios existentes”, a baixa satisfação é aceite sendo a média de 2,17 e o valor do teste de 1,570. Em relação aos “métodos de motivação utilizados” a média é de 2,16 e o valor do teste de 1,683, que cai dentro da zona de aceitação da hipótese nula. As pessoas estão “pouco satisfeitas” com estas variáveis.

#### 4.2.2 SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DAS VARIÁVEIS PESSOAIS E INTERPESSOAIS

Do conjunto de variáveis pessoais e interpessoais podemos destacar um “*Top 3*” com os factores “**importância do seu trabalho para a sociedade**” com 3,80; “**relacionamento com a sua chefia directa**” com 3,58 e “**relacionamento entre colegas**” com 3,48 pontos.

Já um “*Down 3*” seria formado pelos factores “**prémios existentes**” com 2,17; “**remuneração líquida**” com 2,29 e o “**sistema de avaliação de desempenho**” com 2,35. A tabela 4.1 dá-nos o balanço da satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais.

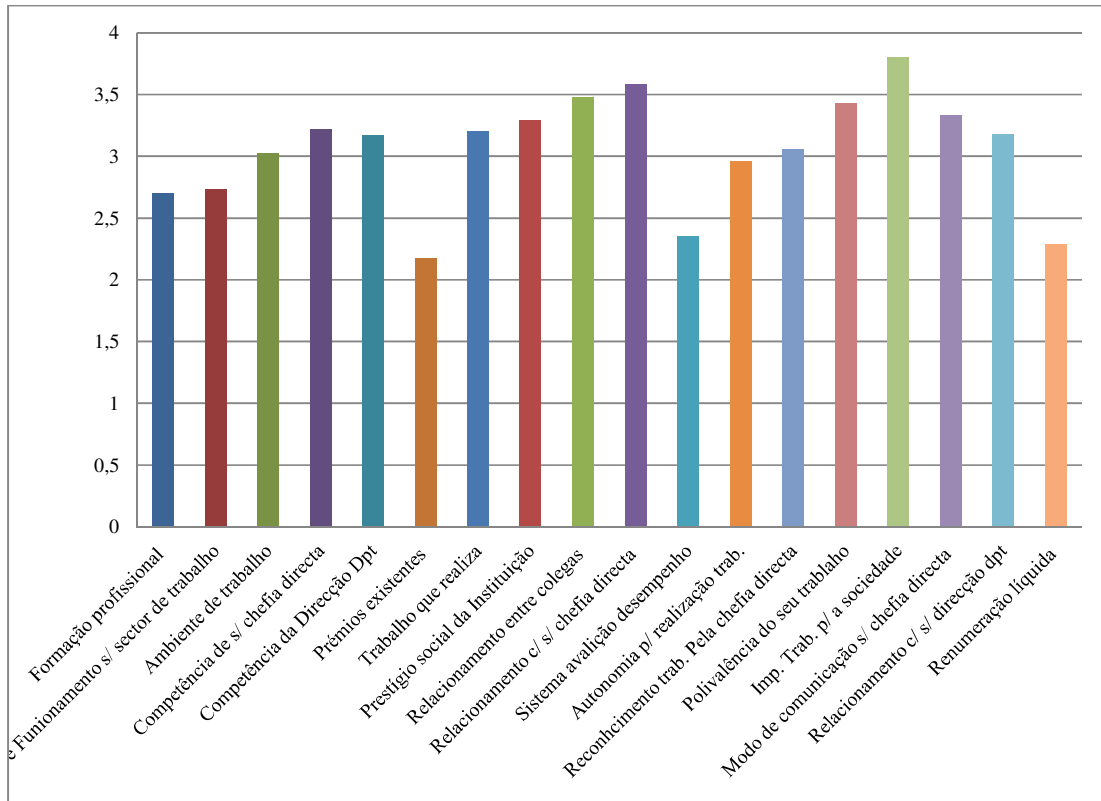
**Tabela 4.1: Balanço de satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais.**

Variável	Maior Satisfação	Valor	Variável	Menor Satisfação	Valor
A17	Importância do seu trabalho para a sociedade	3,80	A13	Sistema de avaliação de desempenho	2,35
A10	Relacionamento com os colegas	3,48	A07	Prémios existentes	2,17
A11	Relacionamento com a sua chefia directa	3,58	A04	Remuneração líquida	2,29
A16	Polivalência do seu trabalho	3,43	A01	Formação profissional	2,70
A18	Modo como a chefia directa comunica consigo	3,33	A02	Organização e funcionamento do seu sector de trabalho	2,73

Já a tabela 4.2, a seguir, apresenta a distribuição de respostas numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada satisfeito e 5 muitíssimo satisfeito. O gráfico 4.1 dá-nos a média das variáveis.

**Tabela 4.2: Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais.**

Var	Designação	Distribuição percentual da Avaliação				
		1 Nada satisfeito (NS)	2 Pouco Satisfeito (PS)	3 Razoavelmente Satisfeito (RS)	4 Muito Satisfeito (MS)	5 Muitíssimo Satisfeito (MSS)
A1	Formação profissional	12	31	35	19	3
A2	Organização e funcionamento do seu sector de trabalho	7	25	56	12	0
A3	Ambiente de trabalho	6	15	55	19	5
A4	Renumeração líquida	22	32	41	5	0
A5	Competência da sua chefia directa	6	16	35	36	7
A6	Competência da direcção do seu departamento	4	14	46	33	3
A7	Prémios existentes	36	24	29	9	2
A8	Trabalho que realiza	3	16	45	30	6
A9	Prestígio social da Instituição	6	15	32	38	9
A10	Relacionamento com a sua chefia directa	5	6	38	38	13
A11	Relacionamento com a sua chefia directa	3	65	33	46	12
A12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	4	14	44	36	2
A13	Sistema de avaliação de desempenho	27	27	32	12	2
A14	Autonomia para a realização do trabalho	10	14	51	20	5
A15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	10	16	37	32	5
A16	Polivalência do seu trabalho	2	13	34	42	9
A17	Importância do seu trabalho para a sociedade	2	3	31	41	23
A18	Modo como a chefia directa comunica consigo	7	11	35	36	11
A19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	4	14	50	22	10



**Gráfico 4.1: Média de satisfação das variáveis pessoais e interpessoais.**

Os histogramas no apêndice D ilustram o posicionamento das pessoas inquiridas quanto às diversas variáveis em estudo.

Do conjunto de variáveis organizacionais, temos um “*Top 3*” com os factores “**metas e objectivos da Instituição**” com 3,21; “**resultados da actividade da Instituição**” com 3,20 e “**princípios defendidos pela Instituição**” com 3,04 pontos. Já um “*Down 3*” seria formado pelos factores “**métodos de motivação utilizados**” com 2,16; “**métodos de orientação e de acompanhamento**” com 2,51 e “**divulgação de informação da Instituição**” com 2,52 pontos.

A tabela 4.3 dá-nos o balanço da satisfação quanto aos factores ou variáveis organizacionais, enquanto a tabela 4.4 a seguir apresenta a distribuição de respostas numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada satisfeito e 5 muitíssimo satisfeito.

De acordo com a tabela 5.4, 20% do pessoal inquirido está nada ou pouco satisfeito com as metas e objectivos, contra 38% que está muito ou muitíssimo satisfeito. O elemento neutro de “razoavelmente satisfeito” ocupa 42% dos inquiridos, que somado aos muito ou

muitíssimo satisfeitos dá-nos 80% de avaliação positiva. Com efeito, verificamos que o objectivo ou missão da instituição estudada é suficientemente claro e abrangente.

**Tabela 4.3: Balanço da satisfação quanto aos factores ou variáveis organizacionais.**

Var	Maior satisfação	Valor	Var.	Menor satisfação	Valor
B20	Metas e objectivos da Instituição	3,21	B23	Métodos de motivação utilizados	2,16
B29	Resultados da actividade da Instituição	3,20	B24	Métodos de orientação e acompanhamento	2,51
B31	Princípios defendidos pela Instituição	3,04	B27	Divulgação de informação na Instituição	2,52
B22	A estrutura organizacional da sua Instituição	2,92	B25	Acções para melhorar as operações	2,55
B21	Modo como as tarefas estão organizadas	2,76	B26	Modo de tratamento dos assuntos pessoais	2,55

**Tabela 4.4 Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis organizacionais**

Var.	Designação	Distribuição Percentual da Avaliação				
		1	2	3	4	5
		N S	P S	R S	M S	M S S
B20	As metas e os objectivos da Instituição	4	16	42	31	7
B21	O modo como as tarefas estão organizadas	10	27	41	21	1
B22	A estrutura organizacional da sua Instituição	10	21	40	25	4
B23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	30	32	30	8	0
B24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	16	32	38	13	1
B25	As acções tomadas para melhorar as operações	16	30	37	17	0
B26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	24	20	37	15	4
B27	A divulgação de informação na Instituição	19	30	34	14	3
B28	O relacionamento com o seu local de trabalho	5	16	46	31	2
B29	O resultado da actividade da Instituição	10	11	36	35	8
B30	As práticas de gestão na Instituição	8	14	53	19	6
B31	Os princípios defendidos pela Instituição	9	17	43	23	8

Os gráficos 4.2 a 4.6 dão-nos uma ilustração da avaliação por alguns dos factores escolhidos, com uma tendência bastante centralizadora, ou seja para o “razoavelmente

satisfeito”. No entanto, há uma tendência para a baixa satisfação nas variáveis “métodos de motivação utilizados”, “métodos de orientação e acompanhamento” e “divulgação de informações na Instituição”.

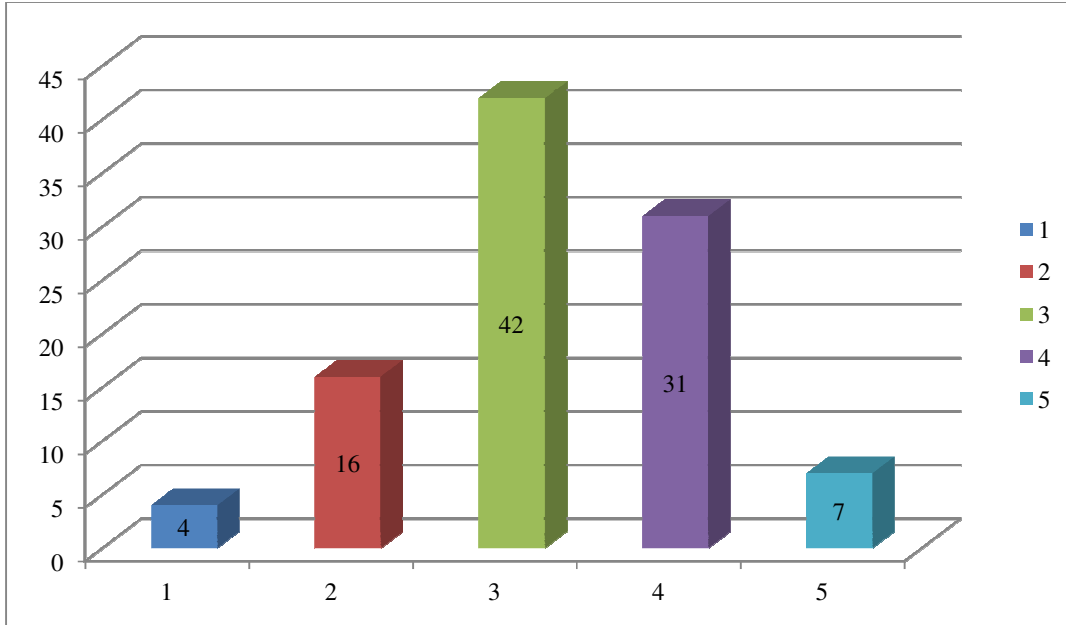


Gráfico 4.2: Satisfação quanto às Metas e Objectivos da Instituição.

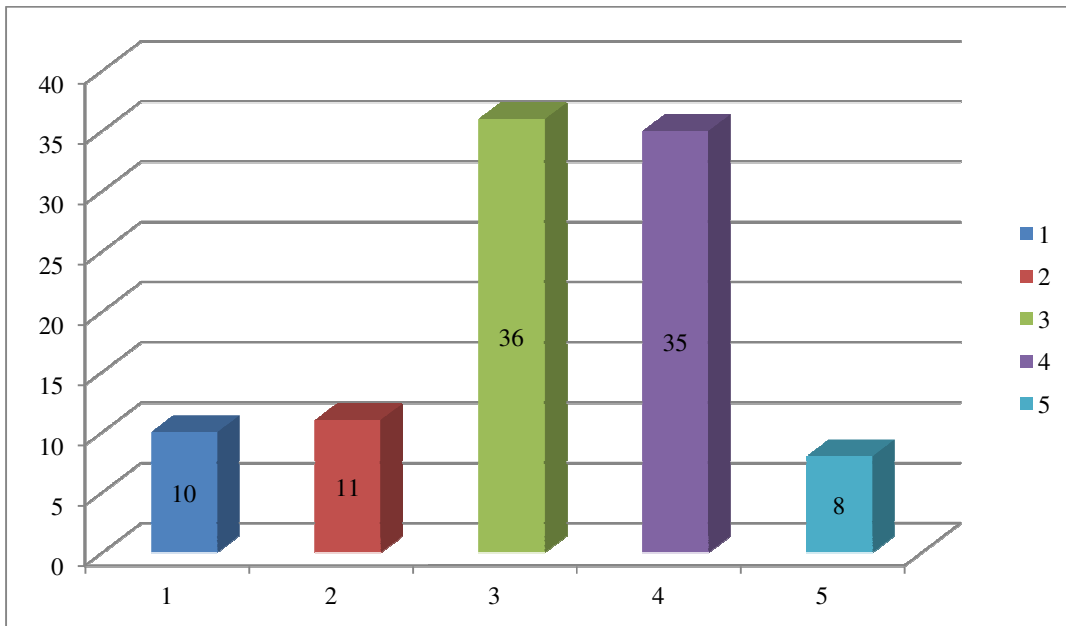


Gráfico 4.3: Satisfação quanto ao Resultado da Actividade da Instituição.

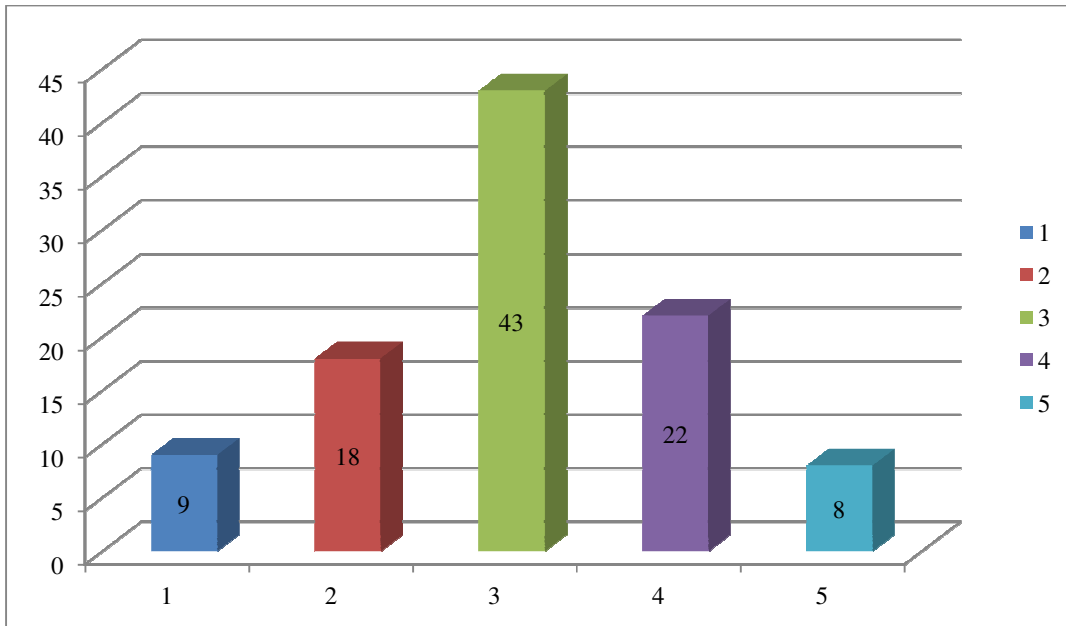


Gráfico 4.4: Satisfação quanto aos princípios defendidos pela Instituição.

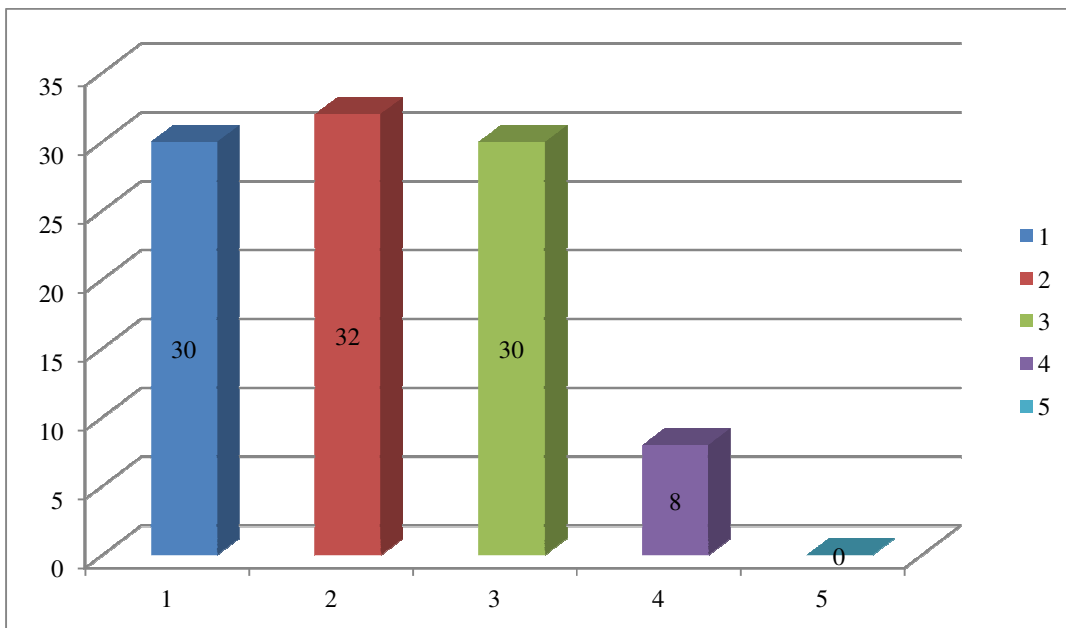
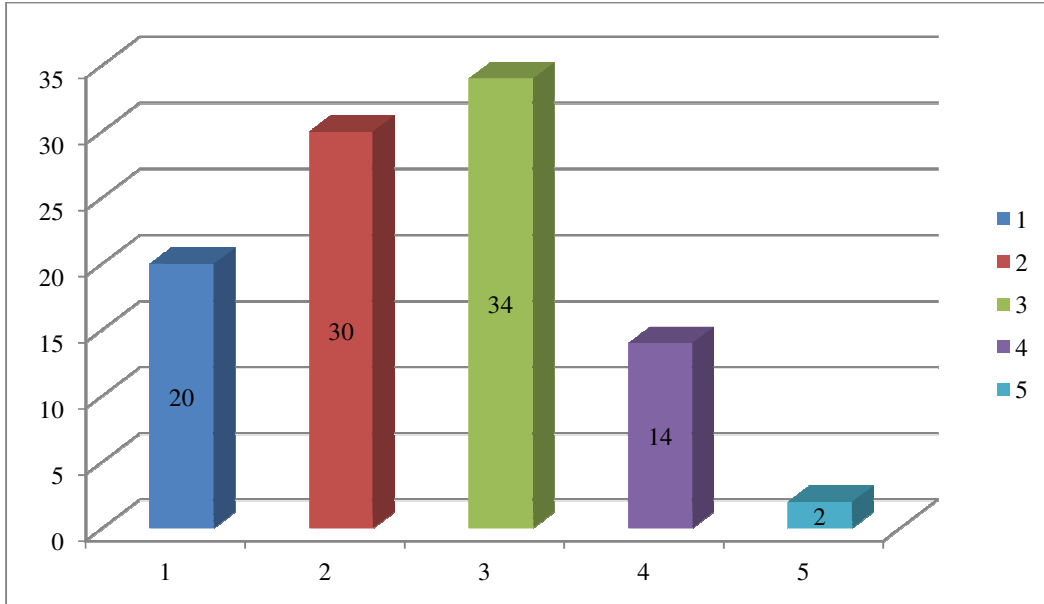


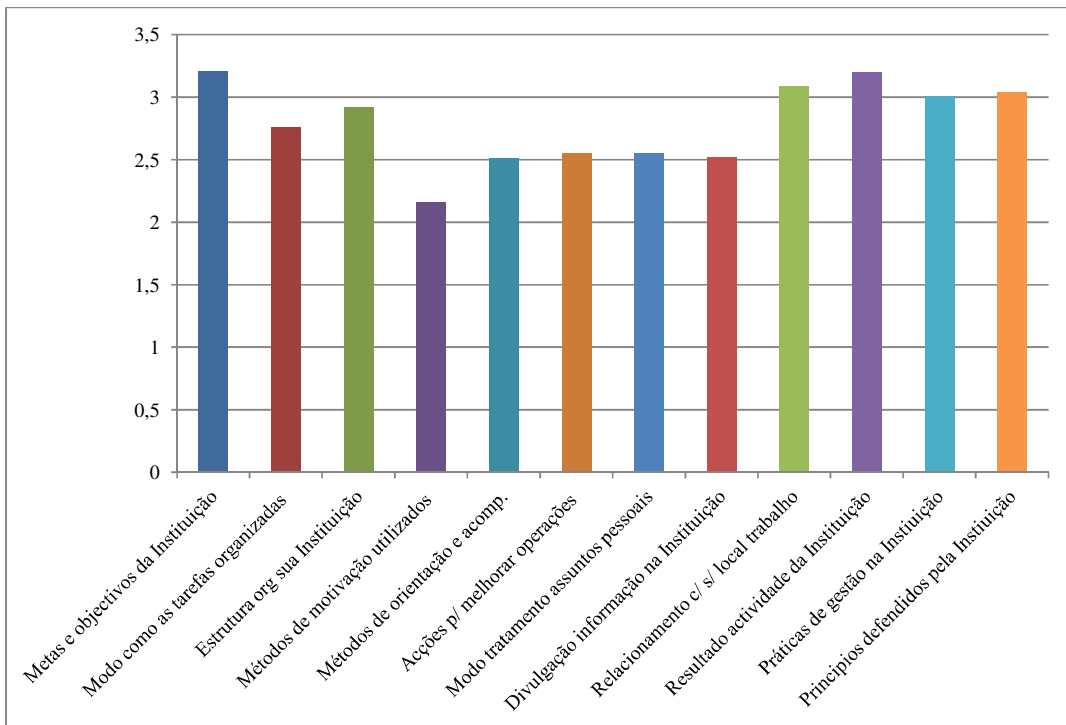
Gráfico 4.5: Satisfação quanto aos métodos de motivação do pessoal.





**Gráfico 4.6: Satisfação quanto à Divulgação de Informação na Instituição.**

O gráfico 4.7 dá-nos um panorama geral da satisfação dos inquiridos quanto às variáveis organizacionais.



**Gráfico 4.7: Média de satisfação às Variáveis Organizacionais.**

### 4.2.3 RESULTADOS ESTRATIFICADOS: AS VARIÁVEIS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

No presente número, daremos corpo a uma análise multidimensional do nosso estudo sobre a satisfação no trabalho, mais precisamente para conhecer como varia o nível de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais em função do género, do estado civil, das habilitações académicas, da posição na hierarquia e, finalmente, do tempo de serviço do inquirido.

Dissemos nós que o índice geral de satisfação no trabalho, obtido para as 31 variáveis e para a totalidade de indivíduos observados é de 2,9 numa escala tipo Likert de 1 a 5, pelo que entendemos que as pessoas estão razoavelmente satisfeitas no trabalho. Com o intuito de proceder a uma análise comparativa, recorreremos ao instrumento *compare means* do SPSS e obtivemos os índices de satisfação estratificados para as 31 variáveis (sejam pessoais e interpessoais, sejam organizacionais), para um intervalo de confiança de 95%. Os mesmos aparecem em quadros no início de análise por cada um dos critérios.

#### 4.2.3.1 Satisfação Segundo o Género

Para a totalidade das variáveis em estudo, tanto os indivíduos do género masculino como os do género feminino sentem-se razoavelmente satisfeitos no trabalho, embora o género masculino tenha um índice um pouco acima do feminino, sendo respectivamente de 2,99 e de 2,91, conforme a tabela 4.5.

Tabela 4.5: Índice de satisfação segundo o género.

Variáveis/Grupos		N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio
Total variáveis (adaptado)	Masculino	56	2,99	0,46	0,04
	Feminino	44	2,91	0,40	-0,05
Total		100	2,96	0,42	0,00

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos indivíduos do **género masculino (M)** estará menos satisfeita em relação aos prémios existentes (64,3%) e à remuneração líquida (57,1%). No entanto, estará satisfeita com a importância do seu trabalho para a sociedade (92,9%), o relacionamento com a sua chefia directa (91,1%), o

relacionamento entre colegas (89,3%), o trabalho que realiza (85,7%) e o prestígio social da instituição (85,7%).

Essa categoria estará quase balanceada no sistema de avaliação de desempenho com 48,2% de satisfação negativa e 51,8% de satisfação positiva.

Por seu turno, a maioria dos indivíduos do **gênero feminino (F)** estará menos satisfeita em relação ao sistema de avaliação de desempenho (61,4%) e prêmios existentes (54,5%). Mais satisfeita estará em relação à importância do seu trabalho para a sociedade (97,7%), o relacionamento com a chefia directa (90,9%), o modo como a chefia directa comunica consigo (86,4%), o ambiente de trabalho (81,8%) e o relacionamento com a direcção do seu departamento (81,8%). Porém, onde se esperava uma baixa satisfação total, revela-se que a massa inquirida do sexo feminino estará completamente balanceada, ou seja, dividida a 50,0% entre os menos satisfeitos e os satisfeitos com a remuneração líquida.

De acordo com a tabela 4.6, os indivíduos de ambos os géneros apresentam baixa satisfação em relação às mesmas variáveis, mas com as seguintes percentagens de respostas “nada” e “pouco satisfeito”: “Remuneração líquida” com 57,1% e 50,0%; “Prêmios existentes” 64,3% e 54,5%; e “Sistema de avaliação de desempenho” com 48,2% e 61,4%. Entre eles há maior discrepância no sistema de avaliação de desempenho, ao qual apenas 48,2% do género masculino estão nada ou pouco satisfeitos, contra 61,4% do género feminino.

Ambos os géneros experienciam alta satisfação também em relação às mesmas variáveis, mas com as seguintes percentagem de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”: “Relacionamento entre colegas” com 89,3% e 88,6%; “Relacionamento com a sua chefia directa” com 91,1% e 90,9%; e “Importância do seu trabalho para a sociedade” com 92,9% e 97,7%. Entre as variáveis de maior satisfação, há maior discrepância no “Prestígio social da Instituição” com 85,7% e 70,5% e “Trabalho que realiza” com 85,7% e 75,0%. Os do género masculino estarão menos satisfeitos do que os do género feminino com as variáveis remuneratórias, ou seja, “Remuneração líquida” com 42,9% e 50,0% e “Prêmios existentes” com 35,7% e 45,5% de avaliação positiva.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes na tabela 4.6 podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o género, constante no apêndice H (quadro H.1).

**Tabela 4.6: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o género.**

Item	Variável	Nada e Pouco satisfeito		Razoavelmente, Muito e MUITÍSSIMO satisfeito	
		M	F	M	F
1	Formação profissional	42,9	43,2	57,1	56,8
2	Organização, e funcionamento do sector de trabalho	35,7	27,3	64,3	72,7
3	Ambiente de trabalho	23,2	18,2	76,8	81,8
4	Renumeração líquida	57,1	50,0	42,9	50,0
5	Competência da sua chefia directa	16,1	29,5	83,9	70,5
6	Competência da direcção do seu comportamento	12,5	25,0	87,5	75,0
7	Prémios existentes	64,3	54,5	35,7	45,5
8	Trabalho que realiza	14,3	25,0	85,7	75,0
9	Prestígio social da Instituição	14,3	29,5	85,7	70,5
10	Relacionamento com os colegas	10,7	11,4	89,3	88,6
11	Relacionamento com a sua chefia directa	8,9	9,1	91,1	90,9
12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	17,9	18,2	82,1	81,8
13	Sistema de avaliação de desempenho	48,2	61,4	51,8	38,6
14	Autonomia para a realização do trabalho	25,0	22,7	75,0	77,3
15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	23,2	29,5	76,8	70,5
16	Polivalência do seu trabalho	12,5	18,2	87,5	81,8
17	Importância do seu trabalho para a sociedade	7,1	2,3	92,9	97,7
18	Modo como a chefia directa comunica consigo	21,4	13,6	78,6	86,4
19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	17,9	18,2	82,1	81,8

#### 4.2.3.2 Satisfação Segundo Estado Civil

Os indivíduos solteiros sentem-se mais satisfeitos que os casados, e estão mais satisfeitos que os divorciados, sendo os índices de 3,09; de 2,93 e de 2,76 respectivamente. O desvio padrão varia entre 0,41 e 0,73 pontos, conforme a tabela 4.7.

Tabela 4.7: Índice de satisfação segundo o estado civil.

Variáveis / Grupos	N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio Médio	
Total variáveis	Solteiro	22	3,09	0,41	0,13
	Casado	68	2,93	0,43	-0,03
	Divorciado	4	2,76	0,73	-0,20
	Outro	6	2,94	0,55	-0,02
Total	100	2,96	0,42	0,00	

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos indivíduos **casados (Cas)** estará menos satisfeita em relação aos prémios existentes (61,8%), à remuneração líquida (55,9%) e ao sistema de avaliação de desempenho (55,9%). No entanto, estará satisfeita com a importância do seu trabalho para a sociedade (92,9%), o relacionamento com a sua chefia directa (86,8%), o relacionamento entre colegas (86,8%), a polivalência do seu trabalho (86,8%) e a competência da direcção do seu departamento (80,9%). Essa categoria estará próxima do balanceamento apenas na satisfação com a formação profissional com 44,1% de nada e pouco satisfeito contra 55,9% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito.

Por seu turno, a maioria dos indivíduos **solteiros (Sol)** estará menos satisfeita somente em relação aos prémios existentes (54,5%). Mais satisfeita estará em relação ao relacionamento com a chefia directa, a importância do seu trabalho para a sociedade, ao modo de comunicação da chefia directa, todos com 100% de satisfação. Também, em relação ao prestígio social da instituição, ao relacionamento entre colegas e à abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com 95,5% de satisfação. Estarão balanceados em relação ao sistema de avaliação de desempenho (50%/50%) e quase balanceado em relação a remuneração líquida (45,5%/54,5%) e prémios existentes (54,5%/45,5%).

Já a maioria dos indivíduos **divorciados (Div)** estará menos satisfeita em relação à formação profissional, remuneração líquida e prémios existentes, com 75,0% cada. Mais satisfeita estará em relação à competência da chefia directa, à competência da direcção do departamento, ao trabalho que realiza, ao relacionamento entre colegas, ao relacionamento com a chefia directa, ao relacionamento com a direcção do seu departamento, ao reconhecimento do trabalho pela chefia directa e à importância do seu trabalho para a sociedade, todos com 100,0% de satisfação. Os divorciados estarão balanceados em relação à organização e funcionamento do seu sector de trabalho, ao prestígio social da instituição, ao sistema de avaliação de desempenho, ao modo como a chefia directa

comunica consigo e à abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com uma relação de 50,0%/50,0%.

Por último, na categoria **outro (O)**, formado essencialmente por viúvos, encontramos uma baixa satisfação em relação apenas à formação profissional (66,7%) e uma satisfação média ou alta em relação ao relacionamento entre colegas, ao relacionamento com a chefia directa, ao relacionamento com a direcção do seu departamento, à importância do seu trabalho para a sociedade, ao modo como a chefia directa comunica consigo e à abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com 100,0% de satisfação. Estarão balanceados em relação a organização e funcionamento do sector de trabalho, à remuneração líquida e ao sistema de avaliação de desempenho, todos com uma relação de 50,0%/50,0%.

De acordo com a tabela 4.8, os indivíduos de todos os estados civis (solteiro, casado, divorciado e outro) apresentam menor satisfação em relação a duas variáveis, com a seguinte percentagem de respostas “nada” e “pouco satisfeito”: “Remuneração líquida” com 55,9%, 45,5%, 75,0% e 50,0%; “Prémios existentes”, com 61,8%, 54,5%, 75,0% e 75,0%. Os divorciados e outros apresentam uma discrepância muito grande em relação aos solteiros e casados em vários factores avaliados como nada ou pouco satisfeitos, tais como “formação profissional”, “remuneração líquida” e “prémios existentes”.

Todos os estados civis experimentam alta satisfação em relação a pelo menos 16 variáveis, com os seguintes destaques de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”, em percentagem: “Relacionamento com a sua chefia directa” com 86,8%, 100,0%, 100,0% e 100,0% e “Importância do seu trabalho para a sociedade” com 92,6%, 100,0%, 100,0% e 100,0%.

Curioso é que os casados estão menos satisfeitos que os solteiros em relação a todas as variáveis pessoais e interpessoais. Entre eles e entre as variáveis de maior satisfação há maior discrepância em: “Formação profissional”, com 55,9% e 72,7%; “Prestígio social da Instituição” com 76,5% e 95,5%; “Relacionamento com a direcção do seu departamento” com 75,0% e 95,5%; “Modo como a chefia directa comunica consigo” com 76,5% e 100,0%; entre outras. Trata-se de uma comparação importante uma vez que os casados representam 68% e os solteiros 22% da amostra. Já os solteiros estarão muito mais satisfeitos que os divorciados em relação à “formação profissional”, “prestígio social da instituição”, “modo como a chefia directa comunica consigo” e “abertura ao diálogo por

parte do sector de trabalho”. E menos em relação à “competência da chefia directa”, “da direcção do departamento” e ainda à “polivalência do seu trabalho”. No que respeita à “remuneração líquida”, apenas os solteiros e outros experimentam satisfação positiva de 54,5% contra divorciados com 25,0% e casados com 44,1%. Aos “prémios existentes”, a baixa satisfação predomina em todas as categorias.

**Tabela 4.8: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o estado civil.**

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito				Raz Muito e muitíssimo satisfeito			
		Sol	Cas	Div	O	Sol	Cas	Div	O
1	Formação profissional	27,3	44,1	75,0	66,7	72,7	55,9	25,0	33,3
2	Organização e funcionamento do sector de trabalho	27,3	30,9	50,0	50,0	72,7	69,1	50,0	50,0
3	Ambiente de trabalho	18,2	22,1	25,0	16,7	81,8	77,9	75,0	83,3
4	Remuneração líquida	45,5	55,9	75,0	50,0	54,5	44,1	25,0	50,0
5	Competência da sua chefia directa	18,2	25,0	0,0	16,7	81,8	75,0	100	83,3
6	Competência da direcção do seu departamento	18,2	19,1	0,0	16,7	81,8	80,9	100	83,3
7	Prémios existentes	54,5	61,8	75,0	75,0	45,5	38,2	25,0	25,0
8	Trabalho que realiza	9,1	22,1	0,0	33,3	90,9	77,9	100	66,7
9	Prestígio social da Instituição	4,5	23,5	50,0	33,3	95,5	76,5	50,0	66,7
10	Relacionamento com os colegas	9,1	13,2	0,0	0,0	90,9	86,8	100	100
11	Relacionamento com a chefia directa	0,0	13,2	0,0	0,0	100	86,8	100	100
12	Relacionamento com a direcção e o departamento	4,5	25,0	0,0	0,0	95,5	75,0	100	100
13	Sistema de avaliação do desempenho	50,0	55,9	50,0	50,0	50,0	44,1	50,0	50,0
14	Autonomia para a realização do trabalho	13,6	27,9	25,0	16,7	86,4	72,1	75,0	83,3
15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	18,2	32,4	0,0	26,0	81,8	67,6	100,0	74,0
16	Polivalência do seu trabalho	9,1	13,2	50,0	33,3	90,9	86,8	50,0	66,7
17	Importância do seu trabalho para a sociedade	0,0	7,4	0,0	0,0	100	92,6	100	100
18	Modo como a chefia directa comunica consigo	0,0	23,5	50,0	0,0	100	76,5	50,0	100
19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	4,5	22,1	50,0	0,0	95,5	77,9	50,0	100

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, representados na tabela acima, podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um

intervalo de confiança de 95% segundo o estado civil, constante no apêndice H (quadro H.2).

### 4.2.3.3 Satisfação Segundo Habilitações Literárias

Com um índice de satisfação de 3,01 e de 2,99, respectivamente, as pessoas habilitadas com o ensino secundário e com o bacharelato sentem-se mais satisfeitas que as demais habilitações. Os com o ensino básico apresentam um índice de satisfação de 2,87, enquanto os licenciados apresentam um de 2,81 pontos. O desvio padrão varia entre 0,43 e 0,69 pontos, conforme a tabela 4.9, a seguir apresentada.

**Tabela 4.9: Índice de satisfação segundo as habilitações académicas.**

Variáveis /grupos	N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio Médio
Ensino Básico	14	2,87	0,43	-0,09
Ensino Secundário	64	3,01	0,43	0,06
E médio/ Bacharelato	6	2,99	0,61	0,04
Licenciatura	14	2,81	0,52	-0,15
Mestrado	2	2,73	0,69	-0,23
Total	100	2,96	0,42	0,00

De uma análise cruzada por variável (tabela 4.10) deparamos que, das 19 variáveis, a maioria dos **indivíduos com o ensino básico (EB)** estará menos satisfeita apenas em relação à formação profissional (64,3%). Contrariamente, das 18 variáveis restantes a esmagadora maioria estará satisfeita em relação ao ambiente de trabalho, importância do seu trabalho para a sociedade e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, as três com 100%. Também, em relação à polivalência do seu trabalho e prestígio social da Instituição com 92,9% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito.

Por seu turno, a maioria dos **indivíduos com o ensino secundário (ES)** estará menos satisfeita em relação à remuneração líquida (56,3%), aos prémios existentes (62,5%) e ao sistema de avaliação de desempenho (53,1%). No entanto, estará mais satisfeita com a importância do seu trabalho para a sociedade (93,8%), relacionamento com a sua chefia directa (90,6%) e relacionamento entre colegas (89,1%), entre outras.

Já a maioria dos **indivíduos com o bacharelato (B)** estará menos satisfeita em relação a organização e funcionamento do seu sector de trabalho (66,7%). No entanto, estará



satisfeita com o ambiente de trabalho, prestígio social da Instituição, relacionamento entre colegas, relacionamento com a sua chefia directa, relacionamento com a direcção do seu departamento, modo como a chefia directa comunica consigo e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com 100% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito. A única categoria com elevada satisfação é remuneração líquida na ordem dos 83,3%, mas balanceado nos prémios existentes e no sistema de avaliação de desempenho (50%).

**Tabela 4.10: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo as habilitações.**

Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz, Muito e Muitíssimo satisfeito				
	EB	ES	B	L	M	EB	ES	B	L	M
Formação profissional	64,3	42,2	33,3	28,6	50,0	35,7	57,8	6,7	1,4	50,0
Organização e funcionamento do sector de trabalho	21,4	26,6	66,7	57,1	0,0	78,6	73,4	33,3	42,9	100,0
Ambiente de trabalho	0,0	23,4	0,0	35,7	50,0	100,0	76,6	100,0	64,3	50,0
Remuneração líquida	35,7	56,3	16,7	71,4	100,0	64,3	43,8	83,3	28,6	0,0
Competência da direcção do seu departamento	35,7	18,8	50,0	7,1	50,0	64,3	81,3	50,0	92,9	50,0
Competência da direcção do seu departamento	28,6	14,1	50,0	7,1	50,0	71,4	85,9	50,0	92,9	50,0
Prémios existentes	28,6	62,5	50,0	85,7	50,0	71,4	37,5	50,0	14,3	50,0
Trabalho que realiza	14,3	21,9	33,3	7,1	0,0	85,7	78,1	66,7	92,9	100,0
Prestígio social da Instituição	7,1	25,0	0,0	28,6	0,0	92,9	75,0	100,0	71,4	100,0
Relacionamento com os colegas	14,3	10,9	0,0	14,3	0,0	85,7	89,1	100,0	85,7	100,0
Relacionamento com a chefia directa	14,3	9,4	0,0	7,1	0,0	85,7	90,6	100,0	92,9	100,0
Relacionamento com a direcção e o departamento	14,3	23,4	0,0	7,1	0,0	85,7	76,6	100,0	92,9	100,0
Sistema de avaliação do desempenho	42,9	53,1	50,0	64,3	100,0	57,1	46,9	50,0	35,7	0,0
Autonomia para a realização do trabalho	21,4	25,0	33,3	21,4	0,0	78,6	75,0	66,7	78,6	100,0
Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	14,3	28,1	16,7	28,6	50,0	85,7	71,9	83,3	71,4	50,0
Polivalência do seu trabalho	7,1	15,6	16,7	21,4	0,0	92,9	84,4	83,3	78,6	100,0
Importância do seu trabalho p a sociedade	0,0	6,3	16,7	0,0	0,0	100,0	93,8	83,3	100,0	100,0
Modo como a chefia directa comunica consigo	28,3	15,6	0,0	28,6	0,0	71,4	84,4	100,0	71,4	100,0
Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	0,0	23,4	0,0	21,4	0,0	100,0	76,6	100,0	78,6	100,0

Ao contrário, a maioria dos **indivíduos com a licenciatura (L)** estará menos satisfeita em relação à remuneração líquida (71,4%), aos prémios existentes (85,7%) e ao sistema de avaliação de desempenho (64,3%). No entanto, estará satisfeita com a importância do seu trabalho para a sociedade (100%), a competência da sua chefia directa, competência da direcção do seu departamento, trabalho que realiza, relacionamento com a sua chefia directa e relacionamento com a direcção do seu departamento, todos com 92,9%.

Por último, a maioria dos **indivíduos com mestrado (M)** estará menos satisfeita em relação a duas coisas, remuneração líquida e sistema de avaliação de desempenho (100%). No entanto, têm satisfação absoluta em relação a vários factores, incluindo a organização e funcionamento do sector de trabalho, trabalho que realiza, prestígio social da Instituição, variáveis de relacionamento, autonomia para realização do trabalho, etc., todos com 100%. Essa categoria estará próxima do balanceamento na satisfação à competência da sua chefia directa e da direcção do seu departamento, prémios existentes e reconhecimento pela chefia directa com igual percentagem de baixa e da alta satisfação (50% e 50%).

De acordo com a tabela 4.10, só os indivíduos com o ensino básico apresentam baixa satisfação em relação à formação profissional, com os nada e pouco satisfeitos a atingirem 64,3% do extracto. Já os com as restantes habilitações (ensino secundário, bacharelato, licenciatura e mestrado) apresentam baixa satisfação quanto aos “prémios existentes” com 62,5%, 50,0%, 85,7% e 50,0% e também ao “sistema de avaliação de desempenho” com 53,1%, 50,0%, 64,3% e 100,0%. Os com o ensino básico apresentam uma discrepância de baixa satisfação sobre os com o ensino secundário, na ordem dos 22,1 pontos percentuais (pp.). Ao contrário, na baixa satisfação, os com o ensino secundário levam vantagem aos do ensino básico em várias variáveis, tais como “ambiente de trabalho” em 23,4 pp., “prémios existentes” em 33,9 pp. e “abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho” também em 23,4 pp. Ainda na baixa satisfação, os indivíduos com o ensino secundário superam os licenciados no “relacionamento com a direcção do seu departamento” em 16,3 pp., também na “formação profissional” em 13,6 pp. Contrariamente, os licenciados levam vantagem sobre os com o ensino secundário em “organização e funcionamento do sector de trabalho” em 30,5 pp., “prémios existentes” em 23,2 pp., e em “remuneração líquida” em 15,1 pp.

Todas as 5 habilitações académicas experienciam alta satisfação em relação a algumas variáveis, com a seguinte percentagem de respostas “razoavelmente”, “muito” e

“muitíssimo satisfeito”: “trabalho que realiza” com 85,7%, 78,1%, 66,7%, 92,9% e 100,0%; “prestígio social da Instituição ” com 92,9%, 75,0%, 100,0%, 71,4% e 100,0%; “relacionamento entre colegas” com 85,7%, 89,1%, 100,0%, 85,7% e 100,0% e “Importância do seu trabalho para a sociedade” com 100,0%, 93,8%, 83,3%, 100,0% e 100,0%. Também estão satisfeitos em relação ao relacionamento com a sua chefia directa e com a direcção do seu departamento, autonomia para realizar o trabalho, reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa, polivalência do seu trabalho, modo como a chefia directa comunica consigo e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho.

Da comparação entre habilitações na alta satisfação os básicos levam vantagem sobre os secundários nas variáveis “ambiente de trabalho” em 23,4 pp., “prémios existentes” em 33,9 pp., e “remuneração líquida” em 20,5 pp. Já os secundários superam os licenciados nas variáveis “organização e funcionamento do sector de trabalho” em 30,5 pp., “prémios existentes” em 23,2 pp., e “remuneração líquida” em 15,2 pp. Podemos dizer que o *feedback* de desempenho é bom para todas as habilitações enquanto as recompensas extrínsecas não são muito favoráveis na escalada crescente de habilitações académicas dos inquiridos.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes na tabela acima podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo as habilitações, constante no apêndice H (quadro H.3).

#### **4.2.3.4 Satisfação Segundo a Idade**

Com um índice de 2,69 e de 2,78 pontos, respectivamente, os indivíduos pertencentes aos grupos de 37>47 anos e de 18>26 anos sentem-se menos satisfeitos que os de 48>57 anos, com 2,98, de 27>36 anos com 3,09 e de 58>65 anos, com um índice de 3,35 pontos, conforme a tabela 4.11, a seguir apresentada.

**Tabela 4.11: Índice de satisfação segundo a idade.**

Variáveis /Grupos	N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
18>26 Anos	20	2,78	0,40	-0,18	
27>36 Anos	19	3,09	0,38	0,13	
Total variáveis	37>47 Anos	3	2,69	0,58	-0,27
48> 57 Anos	56	2,98	0,48	0,02	
58>65 Anos	2	3,35	0,65	0,40	
Total	100	2,96	0,42	0,00	

#### 4.2.3.5 Satisfação Segundo Posição Hierárquica

Assim, com os índices de 2,78 e de 2,86 pontos, os grupos de auxiliares e de administrativos sentem-se menos satisfeitos que os grupos de técnicos profissionais, com 3,00, de técnico superior com 3,15 e de dirigente com 3,32 pontos, respectivamente (tabela 4.12).

**Tabela 4.12: Índice de satisfação segundo a posição hierárquica.**

Variáveis/Grupos	N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
Auxiliar	19	2,78	0,41	-0,18	
Administrativo	13	2,86	0,48	0,13	
Total variáveis	Tec profissional	59	3,00	0,47	-0,27
Tec superior	7	3,15	0,38	0,02	
Dirigente	2	3,32	0,71	0,40	
Total	100	2,96	0,42	0,00	

De uma análise cruzada por variável, deparamos que a maioria dos **auxiliares (A)** estará menos satisfeita em relação apenas a uma variável, a formação profissional (68,4%). O grosso da categoria está satisfeito em relação a importância do seu trabalho para a sociedade (100%), prestígio social da Instituição, polivalência do seu trabalho e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com 84,2% das respostas. A categoria estará próxima do balanceamento apenas na satisfação à remuneração líquida e sistema de avaliação de desempenho ainda que a satisfação positiva prevaleça.

Talvez porque os auxiliares sejam o grupo profissional mais preterido em termos de formação profissional, por normalmente ou trazer a sua formação de fora para dentro da Instituição (motoristas, encarregadas de limpeza, carpinteiros, etc.) ou por se considerarem,

na maioria das instituições, cargos residuais, cargos comuns, ou cargos “com um mercado repleto de oferta de mão-de-obra”, logo a falácia das instituições em não investir na formação profissional dessas categorias profissionais, em comparação, por exemplo, com os técnicos superiores.

Por seu turno, a maioria dos **administrativos (AD)** estará menos satisfeita em relação a formação profissional da mesma forma que em relação a remuneração líquida, prémios existentes, prestígio social da Instituição e sistema de avaliação de desempenho, todos com 53,8%.

Satisfeita estará em relação ao relacionamento entre colegas, relacionamento com a sua chefia directa e reconhecimento do trabalho pela chefia directa (92,3%), além de outras. A categoria inclui, sobretudo, os assistentes administrativos, administrativos de contabilidade, arquivistas, etc.

Os **técnicos profissionais (TP)** estarão menos satisfeitos em relação aos mesmos factores que os administrativos, ou seja, remuneração líquida (54,2%), prémios existentes (67,8%) e sistema de avaliação de desempenho (57,6%). Na maioria, técnicos profissionais e técnicos superiores sem cargos de chefia mais satisfeitos estarão em relação ao relacionamento entre colegas, relacionamento com a chefia directa (92,3%), importância do seu trabalho para a sociedade (94,9%), entre outros.

Já os **técnicos superiores (TS)** manifestam menor satisfação em relação a dois dos três factores, ou seja, remuneração líquida e prémios existentes, ambos com 57,1%. Porém apenas 42,9% estarão menos satisfeitos em relação ao sistema de avaliação de desempenho. No entanto, estarão absolutamente satisfeitos em relação a onze dos dezanove factores, incluindo os de competências, do trabalho (o trabalho em si, a polivalência, a autonomia para a realização e a sua importância para a sociedade) de relacionamento, de comunicação e de diálogo (100%).

Por último, a totalidade dos **dirigentes (D)** estará menos satisfeita em relação à remuneração líquida e aos prémios existentes (100%), divididos em relação ao sistema de avaliação de desempenho, formação profissional e organização e funcionamento do seu sector de trabalho (50% e 50%). No entanto, estará absolutamente satisfeita (100%) com catorze das dezanove variáveis, incluindo as de competências, de trabalho, de relacionamento, de comunicação e de prestígio da organização.

De acordo com a tabela 4.13, os indivíduos de 4 das 5 posições hierárquicas identificadas (administrativos, técnicos profissionais, técnico superior e dirigente) apresentam baixa satisfação em relação a 2 variáveis, como sejam “remuneração líquida”, com 53,8%, 54,2%, 57,1% e 100,0% e “prémios existentes” com 53,8%, 67,8%, 57,1% e 100,0%. Isso, contrariamente aos auxiliares (que incluem motoristas, e empregados de limpeza, de manutenção, etc.), cuja baixa satisfação à remuneração líquida é de 47,7% e aos prémios existentes de 36,8%. No tocante ao “sistema de avaliação de desempenho”, quem apresenta baixa satisfação são os administrativos e os técnicos profissionais, com 53,8% e 57,6%, respectivamente. Da comparação interposições, deparamos que, na baixa satisfação, os auxiliares levam vantagem sobre os administrativos na variável “formação profissional” em 14,6 pp., e ainda nas variáveis “relacionamento entre colegas”, “relacionamento com a sua chefia directa” e “reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” em 13,4 pp. Contrariamente, os administrativos superam os auxiliares pela baixa satisfação, entre outras, nas variáveis “organização e funcionamento do seu sector de trabalho” em 22,7 pp., “prestígio social da Instituição” em 38,0 pp., e “prémios existentes” em 17,0 pp.

Por seu turno, os administrativos levam vantagem sobre os técnicos profissionais nas variáveis “formação profissional” em 18,2%, “prestígio social da Instituição” em 35,2%, e ainda no “trabalho que realiza” em 15,5%. Pelo contrário, os técnicos profissionais sobrepõe pela baixa satisfação os administrativos nas variáveis “prémios existentes” em 14,0%, e “reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” em 24,5%. Lembremos que os técnicos profissionais representam 59% dos inquiridos e os administrativos 13%.

Todas as 5 posições experimentam alta satisfação em relação a algumas variáveis, com a seguinte percentagem de respostas “razoavelmente”, “muito” e “muitíssimo satisfeito”:

- “ambiente de trabalho” com 84,2%, 76,9%, 78,0%, 71,4% e 100,0%;
- “competência da direcção do seu departamento” com 78,9%, 76,9%, 81,4%, 100,0% e 100,0%;
- “trabalho que realiza” com 68,4%, 69,2%, 84,7%, 100,0% e 100,0% e
- “importância do seu trabalho para a sociedade” com 100,0%, 84,6%, 94,9%, 100,0% e 100,0%.

Também estão satisfeitas em relação ao relacionamento entre colegas, com a sua chefia directa e com a direcção do seu departamento, autonomia para realizar o trabalho, reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa, polivalência do seu trabalho, modo como a chefia directa comunica consigo e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho.

**Tabela 4.13: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo a Posição Hierárquica.**

Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz, Muito e muitíssimo satisfeito				
	A	AD	TP	TS	D	A	AD	TP	TS	D
Formação profissional	68,4	53,8	35,6	14,3	50,0	31,6	46,2	64,4	85,7	50,0
Organização e funcionamento do sector de trabalho	15,8	38,5	37,3	14,3	50,0	84,2	61,5	62,7	85,7	50,0
Ambiente de trabalho	15,8	23,1	22,0	28,6	0,0	84,2	76,9	78,0	71,4	100,0
Remuneração líquida	47,4	53,8	54,2	57,1	100,0	52,8	46,2	45,8	42,9	0,0
Competência da direcção do seu departamento	31,6	30,8	20,3	0,0	0,0	68,4	69,2	79,7	100,0	100,0
Competência da direcção do seu departamento	21,1	23,1	18,6	0,0	0,0	78,9	76,9	81,4	100,0	100,0
Prémios existentes	36,8	53,8	67,8	57,1	100,0	63,2	46,2	32,2	42,9	0,0
Trabalho que realiza	31,6	30,8	15,3	0,0	0,0	68,4	69,2	84,7	100,0	100,0
Prestígio social da Instituição	15,8	53,8	18,6	0,0	0,0	84,2	46,2	81,4	100,0	100,0
Relacionamento com os colegas	21,1	7,7	6,8	28,6	0,0	78,9	92,3	93,2	71,4	100,0
Relacionamento com a chefia directa	21,1	7,7	6,8	0,0	0,0	78,9	92,3	93,2	100,	100,0
Relacionamento com a direcção e o departamento	21,1	15,4	20,3	0,0	0,0	78,9	84,6	79,7	100,0	100,0
Sistema de avaliação do desempenho	47,4	53,8	57,6	42,9	50,0	52,6	46,2	42,4	57,1	50,0
Autonomia para a realização do trabalho	31,6	30,8	23,7	0,0	0,0	68,45	69,2	76,3	100,0	100,0
Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	21,1	7,7	32,2	28,6	0,0	78,9	92,3	67,8	71,4	100,0
Polivalência do seu trabalho	15,8	15,4	16,9	0,0	0,0	84,2	84,6	83,1	100,0	100,0
Importância do seu trabalho p a sociedade	0,0	15,4	5,1	0,0	0,0	100,0	84,6	94,9	100,0	100,0
Modo como a chefia directa comunica consigo	21,1	30,8	16,9	0,0	0,0	78,9	69,2	83,1	100,0	100,0
Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	15,8	30,8	18,6	0,0	0,0	84,2	69,2	81,4	100,0	100,0

Da comparação interposições, os auxiliares superam os administrativos na alta satisfação nas variáveis “organização e funcionamento do sector de trabalho” em 22,7%, “prémios existentes” em 17,0%, e “prestígio social da Instituição” em 38,0 pp. Por seu turno, os administrativos levam vantagem sobre os auxiliares nas variáveis “formação profissional” em 14,6%, “relacionamento entre colegas”, “relacionamento com a sua chefia directa” e “reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” em 13,4%. Os administrativos, levam vantagem sobre os técnicos profissionais nas variáveis “prémios existentes” em 14,0%., e “reconhecimento do trabalho pela chefia directa” em 24,5%. Ao contrário, os técnicos

profissionais superam os administrativos nas variáveis “formação profissional” em 18,2 pp., “prestígio social da Instituição ” em 35,2 pp., e “trabalho que realiza” em 15,5%.

De destacar duas variáveis com respostas tendencialmente opostas, em função de posição hierárquica. A primeira é a “remuneração líquida” com uma alta satisfação para as 5 posições estudadas de 52,8%, 46,2%, 45,8%, 42,9% e 0,0% e a segunda é “trabalho que realiza” com 68,4%, 69,2%, 84,7%, 100,0% e 100,0%.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes na tabela 4.13, podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95 segundo a posição hierárquica, constante no apêndice H (quadro H.5).

#### 4.2.3.6 Satisfação Segundo o Tempo de Serviço

Os indivíduos com menos de 10 anos de trabalho no local sentem-se relativamente mais satisfeitos que os indivíduos com 10 ou mais anos de serviço, sendo os índices de 3,04 e de 2,80 respectivamente, conforme a tabela 4.14.

**Tabela 4.14: Índice de satisfação segundo o tempo de serviço.**

Variáveis/Grupos		N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio
Todas as variáveis	Menos de 10	64	3,04	0,43	0,09
	10 e Mais	36	2,80	0,44	-0,15
Total		100	2,96	0,42	0,00

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos **indivíduos com menos de 10 anos** estará menos satisfeita em relação a remuneração líquida (51,6%), prémios existentes e sistema de avaliação de desempenho (57,8%). Encontra-se satisfeita em relação aos 16 factores restantes com destaque para a importância do seu trabalho para a sociedade e o relacionamento com a sua chefia directa (92,2%) e ainda ao relacionamento entre colegas (90,6%).

Por seu turno, a maioria dos **indivíduos com 10 e mais anos** estará menos satisfeita em relação à remuneração líquida (58,3%) e principalmente aos prémios existentes (63,9%). Estará satisfeita com os restantes elementos, principalmente com a importância do seu trabalho para a sociedade (100,0%), abertura ao diálogo por parte do seu sector de



trabalho, polivalência do seu trabalho e relacionamento com a sua chefia directa, ambos com 88,9% de satisfação.

De acordo com a tabela 4.15, os indivíduos de ambos os tempos de serviço (menos de 10 anos e 10 ou mais anos) apresentam baixa satisfação em relação a apenas duas variáveis monetárias, com a seguinte percentagem de respostas “nada e pouco satisfeito”: “Remuneração líquida” com 51,6% e 58,3%; “Prémios existentes”, com 57,8% e 63,9%. Os mais jovens experimentam ainda baixa satisfação em relação ao sistema de avaliação de desempenho, com baixa satisfação de 57,8%, enquanto os menos jovens estarão na balança em relação à formação profissional, com baixa satisfação de 50,0%.

**Tabela 4.15: Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o tempo de serviço.**

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito		Razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito	
		<10 Anos	≥10 Anos	<10 Anos	≥10 Anos
1	Formação profissional	39,1	50,0	60,9	50,0
2	Organização e funcionamento do sector de trabalho	29,7	36,1	70,3	63,9
3	Ambiente de trabalho	15,6	30,6	84,4	69,4
4	Remuneração líquida	51,6	58,3	48,6	41,7
5	Competência da direcção do seu departamento	18,8	27,8	81,2	72,2
6	Competência da direcção do seu departamento	17,2	79,4	82,8	80,6
7	Prémios existentes	57,8	63,9	42,2	36,1
8	Trabalho que realiza	15,6	25,0	84,4	75,0
9	Prestígio social da Instituição	23,4	16,7	76,6	83,3
10	Relacionamento com os colegas	9,4	13,9	90,6	86,1
11	Relacionamento com a chefia directa	7,8	11,1	92,2	88,9
12	Relacionamento com a direcção e o departamento	14,1	25,0	85,9	75,0
13	Sistema de avaliação do desempenho	57,8	47,2	42,2	52,8
14	Autonomia para a realização do trabalho	18,8	33,3	81,3	66,7
15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	26,6	25,0	73,4	75,0
16	Polivalência do seu trabalho	17,2	11,1	82,8	88,9
17	Importância do seu trabalho p a sociedade	7,8	0,0	92,2	100,0
18	Modo como a chefia directa comunica consigo	18,8	16,7	81,3	83,3
19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	21,9	11,1	78,1	88,9

Da comparação interposições, deparamos que, na baixa satisfação, os com menos de 10 anos superam os com 10 e mais anos nas variáveis “sistema de avaliação de desempenho” em 10,6 pp., “Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho” em 10,8 pp. e “Importância do seu trabalho para a sociedade” em 7,8 pp. Contrariamente, os com 10 e mais anos superam os com menos de 10 anos nas variáveis “Formação profissional” em

10,9 pp., “Ambiente de trabalho” em 15,0 pp., “Relacionamento com a direcção do seu departamento” em 10,9 pp. e “Autonomia para realização do trabalho” em 14,5 pp.

Todos os tempos de serviço experimentam alta satisfação em relação a 15 variáveis, com os seguintes destaques de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”: “Relacionamento entre colegas” com 90,6% e 86,1%; “Relacionamento com a sua chefia directa” com 92,2% e 88,9% e “Importância do seu trabalho para a sociedade” com 92,2% e 100,0%.

Da comparação interposições deparamos que, na alta satisfação, os com menos de 10 anos superam os com 10 e mais anos nas variáveis “formação profissional” em 10,9 pp., “Ambiente de trabalho” em 15,0 pp. e “Autonomia para a realização do trabalho” em 14,6 pp., e “relacionamento com a direcção do seu departamento” em 10,9 pp. Contrariamente, os com 10 e mais anos superam os com menos de 10 anos nas variáveis “sistema de avaliação de desempenho” em 10,6 pp., “Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho” em 10,8 pp., e “Importância do seu trabalho para a sociedade em 7,8 pp.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes na tabela acima podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95 segundo o tempo de serviço, constante no apêndice H (quadro H.6).

#### **4.2.4 RESULTADOS ESTRATIFICADOS: VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS**

No presente número, daremos corpo a uma análise multidimensional do nosso estudo sobre a satisfação no trabalho, mais precisamente, para conhecer como varia o nível de satisfação às variáveis organizacionais, em função do sexo, do estado civil, das habilitações académicas, da posição na hierarquia e, finalmente, do tempo de serviço do inquirido.

#### 4.2.4.1 Satisfação Segundo o Género

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos indivíduos do **género masculino** sentir-se-á menos satisfeita em relação apenas aos “métodos de motivação de pessoal utilizados” (58,9%). No entanto, estará satisfeita com “as metas e os objectivos da Instituição” (80,4%), o “relacionamento com o seu local de trabalho” (78,6%) e o “resultado da actividade da Instituição” (80,4%). Essa categoria estará quase balanceada em relação aos “métodos de orientação e de acompanhamento” e ao “modo como são tratados os assuntos pessoais” (48,2% contra 51,8%), e ainda à “divulgação de informação na Instituição” (50% e 50%).

A maioria dos indivíduos do **género feminino** estará menos satisfeita em relação a mesma variável que as do género oposto, só que em 65,9%. Mais satisfeita estará em relação às metas e aos objectivos da Instituição, relacionamento com o seu local de trabalho e práticas de gestão na Instituição, todos com 79,5% de avaliação positiva. Próximos do balanceamento estarão em relação ao modo como as tarefas estão organizadas, aos métodos de orientação e de acompanhamento, as acções tomadas para melhorar as operações e a divulgação de informação na Instituição, todos com 47,7% de satisfação negativa contra 52,3% de satisfação positiva.

**Tabela 4.16: Satisfação às variáveis organizacionais segundo o género.**

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito		Razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito	
		M	F	M	F
20	As metas e objectivos da Instituição	19,6	20,5	80,4	79,5
21	O modo como as tarefas estão organizadas	28,6	47,7	71,4	52,3
22	A estrutura organizacional da sua Instituição	32,1	29,5	67,9	70,5
23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	58,9	65,9	41,1	34,1
24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	48,2	47,7	51,8	52,3
25	As acções tomadas para melhorar as operações	44,6	47,7	55,4	52,3
26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	48,2	38,6	51,8	61,4
27	A divulgação de informação na Instituição	50,0	47,7	50,0	52,3
28	O relacionamento com o seu local de trabalho	21,4	20,5	78,6	79,5
29	O resultado da actividade da Instituição	19,6	22,7	80,4	77,3
30	As práticas de gestão na Instituição	23,2	20,5	76,8	79,5
31	Os princípios defendidos da Instituição	28,6	22,7	71,4	77,3

De acordo com a tabela 4.16, os indivíduos de ambos os gêneros apresentam baixa satisfação em relação a uma única variável, “Os métodos de motivação de pessoal utilizados”, com as percentagens de respostas “nada” e “pouco satisfeito” de 58,9% e 65,9%. Ambos os gêneros experimentam alta satisfação também em relação às mesmas variáveis, mas com as seguintes percentagem de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”: “As metas e os objectivos da Instituição ” com 80,1% e 79,5%; “Relacionamento com o seu local de trabalho” com 78,6% e 79,5%; e “Práticas de gestão na Instituição ” com 76,8% e 79,5%. Entre as variáveis de maior satisfação, há uma discrepância enorme de 19,1 pp., em benefício dos indivíduos do género masculino, na avaliação do “Modo como as tarefas estão organizadas” sendo a relação de 71,4% e 52,3%. Ao contrário, os do género masculino estarão muito menos satisfeitos que os do género feminino em relação ao “Modo como são tratados os assuntos pessoais” com a relação de 51,8% e 61,4%.

Os histogramas apêndice G ilustram o posicionamento das pessoas inquiridas quanto às diversas variáveis em estudo.

#### **4.2.4.2 Satisfação Segundo o Estado Civil**

De acordo com a tabela 4.17, os indivíduos de todos os estados civis (casado, solteiro, divorciado e outro) apresentam menor satisfação em relação a uma única variável, o “Método de motivação de pessoal utilizado”, com a seguinte percentagem de respostas “nada” e “pouco satisfeito”: 58,8%, 63,6%, 100,0% e 66,7%. Diferente dos outros grupos, os divorciados apresentam porém 100,0% de baixa satisfação em relação aos “Métodos de orientação e de acompanhamento” e 75,0% em relação às “Acções tomadas para melhorar as operações” e a “Divulgação de informação na Instituição”. Já a categoria “Outros” apresenta baixa satisfação em relação ao “Modo como as tarefas estão organizadas” e “Divulgação de informação na Instituição”, com 66,7% de satisfação negativa.

Todos os estados civis experienciam alta satisfação em relação a pelo menos 6 variáveis, com os seguintes destaques de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”, em percentagem: “As metas e os objectivos da Instituição ” com 80,9%, 72,7%, 75,0% e

100,0%; o “Relacionamento com o seu local de trabalho” com 76,5%, 86,4%, 100,0% e 66,6% e “O resultado da actividade da Instituição” com 79,4%, 77,3%, 75,0% e 83,3%.

Diferente das pessoais e interpessoais, os **casados** estão menos satisfeitos que os **solteiros** em relação a apenas 8 das 12 variáveis organizacionais. Entre elas, destacamos as variáveis “A Estrutura organizacional da Instituição” com 32,4% dos casados “nada” e “pouco satisfeitos” contra 18,2% dos solteiros. Ainda “As acções tomadas para melhorar as operações” com 50,0% contra 27,3% e o “Modo como são tratados os assuntos pessoais” com 48,5% contra 27,3% de avaliação negativa. Já os **solteiros** superam os **divorciados** na avaliação negativa no “Modo como as tarefas estão organizadas” em 11,4 pp., e no “Relacionamento com o seu local de trabalho” em 13,6 pp.

**Tabela 4.17: Satisfação às variáveis organizacionais segundo o estado civil.**

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito				Raz, muito e muitíssimo satisfeito			
		Cas	Sol	Div	O	Cas	Sol	Div	O
20	As metas e objectivos da Instituição	19,1	27,3	25,0	0,0	80,9	72,7	75,0	100,0
21	O modo como as tarefas estão organizadas	35,3	36,4	25,0	66,7	64,7	63,6	75,0	33,3
22	A estrutura organizacional da sua Instituição	32,4	18,2	50,0	50,0	67,6	81,8	50,0	50,0
23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	58,8	63,6	100,0	66,7	41,2	36,4	0,0	33,3
24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	50,0	36,4	100,0	33,3	50,0	63,6	0,0	66,7
25	As acções tomadas para melhorar as operações	50,0	27,3	75,0	50,0	50,0	72,7	25,0	50,0
26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	48,5	27,3	50,0	50,0	51,5	72,7	50,0	50,0
27	A divulgação de informação na Instituição	47,1	45,5	75,0	66,7	52,9	54,5	25,0	33,3
28	O relacionamento com o seu local de trabalho	23,5	13,6	0,0	33,3	76,5	86,4	100,0	66,6
29	O resultado da actividade da Instituição	20,6	22,7	25,0	16,7	79,4	77,3	75,0	83,3
30	As práticas de gestão na Instituição	22,1	18,2	50,0	16,7	77,9	81,8	50,0	83,3
31	Os princípios defendidos da Instituição	26,5	22,7	25,0	33,3	73,5	77,3	75,0	66,7

Na alta satisfação, os **casados** levam vantagem aos **solteiros** nas “Metas e Objectivos da Instituição” em 8,2 pp., enquanto isso os **solteiros** superam os **divorciados** em 10 variáveis, incluindo “Métodos de motivação de pessoal utilizados” em 36,4 pp., “Métodos de orientação e de acompanhamento” em 63,6 pp. e “Acções tomadas para a melhoria das operações” em 47,7 pp.

### 4.2.4.3 Satisfação Segundo as Habilitações Literárias

A maioria dos indivíduos de todas as habilitações (ensino básico, ensino secundário, bacharelato, licenciados e mestrado) manifesta baixa satisfação em relação a uma única variável – “Os métodos de motivação de pessoal utilizados”.

Além dos métodos de motivação, a maioria dos **indivíduos com o ensino básico** estará menos satisfeita em relação ao “modo como as tarefas estão organizadas” e à “estrutura organizacional da Instituição”, com 71,4%; ao “modo como são tratados os assuntos pessoais” com 64,3%; aos “métodos de motivação de pessoal utilizados” e “às acções tomadas para melhorar as operações” com 57,1% de nada ou pouco satisfeito. Contrariamente, a esmagadora maioria estará satisfeita em relação ao “resultado da actividade da Instituição” com 71,4%; “às práticas de gestão na Instituição” com 78,6% e aos “princípios defendidos pela Instituição” com 83,3% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito (tabela 4.18).

**Tabela 4.18: Satisfação às variáveis organizacionais segundo as habilitações literárias.**

Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz, muito e muitíssimo satisfeito				
	EB	ES	B	L	M	EB	ES	B	L	M
As metas e objectivos da Instituição	35,7	15,6	16,7	21,4	50,0	64,3	84,4	83,3	78,6	50,0
O modo como as tarefas estão organizadas	71,4	28,1	33,3	42,9	50,0	28,6	71,9	66,7	57,1	50,0
A estrutura organizacional da sua Instituição	71,4	23,4	16,7	35,7	0,0	28,6	76,6	83,3	64,3	100,0
Os métodos de motivação de pessoal utilizados	57,1	60,9	66,7	71,4	50,0	42,9	39,1	33,3	28,6	50,0
Os métodos de orientação e de acompanhamento	42,9	46,9	50,0	57,1	50,0	57,1	53,1	50,0	42,9	50,0
As acções tomadas para melhorar as operações	57,1	43,8	50,0	42,9	50,0	42,9	56,3	50,0	57,1	50,0
O modo como são tratados os assuntos pessoais	64,3	45,3	33,3	28,6	0,0	35,7	54,7	66,7	71,4	100,0
A divulgação de informação na Instituição	42,9	48,4	50,0	57,1	50,0	57,1	51,6	50,0	42,9	50,0
O relacionamento com o seu local de trabalho	42,9	20,3	16,7	7,1	0,0	57,1	79,7	83,3	92,9	100,0
O resultado da actividade da Instituição	28,6	17,2	16,7	28,6	50,0	71,4	82,8	83,3	71,4	50,0
As práticas de gestão na Instituição	21,4	18,8	33,3	28,6	50,0	78,6	81,3	66,7	71,4	50,0
Os princípios defendidos da Instituição	14,3	26,6	16,7	35,7	50,0	85,7	73,4	83,3	64,3	50,0

Já a maioria dos **indivíduos com o ensino secundário** estará menos satisfeita em relação apenas aos métodos de motivação, com 60,9% de nada ou pouco satisfeitos. No entanto, estará bastante satisfeita com as “metas e objectivos da Instituição” com 84,4%; “resultados da actividade da Instituição” com 82,8% e com “as práticas de gestão na Instituição” com 81,3% de avaliação razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito.

A maioria dos **indivíduos com o bacharelato** não experimenta qualquer outra baixa satisfação, estando satisfeita com as “metas e os objectivos da Instituição”, “estrutura organizacional da Instituição, relacionamento com o seu local de trabalho, resultado da actividade da Instituição” e “princípios defendidos pela Instituição”, todos com 83,3% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito.

Pelo contrário, a maioria dos **indivíduos com a licenciatura** estará menos satisfeito em relação aos “métodos de orientação e de acompanhamento e divulgação de informação na Instituição”, com 57,1% de nada ou pouco satisfeitos, além dos “métodos de motivação de pessoal utilizados”, com 71,4%. No entanto, estará satisfeita com “As metas e objectivos da Instituição” com 78,6%; “O modo como são tratados os assuntos pessoais”, “O resultado da actividade da Instituição” e “As práticas de gestão na Instituição”, todos com 71,4% e ainda ao “relacionamento com o seu local de trabalho” com 92,9% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos.

Por último, a maioria dos indivíduos com **mestrado** não experimenta baixa satisfação, mas sim uma situação de balanceamento em 9 das 12 variáveis, ou seja, 50 de nada ou pouco e também 50 de razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeito, onde se incluem as “metas e os objectivos da Instituição”, “modo como as tarefas estão organizadas”, “métodos de motivação utilizados”, “resultados da actividade da Instituição” e “Os princípios defendidos pela Instituição”. Por outro lado, experimenta satisfação absoluta em relação a “estrutura organizacional da Instituição”, “O modo como são tratados os assuntos pessoais”, e o “relacionamento com o seu local de trabalho”.

Todas as 5 habilitações experimentam alta satisfação em relação a algumas variáveis, com a seguinte percentagem de respostas “razoavelmente”, “muito” e “muitíssimo satisfeito”:  
“relacionamento com o seu local de trabalho” com 57,1%, 79,7%, 83,3%, 92,9% e 100,0% e;  
“metas e objectivos da Instituição” com 64,3%, 84,4%, 83,3%, 78,6% e 50,0%.

Da comparação entre habilitações, na baixa satisfação, os de ensino básico levam vantagem sobre os do ensino secundários em 8 variáveis, incluindo “as metas e os

objectivos da Instituição”, “modo como as tarefas estão organizadas”, “estrutura organizacional da Instituição” e o “relacionamento com o seu local de trabalho”. Já os do ensino secundário superam os licenciados no “modo como são tratados os assuntos pessoais” e no “relacionamento com o seu local de trabalho”.

Na alta satisfação os do ensino secundário possuem vantagem sobre os licenciados em 9 variáveis, incluindo o “modo como as tarefas estão organizadas”, a “estrutura organizacional da Instituição”, e o “resultado da actividade da Instituição”.

#### 4.2.4.4 Satisfação Segundo Posição Hierárquica

De acordo com a tabela 4.19, a maioria dos indivíduos de todas as posições hierárquicas (auxiliares, administrativos, técnicos profissionais, técnico superior e dirigente) coincide também na baixa satisfação em relação a uma única variável – “os métodos de motivação de pessoal utilizados”, com baixa satisfação de 57,9%, 76,9%, 61,0%, 57,1% e 50,0% por centos.

Além dos métodos de motivação com 57,9%, a maioria dos **auxiliares** estará menos satisfeita em relação ao “modo como as tarefas estão organizadas” com 68,4%, a “estrutura organizacional da Instituição” e ao “modo como são tratados os assuntos pessoais” com 63,2% e a “divulgação de informação na Instituição” com 52,6% de nada ou pouco satisfeito. Contrariamente, a esmagadora maioria estará satisfeita, além de outros, em relação às “metas e objectivos da Instituição” com 73,7%, as “práticas de gestão na Instituição” e aos “princípios defendidos pela Instituição” com 68,4% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos.

Por seu turno, a maioria dos **administrativos** sentir-se-á ainda menos satisfeita em relação aos “métodos de orientação e de acompanhamento” e a “divulgação de informação na Instituição” com 53,8% de nada ou pouco satisfeitos. No entanto, estará bastante satisfeita com as “metas e objectivos da Instituição”, ao “modo como as tarefas estão organizadas”, ao “relacionamento com o seu local de trabalho” e às “práticas de gestão na Instituição” com 69,2%, e ainda à “estrutura organizacional da sua Instituição” com 76,9% de avaliação razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito.



Exceptuando os métodos de motivação utilizados com 61,0%, os **técnicos profissionais** apresentam baixa satisfação somente em relação aos “métodos de orientação e de acompanhamento” com 50,8% de nada ou pouco satisfeitos. Encontram-se satisfeitos com “As metas e os objectivos da Instituição” com 81,4%, “relacionamento com o seu local de trabalho” com 83,1%, “resultado da actividade da Instituição” com 84,7%, “práticas de gestão na Instituição” com 79,7% e “princípios defendidos pela Instituição” com 76,3% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito.

Ao contrário, os **técnicos superiores** só experienciam baixa satisfação nos “métodos de motivação” com 57,1% de nada e pouco satisfeitos. No entanto, estará satisfeita em relação a 11 das 12 variáveis organizacionais, com satisfação absoluta de 100% às “metas e objectivos da Instituição”, à “estrutura organizacional da Instituição”, às “acções tomadas para melhorar as operações”, ao “relacionamento com o seu local de trabalho”, ao “resultado da actividade da Instituição”, às “práticas de gestão na Instituição” e aos “princípios defendidos pela Instituição”.

**Tabela 4.19: Satisfação às variáveis organizacionais segundo a posição hierárquica.**

Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz, muito e muitíssimo satisfeito				
	A	AD	TP	TS	D	A	AD	TP	TS	D
As metas e objectivos da Instituição	26,3	30,8	18,6	0,0	0,0	73,7	69,2	81,4	100,0	100,0
O modo como as tarefas estão organizadas	68,4	30,8	32,2	14,3	0,0	31,6	69,2	67,8	85,7	100,0
A estrutura organizacional da sua Instituição	63,2	23,1	27,1	0,0	0,0	36,8	76,9	72,9	100,0	100,0
Os métodos de motivação de pessoal utilizados	57,9	76,9	61,0	57,1	50,0	42,1	23,1	39,0	42,9	50,0
Os métodos de orientação e de acompanhamento	47,4	53,8	50,8	28,6	0,0	53,6	46,2	49,2	71,4	100,0
As acções tomadas para melhorar as operações	57,9	46,2	49,2	0,0	0,0	42,1	53,8	50,8	100,0	100,0
O modo como são tratados os assuntos pessoais	63,2	38,5	44,1	14,3	0,0	36,8	61,5	55,9	85,7	100,0
A divulgação de informação na Instituição	52,6	53,8	49,2	14,3	100,0	47,4	46,2	50,8	85,7	0,0
O relacionamento com o seu local de trabalho	36,8	30,8	16,9	0,0	0,0	63,2	69,2	83,1	100,0	100,0
O resultado da actividade da Instituição	36,8	38,5	15,3	0,0	0,0	63,2	61,5	84,7	100,0	100,0
As práticas de gestão na Instituição	31,6	30,8	20,3	0,0	0,0	68,4	69,2	79,7	100,0	100,0
Os princípios defendidos da Instituição	31,6	46,2	23,7	0,0	0,0	68,4	53,8	76,3	100,0	100,0

Por último, os indivíduos **dirigentes**, embora pouco expressivos (2 indivíduos), só apresentam baixa satisfação à “divulgação de informação na Instituição” com todos nada ou pouco satisfeitos. A alta satisfação é absoluta em relação a todas as demais variáveis ou factores, exceptuando os “métodos de motivação” em situação de balança.

Da comparação entre habilitações na baixa satisfação os auxiliares levam vantagem sobre os administrativos em 6 variáveis, incluindo o “modo como as tarefas estão organizadas” em 37,6pp., “estrutura organizacional da Instituição” em 40,1pp., o “modo como são tratados os assuntos pessoais” em 24,7pp. Já os administrativos superam os técnicos profissionais em 8 variáveis, incluindo as “metas e os objectivos da Instituição” em 12,2pp., os “métodos de motivação utilizados” em 15,9pp., o “resultado da actividade da Instituição” em 23,2pp. e os “princípios defendidos pela Instituição” em 22,5pp.

Na alta satisfação os auxiliares levam vantagem sobre os administrativos nos “métodos de motivação utilizados” em 19,0pp. e “princípios defendidos pela Instituição” em 14,6pp. Os executivos superam os técnicos profissionais somente em 4 factores, incluindo a “estrutura organizacional da Instituição” em 4,0pp. e o “modo como são tratados os assuntos pessoais” em 5,6pp.

#### 4.2.4.5 Satisfação segundo o tempo de serviço

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos **indivíduos com menos de 10 anos** estará menos satisfeita somente em relação aos “métodos de motivação de pessoal utilizados” com 57,8% de nada e pouco satisfeitos, conforme a tabela 4.20. Estará satisfeita em relação às 11 variáveis organizacionais restantes, com destaque para as “metas e os objectivos da Instituição” com 85,9%; o “relacionamento com o seu local de trabalho” e as “práticas de gestão na Instituição” com 84,4% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos.

A maioria dos **indivíduos com 10 e mais anos** estará menos satisfeita também em relação aos “métodos de motivação utilizados” com 69,4% de nada ou pouco satisfeitos. Estará satisfeita com os restantes elementos, com destaque para as “metas e os objectivos da Instituição” e o “relacionamento com o seu local de trabalho” com 69,4%; e ainda ao “resultado da actividade da Instituição” e aos “princípios defendidos pela Instituição”, com

72,2% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos. Balanceados, os mais antigos na carreira estarão em relação aos “métodos de orientação e de acompanhamento”, as “acções tomadas para melhorar as operações” e ao “modo como são tratados os assuntos pessoais”, numa relação de 50% e 50%.

**Tabela 4.20: Satisfação às variáveis organizacionais segundo o tempo de serviço.**

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito		Razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito	
		<10 Anos	≥10 Anos	<10 Anos	≥10 Anos
20	As metas e objectivos da Instituição	14,1	30,6	85,9	69,4
21	O modo como as tarefas estão organizadas	31,3	47,2	68,7	52,8
22	A estrutura organizacional da sua Instituição	25,0	41,7	75,0	58,3
23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	57,8	69,4	42,2	30,6
24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	46,9	50,0	53,1	50,0
25	As acções tomadas para melhorar as operações	43,8	50,0	56,3	50,0
26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	40,6	50,0	59,4	50,0
27	A divulgação de informação na Instituição	46,9	52,8	53,1	47,2
28	O relacionamento com o seu local de trabalho	15,6	30,6	84,4	69,4
29	O resultado da actividade da Instituição	17,2	27,8	82,8	72,2
30	As práticas de gestão na Instituição	15,6	33,3	84,4	66,7
31	Os princípios defendidos da Instituição	25,0	27,8	75,0	72,2

Facto curioso é que, da comparação interposições, deparamos que os indivíduos com menos de 10 anos estão mais satisfeitos que os com 10 e mais anos em relação a todo o conjunto de 12 variáveis organizacionais. Maior dispersão é notada em relação as “metas e os objectivos da Instituição” com uma diferença de 16,5pp., o “modo como as tarefas estão organizadas” em 15,9pp., as “práticas de gestão na Instituição” em 17,7pp., o “relacionamento com o seu local de trabalho” em 15,0pp., entre outros. Em relação a variável “Os métodos de motivação de pessoal utilizados”, ainda que ambas as categorias manifestam-se pouco satisfeitas, os mais jovens revelam-se mais satisfeitos que os menos jovens em 11,6pp.

## 4.3 CONCLUSÕES DO INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO TRABALHO

### 4.3.1 VARIÁVEIS PESSOAIS E INTERPESSOAIS

Da análise estratificada de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais, chegamos a conclusões interessantes que passaremos a explicar.

Em primeiro lugar, contrariamente aos indivíduos do género masculino, os do género feminino revelam-se menos agarrados a recompensas extrínsecas materiais, dando primazia a “Importância do seu trabalho para a sociedade” e ao sistema de relacionamento entre organizações, como se depreende da análise comparada da satisfação à “remuneração líquida”, com 57,1% dos homens nada ou pouco satisfeitos, contra 50,0% dos géneros femininos. Tal conclusão poderá ser reforçada com a análise por género da satisfação aos “Prémios existentes”, com 64,3% dos do género masculino nada ou pouco satisfeitos contra 54,5% do género feminino. Por outro lado, os indivíduos do género masculino mostram-se muito mais agarrados ao trabalho em si do que os do género feminino, de preferência de forma polivalente, como se depreende da análise comparada da satisfação quanto ao trabalho que realiza com 85,7% dos indivíduos do género masculino razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos, contra 75,0% dos indivíduos do género feminino. Reforça-se com a satisfação quanto à “Polivalência do seu trabalho”, com 87,5% de género masculino razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos, contra 81,8% do género feminino.

Em segundo lugar, diferente das demais categorias, os solteiros são os únicos que se revelam satisfeitos com a principal recompensa monetária, ou seja, a “Remuneração líquida” com 54,5% dos inquiridos razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos. A essa categoria interessa mais os relacionamentos funcionais intra-organizacionais bem como o “Prestígio social da Instituição”. Também avalia muito positivamente a satisfação ao “Trabalho que realiza”. Deduzindo, interessa-lhe a estabilidade do emprego e não meramente a retribuição que recebe.

Já os casados e divorciados vão atribuir maior importância às recompensas materiais recebidas devido, por um lado, aos projectos de vida individuais dos divorciados, por outro, ao facto dos casados serem, nalguns casos, os únicos titulares de rendimentos dos respectivos agregados familiares. Constituindo a esmagadora maioria da amostra, os

casados são os únicos que não estão satisfeitos com o dispositivo de gestão administrativa de tamanha importância, que é o “Sistema de avaliação de desempenho”. Porém, ao ficarem numa situação de balanceamento, os solteiros, divorciados e outros, quiçá com maior experiência de trabalho, não dizem não nem sim ao sistema, convidando apenas a introdução de melhorias.

Relativamente ao trabalho em si, um factor motivacional, ainda que em todas as categorias a maioria esteja satisfeita, nota-se uma ascensão do casado ao divorciado, descendo-se na categoria “outro”.

Em terceiro lugar, os indivíduos com o ensino básico e o bacharelato não experimentam baixa satisfação com a “Remuneração líquida”. Apenas 35,7% de uns e 16,7% dos outros estão nada ou pouco satisfeitos com o salário líquido que recebem. Contrariamente os indivíduos com o ensino secundário, licenciatura e mestrado, demonstram uma baixa satisfação de 56,3%, 71,4% e 100% respectivamente, em relação à remuneração líquida.

A “Satisfação ao sistema de avaliação de desempenho” varia de forma inversamente proporcional a elevação na escala académica, com 57,1% de satisfação positiva aos indivíduos com ensino básico num extremo contra 0% aos licenciados noutro.

Considerando uma única variável o “Reconhecimento do trabalho pela chefia directa”, podemos dizer que a satisfação de *feedback* varia, também, de forma inversamente proporcional à elevação na escala académica, ou seja, quanto maior o nível académico, menor a satisfação de *feedback* e vice-versa.

Em quarto lugar, a satisfação remuneratória (uma recompensa extrínseca) varia em proporcionalidade inversa à subida na escalada hierárquica do conjunto de organizações estudadas, ou seja, quanto maior a posição hierárquica, menor a satisfação remuneratória, e vice-versa.

A “Satisfação de avaliação de desempenho” (um mecanismo de controlo) varia de forma directamente proporcional à passagem de avaliados a avaliadores, estando porém indiferente ao nível dos dirigentes da Instituição.

A satisfação em relação à “Remuneração líquida” varia de forma inversamente proporcional à subida no pedestal hierárquico, ou seja, quanto maior a posição, menor é o nível de satisfação salarial. O contrário é a satisfação ao “Trabalho que realiza”, que varia em sentido directamente proporcional à subida no pedestal hierárquico das organizações

estudadas, ou seja, quanto maior a posição hierárquica, maior o nível de satisfação ao trabalho que realiza.

E, em quinto lugar, a satisfação remuneratória varia em proporcionalidade inversa ao tempo de serviço na Instituição, ou seja, quanto maior o tempo de serviço, menor a satisfação remuneratória e vice-versa. Isso é natural, tendo em conta a muito conhecida lei económica nas necessidades crescentes – quanto mais necessidades humanas forem satisfeitas, mais necessidades surgirão – ou então a conhecida pirâmide das necessidades de Maslow.

O inverso é a satisfação de controlo, que varia proporcionalmente ao tempo de serviço, ou seja, quanto maior o tempo de serviço, maior é a satisfação de controlo e vice-versa. Isso explica-se, por um lado, pela natureza criativa, inovadora, mas muitas vezes aventureira da actuação dos mais jovens em detrimento do primado conservativo, mas seguro e de qualidade da actuação dos menos jovens. É o capital de experiência em jogo.

No entanto, não é demais salientar que as duas últimas conclusões não são muito robustas em face do número de apenas dois extractos escolhido.

#### **4.3.2 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS**

Igualmente, da análise estratificada de satisfação às variáveis organizacionais chegamos também a conclusões interessantes que passaremos a explicar.

Em primeiro lugar, concluímos que preocupam aos indivíduos do género feminino mais as questões de princípios e de valores subjacentes à organização e gestão na Instituição, realçando o modo como são tratados os assuntos pessoais e os próprios princípios defendidos pela Instituição.

Já os indivíduos do género masculino estão mais satisfeitos com a organização e condução do trabalho, ou seja, o processo de trabalho, como se depreende do realce dado à organização das tarefas, métodos de motivação utilizados e acções tomadas para melhorar as operações.

Em segundo lugar, concluímos que os trabalhadores solteiros estão mais preocupados com a manutenção do *status quo* da Instituição que os demais estados civis, ao manifestarem

maior satisfação que os casados em relação as variáveis “Estrutura organizacional da Instituição” em 14,2 pp., “Acções tomadas para melhorar as operações” em 22,7 pp. e “O modo como são tratados os assuntos pessoais” em 21,2 pp. De igual modo, em relação aos divorciados no concernente à “Estrutura organizacional da Instituição” em 31,8 pp., “Métodos de orientação de acompanhamento” em 63,6%, “Práticas de gestão na Instituição” em 31,8%, entre outras. Aos casados, preocupam-lhe mais as “Metas e os objectivos da Instituição”, ainda que a satisfação percebida de todos os extractos seja evidente.

Todos os extractos manifestam-se satisfeitos em relação ao factor motivacional de realização, que é “O resultado das actividades da Instituição”, com avaliação positiva acima dos 75%.

Em terceiro lugar, concluímos que nenhuma das habilitações literárias está satisfeita com “Os métodos de motivação utilizados”, à excepção aos licenciados que estarão balanceados.

A satisfação “As metas e aos objectivos da Instituição” tende a diminuir com a subida na escalada académica, ou seja, quando maior o nível, menor a satisfação.

Tendência inversa tem a satisfação à “Estrutura organizacional da Instituição, ou seja, quanto maior o nível académico, maior a satisfação da estrutura existente. Querirá dizer que a estrutura existente, em quase todas as organizações do tipo *line-and-staff*, pode manter-se, agora os objectivos é que deverão ser revistos periodicamente.

Há que salientar uma maior atenção, por parte da Instituição, relativamente ao relacionamento com local de trabalho e o inverso em relação aos princípios defendidos pela Instituição, que devem ser alvo de mudanças na opinião dos indivíduos com maior habilitação e de manutenção na opinião dos indivíduos com menor nível académico.

Em quarto lugar, nenhuma das posições hierárquicas está satisfeita com os “métodos de motivação utilizados”, com excepção dos dirigentes, que estarão balanceados.

A satisfação ao “modo como as tarefas estão organizadas” varia de forma directamente proporcional à subida na escalada hierárquica, com 31,6% de auxiliares razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos contra 85,7% dos técnicos superiores ou 100% dos dirigentes.

Tendência idêntica em relação a satisfação à “Estrutura organizacional da Instituição”, com 36,8% de satisfação positiva num extremo contra 100% no outro.

Em relação “As acções tomadas para melhorar as operações”, ao “modo como são tratados os assuntos pessoais”, à “divulgação de informação na Instituição” (excepto dirigentes), aos “princípios defendidos pela instituição”, etc.

Resumindo, contrariamente às variáveis pessoais e interpessoais, onde encontramos várias tendências, podemos dizer que a satisfação das variáveis organizacionais varia em sentido directamente proporcional à subida na posição hierárquica, com excepção aos métodos de motivação utilizados.

Em quinto lugar concluímos que, tendencialmente ou não, a satisfação ao conjunto de variáveis organizacionais em causa varia de forma inversamente proporcional ao tempo de serviço.

Entre as variáveis de satisfação diferenciada, abona a favor dos mais jovens, “As práticas de gestão na Instituição”, “A estrutura organizacional da Instituição” e “As metas e os objectivos da instituição”.

### **4.3.3 TODAS AS VARIÁVEIS**

As conclusões da análise estratificada ao conjunto de variáveis de satisfação específica são a seguir expostas.

O índice geral de satisfação resultante do tratamento e análise dos dados recolhidos é de 2,96 numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “nada satisfeito” e 5 “muitíssimo satisfeito”.

Com efeito, estando muito próximo dos 3 pontos, a conclusão geral é de que a população laboral estudada estaria razoavelmente satisfeita no trabalho. Entretanto, deparamos ainda que a população estudada estará mais satisfeita com as variáveis pessoais e interpessoais do que com as variáveis organizacionais, sendo os índices de 3,06 e de 2,79 pontos, respectivamente.

O levantamento de dados foi feito no ano de 2012, baseado numa amostra formada, essencialmente:



- a) Por indivíduos do género masculino (56), que ainda domina a estrutura da Instituição;
- b) Por indivíduos com o ensino secundário geral ou técnico (64), reflexo da escolarização geral da população portuguesa, que conta até esta com o ensino obrigatório, suportado financeiramente pelo Estado e parceiros, até actualmente ao 12º ano, por um lado; por outro, pela existência de cursos profissionais e técnicos em horário laboral, que dá equivalência ao ensino secundário, onde são abordadas várias áreas e temáticas. De salientar que os indivíduos com formação superior (bacharéis, licenciados e pós-graduados) ocupavam 22% da amostra;
- c) Por indivíduos da categoria de técnicos operacionais (59), ou seja, com formação especializada na área de trabalho da respectiva Instituição, sem cargos de chefia ou de direcção;
- d) Por indivíduos com menos de 10 anos de serviço (64), considerando a nossa população laboral ainda jovem em relação à Instituição.

Deparamos que, com uns índices de 2,99 e de 2,91 para a totalidade das variáveis, os indivíduos do género masculino estão mais satisfeitos que os do género feminino. Porém, os do género masculino revelam uma satisfação de 3,11 às variáveis interpessoais contra 2,82 às variáveis organizacionais. Para os do sexo feminino a relação é de 3,00 contra 2,77.

Quaisquer dos estados civis estão mais satisfeitos com as variáveis pessoais e interpessoais do que com as organizacionais. Para os casados, por exemplo, a razão é de 3,01 contra 2,79 e para os solteiros de 3,21 contra 2,90.

O mesmo em relação às habilitações, com indivíduos com o ensino secundário com um índice de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais de 3,10 contra 2,88 nas variáveis organizacionais.

Ainda em relação à idade, com os indivíduos entre 47>58 anos com um índice de 3,07 nas variáveis pessoais e interpessoais contra 2,83 nas variáveis organizacionais.

Mais crítica é a avaliação comparada atribuída pelos indivíduos de 18>26 anos, com 2,94 contra 2,52; Mais ainda em relação ao tempo de serviço, com os indivíduos com menos de 10 anos com um índice de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais de 3,13 contra 2,90 de satisfação às variáveis organizacionais e os com 10 e mais anos com os índices de 2,93 contra 2,59.

**Concluimos que os indivíduos estão muito mais satisfeitos com questões de natureza pessoal e interpessoal do que com as questões de natureza institucional da sua Instituição.**

#### **4.4 TRANSIÇÃO PARA O MODELO DOS DOIS FACTORES DE HERZBERG**

As variáveis estudadas no questionário de satisfação, em nosso entender, encaixam-se perfeitamente na Teoria dos dois factores. Por exemplo, o factor motivacional “realização” dá perfeitamente com a nossa variável “As metas e os objectivos da Instituição”, enquanto o factor “Política cooperativa da administração” inclui muitas variáveis, tais como “Sistemas de avaliação do desempenho”, o “modo como as tarefas estão organizadas”, “as práticas de gestão na Instituição” e os “Princípios defendidos pela Instituição”. A relação estabelecida consta na tabela de correspondência entre os factores da teoria de Herzberg e o questionário aplicado para medir a satisfação no trabalho.

De acordo com o quadro 3.1, das 31 variáveis, 9 são classificadas como motivacionais, que vistas de baixo para cima correspondem à “nave que descola rumo à satisfação” – os factores motivacionais de Herzberg que partem do crescimento pessoal (*personal growth*) e acabam na realização (*achievement*).

Por seu turno, 22 variáveis são tidas como higiénicos ou de manutenção, que tão-somente representam a “base de lançamento da nave”, partindo da supervisão e chegando à aquisição e afirmação de estatuto (*status*) seja da Instituição, seja do próprio colaborador, através do prestígio social e da importância do seu trabalho para a sociedade. Correm as diversas facetas da organização e de gestão da Instituição, onde se incluem as competências internas existentes, os princípios e as práticas de gestão da organização, sistemas de recompensas extrínsecas, as diversas formas de relacionamento (na vertical e horizontal) e o ambiente de trabalho em si, que poderá incluir a segurança e as condições de trabalho.

Relembra-se que o índice de satisfação geral no trabalho, numa escala de 1 a 5 é de 2,96, ou seja, próximo de três, o que significa que as pessoas estavam razoavelmente satisfeitas, e uma avaliação da satisfação a variável geral de 2,85.

#### 4.4.1 SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS FACTORES MOTIVACIONAIS

Do conjunto que compõem os factores motivacionais, destacam-se pela positiva os factores “**trabalho em si**” com uma avaliação média de 3,32, “**realização**” com 3,21, e “**avanço**” com 3,20.

Já pela negativa, temos os factores “**reconhecimento**” com 2,63 e “**crecimento pessoal**” com 2,70. O reconhecimento do trabalho realizado é algo que necessita ser incentivado na cultura da Instituição, principalmente quando se refere ao trabalho executado com sucesso (o trabalho mal feito ou mal conseguido é sempre destacado pela negativa e o bem feito ou bem sucedido raramente). Outra das causas é os novos paradigmas de trabalho, deixando o estado de ser o maior empregador, passando a iniciativa privada e de flexibilidade horária a ser o motor de desenvolvimento económico. Também o facto de na maioria das oportunidades de emprego dar-se primazia a indivíduos com menos de 35 anos de idade e com habilitações académicas mínimas de 12º ano de escolaridade.

A tabela 4.21 dá-nos o panorama da satisfação no trabalho quanto aos factores motivacionais, mostrando em que relação aos mesmos, o sentimento é ligeiramente acima do índice de satisfação geral.

**Tabela 4.21: Índice de satisfação dos factores motivacionais.**

Teoria dos dois factores	Variável	Questionário aplicado	Média
Factores motivacionais	Realização	20 Metas e objectivos da Instituição	3,21
		15 Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	3,09
	Reconhecimento	23 Métodos de motivação utilizados	2,16
		Total	2,63
	Trabalho em si	8 Trabalho que realiza	3,20
		16 Polivalência do seu trabalho	3,43
	Total	3,32	
	Responsabilidade	14 Autonomia para a realização do trabalho	2,96
		11 Relacionamento com o seu local de trabalho	3,09
	Total	3,03	
	Avanço	29 Resultado da actividade da Instituição	3,20
	Crescimento pessoal	1 Formação profissional	2,70

#### 4.4.2 SATISFAÇÃO DO PONTO DE VISTA DOS FACTORES HIGIÉNICOS

No conjunto que compõem os factores higiénicos, destacam-se pela positiva os factores “estatuto” com uma média de 3,55, “relacionamento entre colegas” com 3,48, “relacionamento com o supervisor” com 3,38 e relacionamento com os subordinados com 3,33. Já pela negativa, temos os factores “salário” com 2,55 e “política corporativa da administração” com 2,73.

Tabela 4.22: Índice de satisfação dos factores higiénicos.

Teoria dos dois factores	Variável	Questionário aplicado	Mean	
Factores higiénicos	09	Prestígio social da Instituição	3,29	
	Estatuto	17	Importância do seu trabalho para a sociedade	3,80
			Total factor	3,55
	Segurança	03	Ambiente de trabalho	3,02
			Total factor	3,02
	Relacionamento com os subordinados	18	Modo como a chefia directa comunica consigo	3,33
			Total factor	3,33
	Vida pessoal	26	Modo de tratamento dos assuntos pessoais	2,55
			Total factor	2,55
	Relacionamento entre colegas	10	Relacionamento entre colegas	3,48
			Total factor	3,48
	Salário	04	Renumeração líquida	2,29
		07	Prémios existentes	2,17
			Total factor	2,23
	Condições de trabalho	02	Organização e funcionamento sem sector de trabalho	2,73
		19	Abertura ao diálogo no seu sector de trabalho	3,2
			Total factor	2,97
	Relacionamento com o supervisor	11	Relacionamento com sua chefia directa	3,58
		12	Relacionamento com a direcção de departamento	3,18
			Total factor	3,38
	Política corporativa e administração	13	Sistema de avaliação do desempenho	2,35
		21	Modo como as tarefas estão organizadas	2,76
		22	A estrutura organizacional da sua Instituição	2,92
		25	Acções para melhorar as operações	2,55
		27	Divulgação da informação na Instituição	2,52
		30	Práticas de gestão na Instituição	3,01
		31	Princípios defendidos pela Instituição	3,04
		Total factor	2,73	
Supervisão	05	Competência de sua chefia directa	3,22	
	06	Competência da direcção de departamento	3,17	
	24	Métodos de orientação e de acompanhamento	2,51	
	Total factor	2,97		

Sob o título “política corporativa da administração” incluímos um número de variáveis um tanto ou quanto sensíveis, incluindo o sistema de avaliação do desempenho, o modo como as tarefas estão organizadas, a estrutura organizacional da Instituição, a divulgação de informação e os princípios defendidos pela Instituição. Por seu turno, sob o título “salário” incluímos as variáveis “renumeração líquida” e “prémios existentes” com uma avaliação 2,29 e 2,17. A tabela 4.22 dá-nos o panorama da satisfação no trabalho quanto aos factores higiénicos, mostrando que em relação aos mesmos, o sentimento é ligeiramente abaixo do índice da média.

No conjunto total dos valores motivacionais apresentam um valor de 3,015 enquanto os motivacionais tem um valor de 3,021.

#### **4.4.2.1 Conclusões**

Na análise dos dados foi possível retirarmos algumas conclusões, que passamos a citar.

Entre os factores motivacionais, o que mais satisfaz os indivíduos é o “Trabalho em si” com um valor de 3,32, que engloba as variáveis “Trabalho que realiza” e “Polivalência do seu trabalho”, ou seja, os indivíduos sentem-se motivados com o seu trabalho. A variável motivacional que mais contribui para a satisfação no trabalho é a “Polivalência do seu trabalho”, com avaliação de 3,43. Como referimos anteriormente, este está incluído no “Trabalho em si”, o que nos leva a concluir que os factores mais importantes para a satisfação no trabalho estão relacionados com o trabalho que o indivíduo executa.

Em relação ao factor motivacional, o que é gerador de maior insatisfação é o “reconhecimento” com 2,63, que engloba as variáveis “Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” e “métodos de motivação utilizados”. A variável motivacional com menor satisfação é “métodos de motivação utilizados” com 2,16.

Nos factores higiénicos o que mais motiva os indivíduos é o “estatuto”, com 3,55, que engloba as variáveis “Prestígio social da Instituição” e “Importância do seu trabalho para a sociedade”. O factor higiénico que menos satisfaz os indivíduos é o “salário”, com um valor de 2,23, abaixo do índice de satisfação, incluindo as variáveis “Renumeração líquida” e “Prémios existentes”. A variável higiénica com maior satisfação é o

“relacionamento com a sua chefia directa” com 3,58, e a menos satisfatória é os “Prémios existentes” com 2,17.

É de realçar que, ao contrário do que se esperava, os valores higiénicos no seu total apresentam uma avaliação de 3,021, ligeiramente superior aos factores motivacionais com 3,015.

Os factores higiénicos estão principalmente relacionados com o contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os indivíduos estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si próprios. Por outro lado, os factores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão directamente relacionados com o trabalho em si, enquanto o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os factores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Pelos valores obtidos os indivíduos estão superficialmente mais centrados no seu contexto de trabalho, mas há que realçar que também dão primazia ao conteúdo do seu trabalho.

#### **4.4.3 CONCLUSÕES FINAIS**

Na análise dos dados podemos retirar as seguintes conclusões, que passamos a expor.

A população estudada encontra-se razoavelmente satisfeita. Encontra-se mais satisfeita com as variáveis pessoais e interpessoais e factores higiénicos do que com as variáveis organizacionais e os factores motivacionais.

As variáveis pessoais e interpessoais que causam maior satisfação no trabalho são: a “Importância do seu trabalho para a sociedade”, “relacionamento com a chefia directa” e “Relacionamento entre colegas”. Por outro lado, as causadoras de menor satisfação são: os “Prémios existentes”, “Renumeração líquida” e “Sistema de avaliação de desempenho”.

Por seu lado, as variáveis organizacionais que induzem a maior satisfação, são: “metas e objectivos da Instituição”, “resultados da actividade da Instituição” e “princípios defendidos pela Instituição”. Em relação aos menos satisfeitos são: “métodos de motivação utilizados”, “métodos de orientação e de acompanhamento” e “divulgação da informação”.

No que concerne aos factores motivacionais o que mais satisfaz os indivíduos é o “trabalho em si” que engloba as variáveis “trabalho que realiza” e “polivalência do seu trabalho”. Por outro lado o factor menos motivador é o reconhecimento, que engloba as variáveis reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa e métodos de motivação utilizados. A variável motivacional com maior satisfação é a “polivalência do seu trabalho” e a de menor satisfação é “métodos de motivação utilizados”.

O factor higiénico que mais motiva os indivíduos é o estatuto, que engloba as variáveis “prestígio social da Instituição” e “importância do seu trabalho para a sociedade”. O factor higiénico que menos satisfaz os indivíduos é o salário, abaixo do índice de satisfação, incluindo as variáveis “renumeração líquida” e “prémios existentes”. A variável higiénica com maior satisfação é o “relacionamento com a sua chefia directa” e a menos satisfatória é os “prémios existentes”.

Constatamos que os indivíduos do género feminino revelam-se menos apreendidos a recompensas extrínsecas materiais, dando primazia à importância do seu trabalho para a sociedade e ao sistema de relacionamento. Os indivíduos do género masculino estão mais empenhados no trabalho em si, de preferência de forma polivalente.

A satisfação remuneratória varia em proporcionalidade inversa à subida na escala hierárquica, ou seja, quanto maior a posição hierárquica, menor a satisfação remuneratória. Tantos na análise das variáveis pessoais e interpessoais e nos factores higiénicos a questão remuneratória e os prémios são os factores que causam maior insatisfação no trabalho.

Em relação ao reconhecimento do trabalho pela chefia directa, podemos dizer que a satisfação de feedback varia de forma inversamente proporcional à elevação na escala académica, ou seja, quanto maior o nível académico, menor a satisfação de *feedback* e vice-versa.

É de realçar que a satisfação remuneratória varia em proporcionalidade inversa à subida na escalada hierárquica e ao tempo de serviço na Instituição, ou seja, quanto maior a posição hierárquica e tempo de serviço menor a satisfação remuneratória, e vice-versa.

**Concluimos que as pessoas estão muito mais satisfeitas com questões de natureza pessoal e interpessoal que com as questões de natureza institucional da sua Instituição.**





## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 5.1 INTRODUÇÃO

Como objectivo geral desta dissertação pretendeu-se avaliar a influência das variáveis no meio envolvente do trabalho na satisfação no trabalho. Constituíram objectivos específicos do trabalho realizado os seguintes:

- Identificar o ser humano como o núcleo central da organização;
- Identificar as principais teorias e domínios de pesquisa sobre a motivação humana e suas implicações na organização;
- Identificar as principais fontes de motivação no trabalho;
- Analisar como a qualidade do meio contribui para a satisfação no trabalho;
- Analisar a motivação como mediador entre o meio e a satisfação no trabalho.

Para tal, construímos hipóteses no sentido de orientar a nossa investigação. Para análise, utilizamos o teste paramétrico *t-student*, com um intervalo de confiança de 95 e um nível de significância,  $p < 5$ . Como hipótese nula estabelecemos para cada variável de cada grupo o valor 2, que significa que as pessoas estão “pouco satisfeitas” no trabalho. Para o intervalo de confiança escolhido, obtivemos uma correspondência na tabela *t-student* de  $0,95 + 0,05/2 = 0,975$ . Para uma amostra  $N=100$  consideramos um teste para  $n-1$ , ou seja, 99 graus de liberdade, sendo o intervalo de confiança  $F_{0,975}$ . A região de aceitação da hipótese nula é de  $[-1,980; 1,980]$ .

## 5.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Como primeira Hipótese definimos **As variáveis pessoais e interpessoais são promotoras de satisfação no trabalho – hipótese parcialmente verificada.**

O questionário era constituído por 19 variáveis pessoais e interpessoais, que representavam os itens de 1 a 19, e estão relacionadas com a forma como o indivíduo vê o seu trabalho, o reconhecimento do seu trabalho, a forma como se relaciona na Instituição, autonomia e avaliação seu próprio trabalho. Em nossa opinião, estas variáveis se satisfeitas são causadoras de satisfação no trabalho. No nosso estudo foi possível verificar que, com excepção de duas variáveis – “os prémios existentes” e os “métodos de motivação utilizados” – os valores t do teste para todas as variáveis pessoais e interpessoais caíram dentro do intervalo de confiança, ou seja, as pessoas não estão “pouco satisfeitas” no trabalho. Já em relação aos “prémios existentes”, a baixa satisfação é aceite, sendo a média de 2,17 e o valor do teste de 1,570. Em relação aos “métodos de motivação utilizados”, a média é de 2,16 e o valor do teste de 1,683, que cai dentro da zona de aceitação da hipótese nula. As pessoas estão “pouco satisfeitas” com essas variáveis.

Concluimos que 17 das variáveis pessoais e interpessoais são promotoras de satisfação no trabalho.

Como segunda hipótese estabelecemos **As variáveis organizacionais promotoras de satisfação no trabalho – hipótese verificada.**

As variáveis organizacionais eram constituídas por doze itens, e estavam relacionadas com a visão que o indivíduo tem da organização (divulgação de informação, práticas de gestão, organização de tarefas, objectivos e metas da organização, etc.), a opinião que o indivíduo tem da organização e dos métodos utilizados pela Instituição são importantes para a satisfação no trabalho. No nosso estudo foi possível verificar que os valores t do teste para todas as variáveis organizacionais caíram dentro do intervalo de confiança, ou seja, fora da região de aceitação, isto é, as pessoas não estão “pouco satisfeitas” no trabalho. Com isto, podemos concluir que as variáveis organizacionais, quando aplicadas na organização, são promotoras de satisfação no trabalho.

Como terceira hipótese estabelecemos **As variáveis pessoais e interpessoais são promotoras de maior satisfação no trabalho, do que as variáveis organizacionais – Hipótese verificada.**

As variáveis pessoais e interpessoais, no seu conjunto, apresentam um índice de satisfação no trabalho de 2,89, enquanto as variáveis organizacionais ostentam um índice de satisfação no trabalho de 2,79.

Um indivíduo tem de estar satisfeito em primeiro lugar com o seu próprio trabalho e com todas as características que envolvem o seu próprio trabalho, e só depois, é que se encontra satisfeito com a organização. Se um indivíduo não estiver satisfeito com o seu próprio trabalho, muito raramente conseguirá estar satisfeito com a organização.

Concluimos que os indivíduos estão muito mais satisfeitos com questões de natureza pessoal e interpessoal do que com as questões de natureza institucional da sua Instituição.

### **5.3 REFLEXÕES FINAIS**

Na conclusão do presente estudo ficamos convictos de ter dado uma contribuição à compreensão do clima motivacional reinante na Instituição Câmara Municipal de Mora, mais precisamente, de conhecer em que medida as variáveis do meio envolvente do trabalho contribuem para a satisfação no trabalho.

Para isso e não havendo uma medida de motivação em si, tivemos que utilizar um leque de variáveis que, pelo menos segundo a Teoria de Herzberg (1982), forma dois conjuntos de factores – os do conteúdo do trabalho ou motivacionais e os do contexto do trabalho ou higiénicos.

Como dissemos inicialmente, lado a lado com a produtividade e a qualidade dos bens e serviços, a satisfação no trabalho constitui um “*output*”, ou seja, um produto final da motivação capaz de ser mensurada. Uma relação de causa-efeito existe necessariamente entre as variáveis do meio e a motivação e outra entre a motivação e a satisfação no trabalho.

Pensamos também ter respondido, ao longo da nossa explanação, aos objectivos preconizados com o presente trabalho, designadamente de identificar o ser humano como o núcleo central da organização, identificar as principais teorias e domínios de pesquisa sobre a motivação humana e suas implicações na organização, identificar as principais fontes de motivação no trabalho, analisar como a qualidade do meio contribui para a

satisfação no trabalho, analisar a motivação como mediador entre o meio e a satisfação no trabalho.

A riqueza acumulada com a teoria da motivação jamais permitirá à sociedade voltar à situação de tratar o homem como um simples bem económico, cujo esforço é implicado na produção de utilidades, em troca, tão-somente, de um salário e de outras recompensas materiais.

#### **5.4 RECOMENDAÇÕES**

O estudo de caso por nós apresentado na análise e discussão dos resultados é perene de existirem crenças, princípios e valores associados ao trabalho humano, seja qual for a organização onde trabalha, seja qual for o extracto social a que pertence.

As variáveis do meio têm igualmente um papel muito importante sobre a satisfação do homem no trabalho.

#### **5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

No termo desta dissertação pensa-se ser importante assinalar a limitação da amostra estudada.

Tratando-se de um estudo apenas numa Instituição, os resultados apresentados podem ser incompletos quando comparados com outras situações, como também não podem ser generalizados.

O inquirido poderá ter optado por uma resposta que se aproxima mais da sua opinião não sendo talvez a sua representação fiel da realidade.

## **5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

O estudo desenvolvido permitiu-nos desenvolver algumas ideias e pistas para futuras investigações. Atendendo aos resultados encontrados relativamente às variáveis pessoais e interpessoais e variáveis organizacionais, será bastante relevante acompanhar a influência dessas no processo de satisfação no trabalho.

Partindo do modelo de mediação encontrado nesta investigação, será bastante pertinente o alargamento da amostra, mais completa e diversificada, para aprofundar em que medida as variáveis do meio envolvente do trabalho contribuem para o aumento da motivação e da satisfação no trabalho.

Será interessante um estudo com a aplicação dos factores de Herzberg.

Por último, consideramos necessário que, em investigações futuras sobre este tema, se desenvolvam estudos longitudinais que permitam estabelecer relações causais entre as variáveis.



## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction: a Case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management* , 5 (3), pp. 70-80.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In J. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Anderson, M. B., & Iwanicki, E. F. (1984). Teacher motivation and its relationship to burnout. *Education Administration Quarterly* , 2 (2), pp. 109-132.
- Argyris, C. (1974). *Behind the front page*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arnold, J., Robertson, I., & Cooper, C. (1991). *Work Psychology Understanding Human Behavior in the Work Place*. London: Pitman Publishing.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal* , 7, pp. 34-44.
- Bender, K. A., & Heywood, J. S. (2006). Job satisfaction of highly educated. *Scottish Journal of Political Economy* , 53 (2), pp. 253-279.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bowditch, J. I., & Buono, A. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bumpus, M. A., Olbeter, S., & Glover, S. H. (1998). Influences of situational characteristics on intrinsic motivation. *The Journal of Psychology* , 132, pp. 451-463.

- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, J., & Pierce, D. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: a meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64 (3), pp.363-423.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). Qualidade de Vida no Trabalho. In I. Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ª ed., pp. 347-371). São Paulo: Editora Atlas.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The Experience of Work*. London: Academic Press.
- Courtis, J. (1991). *Os 44 erros mais frequentes de gerência e como evitá-los*. São Paulo: Nobel.
- Covington, M.V. (2000). Intrinsic versus extrinsic motivation in schools: A reconciliation. *Current Directions in Psychological Science*, 9(1), pp. 22-25.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, pp. 105-115.
- Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V. H. Vroom, & E. L. Deci (Eds), *Management and motivation* (pp. 9-29). London: Penguin.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.
- Dubin, R. (1974). *Relações humanas na administração*. São Paulo: Atlas.
- Egan, T. M., Yang, B., & Barlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), pp. 279-301.



- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26 (2), pp. 122-136.
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: SAGE Publications.
- Fernández-Dols, J. M. (1994), Emociones. In Morales, J. F. (eds.), *Psicología Social* (pp. 325-359). Madrid: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual and the organization*. New York: Psychology Press.
- Graça, L. (2000). Motivação e Satisfação Profissional. *Médico de Família*, 3 (III), pp. 19-20.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Nova York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of Man*. Cleveland: World.
- Herzberg, F. (1982). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Salt Lake City, UT: Olympus Publishing.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques, & M. P. Cunha (Eds), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-67). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). *Job attitudes*. Pittsburgh: Psychological service of Pittsburgh.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), pp. 1003-1026.
- Layman, E. & Guyden,, J. (2000). Renewal versus burnout: a cave blueprint. *Health Care Manager*, 18 (3), pp. 52-62.
- Levy-Leboyer, C. (1994). *A Crise das Motivações*. (C. W. Bergamini, & R. Coda, Trads.) São Paulo: Atlas.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano, *Psicologia Social das*

- Organizações, estudos em empresas Portuguesas* (pp. 101-122 ). Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the Tunnel. *Psychology Science* , 1 (4), pp. 240-246.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349 ). New York: John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg, & T. Wall (Eds). *Social psychology and organizational behavior* (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology* , 49, pp. 24-33.
- Loffquist, L. H., & Davis, R. V. (1969). *Adjustment to work*. New York: Appleton Century Crofts.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sector. *Public Personnel Management* , 20, pp. 441-448.
- Makikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, V. (2007). War's Scale of job-related affective well-being: a longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress* , 21 (3), pp. 197-219.
- Marques, C. A., & Cunha, M. P. (1995). A Gestão de pessoal como factor-chave para a qualidade de serviço. In *Relatórios de Investigação A-001* (pp. 1-41). Oeiras: Metáfora.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* , 6, pp. 59-78.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. I., & Latorre, M. R. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública* , 38 (1), pp. 55-61.
- Martocchio, J. J., & Webster, J. (1992). Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training. *Personnel Psychology* , 45, pp. 553-578.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Clenville: Scott Foresman.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review* (Fall), pp. 11-26.
- Mitchell, D. C. (1987). Lexical guidance in human parsing: Locus and processing characteristics. In M. Coltheart (Ed.), *Attention and performance XII: The psychology of reading* (pp. 601-618). Hillsdale: NJ Erlbaum.
- Mosadeghard, A. M. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research* , 21, pp. 211-217.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior* , 14, pp. 224-247.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology Applied to Work* (4<sup>a</sup> ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/ Cole.
- Muchinsky, P. M. (1994). Motivación laboral. In P. M. Muchinsky (Org.), *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional* (pp. 367-412). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Mueller, C. W., & McCloskey, J. C. (1990). Nurses Job Satisfaction. A proposed Measure. *Nursing Research* , 39 (2), pp. 113-117.
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. M. Ferreira, J. G. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 255-279). Lisboa: McGraw-Hill.
- Newstron, J. E., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (9<sup>a</sup> ed.) London: McGraw-Hill.
- Orgon, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behaviour. In B. M. Stan, & L. L. Cummings, *Research in organizational behaviour* (Vol. 12, pp. 43-72). JAI Press Inc.
- Orpen, C. (1974). A cognitive consistency approach to job satisfaction. *Psychological Reports* , 36, pp. 239-245.
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo* (Vol. 1 – La Actividad Laboral en su Contexto). Madrid: Editorial Síntesis, S. A.
- Peiró, J. M. (1986), *Psicología de la organización*. Madrid, Uned.
- Penn M., Romano J. L., & Foat D. (1988). The relationship between job satisfaction and burnout: a study of human service professionals. *Administration in Mental Health* , 15 (3), pp. 157-163.

- Pinder, C. (1997). *Work motivation in organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pinder, C. (1998). *Work motivation: theory, issues and applications*. New Jersey, Prentice Hall.
- Porter, L. W., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Purcell, T. (1967). Work psychology and business values: a triad theory of work motivation. *Personnel Psychology*, 20 (3), pp. 231-257.
- Quintanilla, S. (1990). Major work meaning patterns toward a holistic Picture. In U. Kleinbeck, H-H Quast, H. Thierry, & H. Hacker (Eds), *Work Motivation* (pp. 257-272). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rainey, H. (2001). Work Motivation. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 19-28). New York: Marcel Dekker.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2), pp. 52-63.
- Reis, E. & Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. Lisboa: Sílabo.
- Rocha, F. (2004). *Job satisfaction e comportamentos na organização*. Tese de Doutoramento.
- Rummel, A., & Feinberg, R. (1990). Re-evaluation or Reinforcement: A New Look at Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 18, pp. 65-80.
- Santos, G. G. (1999). Teorias da Motivação em Contexto Organizacional. In *Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Braga: Universidade do Minho.
- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in Work. *Psychological Monographs*, 67 (14), pp. 1-29.
- Schneider, B. (1975). "Organizational Climates: and Essay". *Personnel Psychology*, 28, pp. 447-479.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 26, pp. 149-178.
- Silva, S., & Lima, M. L. (2004). Culturas de segurança e aprendizagem com acidentes. In J. Vala, M. Garrido, & P. Alcobia (Eds), *Percursos de investigação em Psicologia social e organizacional* (pp. 257-270). Lisboa: Colibri.

- Sirin, A. F. (2009). Analysis of relationship between job satisfaction and attitude. *Journal of Theory and Practice in Education* , 5 (1), pp. 85-104.
- Skinner, B.F. (1974). *About Behaviorism*. New York: Knopf.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Califórnia: Sage Publications.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: a review and reformulation of the field outcome variables. *Annual Review Psychology* , 35, pp. 627-666.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior* (4ª ed). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Gregory, A. B (1996). *Motivation and Leadership at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Amadora : McGraw-Hill.
- Thomas, K. (2002). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and Job satisfaction. *Management Decision* , 36 (4), pp. 226-231.
- Timmreck, T. C. (2001). Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in the Health Care Work Environment. *Health Care Manager* , 20 (1), pp. 42-58.
- Toulson, P., & Smith, M. (1994). The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices. *Public Personnel Management*, 23 (3), pp. 453-468.
- Trigo-Santos, F. (1996). *Atitudes e crenças dos professores do ensino secundário: satisfação, descontentamento e desgaste profissional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress* , 20 (1), pp. 60-83.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive wellbeing on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology* , 12 (2), pp. 93-104.



# APÊNDICE A

## INQUÉRITO APLICADO

UNIVERSIDADE LUSIADA DE LISBOA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA  
MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ANÁLISE  
ORGANIZACIONAL

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A motivação é vista, desde meados do Séc. XX, como o principal factor de satisfação no trabalho, de aumento da produtividade e de melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

O presente inquérito visa recolher informação sobre o em que medida as variáveis do meio envolvente do trabalho contribuem para a motivação e para a satisfação no trabalho.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação, que propende permitir a elaboração da Dissertação de Mestrado.

Todas as informações fornecidas terão um tratamento confidencial, sendo o estudo efectuado de forma global e a sua apresentação apresentada de forma estatística.

Por favor responda com sinceridade, pois não existem respostas correctas ou incorrectas.

A sua opinião é muito importante.

**Assinale com “X” a resposta que mais se identifica consigo.**

### Dados Gerais

- 1) **Género:** Masculino  Feminino
- 2) **Estado civil:** Solteiro  Casado  Divorciado  Outro
- 3) **Habilitações:** Ensino básico  Ensino secundário   
Bacharelato  Licenciatura  Mestrado
- 4) **Idade :** 18>26 Anos  27>36 Anos  37>47 Anos   
48>57 Anos  58>65 Anos
- 5) **Posição na hierarquia:** Auxiliar  Administrativo  Tec Profissional   
Técnico Superior  Dirigente
- 6) **Número de horas semanal:** Menos de 40  40 ou Mais
- 7) **Tempo de serviço na Instituição:** Menos de 10  10 ou Mais

### Instruções do Questionário

Para responder ao questionário seleccione a opção que melhor expressa a sua opinião face a questão que lhe é colocada.

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
1	2	3	4	5



**A - Nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está **satisfeito(a)** com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?**

1	Formação profissional	1	2	3	4	5
2	Organização e funcionamento do sector de trabalho	1	2	3	4	5
3	Ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
4	Renumeração líquida	1	2	3	4	5
5	Competência da sua chefia directa	1	2	3	4	5
6	Competência da direcção do seu comportamento	1	2	3	4	5
7	Prémios existentes	1	2	3	4	5
8	Trabalho que realiza	1	2	3	4	5
9	Prestígio social da Instituição	1	2	3	4	5
10	Relacionamento com os colegas	1	2	3	4	5
11	Relacionamento com a sua chefia directa	1	2	3	4	5
12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	1	2	3	4	5
13	Sistema de avaliação do desempenho	1	2	3	4	5
14	Autonomia para a realização do trabalho	1	2	3	4	5
15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	1	2	3	4	5
16	Polivalência do seu trabalho	1	2	3	4	5
17	Importância do seu trabalho para a sociedade	1	2	3	4	5
18	Modo como a chefia directa comunica consigo	1	2	3	4	5
19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	1	2	3	4	5

**VOLTE A PÁGINA, SE FAZ FAVOR**



**B** - Utilizando a mesma escala, diga-nos ainda, até que ponto, na generalidade, **está satisfeito(a)** com cada um dos aspectos seguinte:

20	As metas e os objectivos da Instituição	1	2	3	4	5
21	O modo como as tarefas estão organizadas	1	2	3	4	5
22	A estrutura organizacional da sua Instituição	1	2	3	4	5
23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	1	2	3	4	5
24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	1	2	3	4	5
25	As acções tomadas para melhorar as operações	1	2	3	4	5
26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	1	2	3	4	5
27	A divulgação de informação na Instituição	1	2	3	4	5
28	O relacionamento com o seu local de trabalho	1	2	3	4	5
29	O resultado da actividade da Instituição	1	2	3	4	5
30	As práticas de gestão na Instituição	1	2	3	4	5
31	Os princípios defendidos pela Instituição	1	2	3	4	5

**C** - Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho na Instituição, diria que está:

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
32	1	2	3	4	5

**VOLTE A PÁGINA, SE FAZ FAVOR**



**D** - Mantendo todas as condições que tem actualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra Instituição.

	Não mudaria de modo nenhum	Difícilmente mudaria	Mudaria sem hesitar
33	1	2	3

**E** - Quantas ofertas de emprego teve nos últimos seis meses?

	Nenhuma	Uma	Duas ou mais
34	1	2	3

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!!!!**



## APÊNDICE B

### ESTATÍSTICAS DE VARIÁVEIS PESSOAIS E INTERPESSOAIS

**Tabela B.1:** Estatísticas de variáveis pessoais e interpessoais.

Variável	N		Mean	Std Deviation	Minimum	Maximum	
	Valid	Missing					
A1	Formação Profissional	100,0	0,00	2,70	1,01	1,00	5,00
A2	Organiz e Func s/ sector de trabalho	100,0	0,00	2,73	0,76	1,00	4,00
A3	Ambiente de trabalho	100,0	0,00	3,02	0,89	1,00	5,00
A4	Renumeração líquida	100,0	0,00	2,29	0,87	1,00	4,00
A5	Competência de s/ chefia directa	100,0	0,00	3,22	1,00	1,00	5,00
A6	Competência da direcção de Dpt	100,0	0,00	3,17	0,85	1,00	5,00
A7	Prémios existentes	100,0	0,00	2,17	1,08	1,00	5,00
A8	Trabalho que realiza	100,0	0,00	3,20	0,89	1,00	5,00
A9	Prestígio social da Instituição	100,0	0,00	3,29	1,03	1,00	5,00
A10	Relacionamento entre colegas	100,0	0,00	3,48	0,97	1,00	5,00
A11	Relacionamento sua chefia directa	100,0	0,00	3,58	0,89	1,00	5,00
A12	Relacionamento director de Dpt	100,0	0,00	3,18	0,85	1,00	5,00
A13	Sistema de avaliação desempenho	100,0	0,00	2,35	1,07	1,00	5,00
A14	Autonomia p/ a realização trabalho	100,0	0,00	2,96	0,97	1,00	5,00
A15	Reconhecimento trabalho chef/ directa	100,0	0,00	3,06	1,04	1,00	5,00
A16	Polivalência do seu trabalho	100,0	0,00	3,43	0,90	1,00	5,00
A17	Importância trabalho sociedade	100,0	0,00	3,80	0,90	1,00	5,00
A18	Modo de comunicação chefia directa	100,0	0,00	3,33	1,04	1,00	5,00
A19	Abertura ao diálogo sector de trabalho	100,0	0,00	3,20	0,94	1,00	5,00

<b>Índice sectorial de satisfação</b> (média das médias)	3,06	
<b>Desvio padrão</b>	0,44	
<b>Valor máximo</b>	3,80	<b>Importância do s/ trabalho para a sociedade</b>
<b>Valor mínimo</b>	2,17	<b>Prémios existentes</b>

## APÊNDICE C

### FREQUÊNCIA DE RESPOSTA ÀS VARIÁVEIS A01 A A19: PESSOAIS E INTERPESSOAIS

Quadro C.1: Frequência de resposta à variável formação profissional.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	12	12,0	12,0	12,0
Pouco satisfeito	31	31,0	31,0	43,0
Razoavelmente satisfeito	35	35,0	35,0	78,0
Muito satisfeito	19	19,0	19,0	97,0
Muitíssimo satisfeito	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Quadro C.2: Frequência de resposta à variável organização e funcionamento do sector de trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	7	7,0	7,0	7,0
Pouco satisfeito	25	25,0	25,0	32,0
Razoavelmente satisfeito	56	56,0	56,0	88,0
Muito satisfeito	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.3: Frequência de resposta à variável ambiente de trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	6	6,0	6,0	6,0
Pouco satisfeito	15	15,0	15,0	21,0
Razoavelmente satisfeito	55	55,0	55,0	76,0
Muito satisfeito	19	19,0	19,0	95,0
Muitíssimo satisfeito	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.4: Frequência de resposta à variável remuneração líquida.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	22	22,0	22,0	22,0
Pouco satisfeito	32	32,0	32,0	54,0
Razoavelmente satisfeito	41	41,0	41,0	95,0
Muito satisfeito	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.5: Frequência de resposta à variável competência de sua chefia directa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	6	6,0	6,0	6,0
Pouco satisfeito	16	16,0	16,0	22,0
Razoavelmente satisfeito	35	35,0	35,0	57,0
Muito satisfeito	36	36,0	36,0	93,0
Muitíssimo satisfeito	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**Quadro C.6: Frequência de resposta à variável competência da direcção do departamento.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	4	4,0	4,0	,0
Pouco satisfeito	14	14,0	14,0	18,0
Razoavelmente satisfeito	46	46,0	46,0	4,0
Muito satisfeito	33	33,0	33,0	97,0
Muitíssimo satisfeito	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.7: Frequência de resposta à variável prémios existentes.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	36	36,0	36,0	36,0
Pouco satisfeito	24	24,0	24,0	60,0
Razoavelmente satisfeito	29	29,0	29,0	89,0
Muito satisfeito	9	9,0	9,0	98,0
Muitíssimo satisfeito	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.8: Frequência de resposta à variável trabalho que realiza.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	3	3,0	3,0	3,0
Pouco satisfeito	16	16,0	16,0	19,0
Razoavelmente satisfeito	45	45,0	45,0	64,0
Muito satisfeito	30	30,0	30,0	94,0
Muitíssimo satisfeito	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.9: Frequência de resposta à variável prestígio social da Instituição.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	6	6,0	6,0	6,0
Pouco satisfeito	15	15,0	15,0	21,0
Razoavelmente satisfeito	32	32,0	32,0	53,0
Muito satisfeito	38	38,0	38,0	91,0
Muitíssimo satisfeito	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.10: Frequência de resposta à variável relacionamento entre colegas.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	5	5,0	5,0	5,0
Pouco satisfeito	6	6,0	6,0	11,0
Razoavelmente satisfeito	38	38,0	38,0	49,0
Muito satisfeito	38	38,0	38,0	87,0
Muitíssimo satisfeito	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.11: Frequência de resposta à variável relacionamento com a sua chefia directa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	3	3,0	3,0	3,0
Pouco satisfeito	6	6,0	6,0	9,0
Razoavelmente satisfeito	33	33,0	33,0	42,0
Muito satisfeito	46	46,0	46,0	88,0
Muitíssimo satisfeito	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.12: Frequência de resposta à variável relacionamento com a direcção do departamento.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	4	4,0	4,0	4,0
Pouco satisfeito	14	14,0	14,0	18,0
Razoavelmente satisfeito	44	44,0	44,0	62,0
Muito satisfeito	36	36,0	36,0	98,0
Muitíssimo satisfeito	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.13: Frequência de resposta à variável sistema de avaliação do desempenho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	27	27,0	27,0	27,0
Pouco satisfeito	27	27,0	27,0	54,0
Razoavelmente satisfeito	32	32,0	32,0	86,0
Muito satisfeito	12	12,0	12,0	98,0
Muitíssimo satisfeito	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.14: Frequência de resposta à variável autonomia para a realização do trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	10	10,0	10,0	10,0
Pouco satisfeito	14	14,0	14,0	24,0
Razoavelmente satisfeito	51	51,0	51,0	75,0
Muito satisfeito	20	20,0	20,0	95,0
Muitíssimo satisfeito	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.15: Frequência de resposta à variável reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	10	10,0	10,0	10,0
Pouco satisfeito	16	16,0	16,0	26,0
Razoavelmente satisfeito	37	37,0	37,0	63,0
Muito satisfeito	32	32,0	32,0	95,0
Muitíssimo satisfeito	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.16: Frequência de resposta à variável polivalência do seu trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	2	2,0	2,0	2,0
Pouco satisfeito	13	13,0	13,0	15,0
Razoavelmente satisfeito	34	34,0	34,0	49,0
Muito satisfeito	42	42,0	42,0	91,0
Muitíssimo satisfeito	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.17: Frequência de resposta à variável importância do seu trabalho para a sociedade.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	2	2,0	2,0	2,0
Pouco satisfeito	3	3,0	3,0	5,0
Razoavelmente satisfeito	31	31,0	31,0	36,0
Muito satisfeito	41	41,0	41,0	77,0
Muitíssimo satisfeito	23	23,0	23,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.18: Frequência de resposta à variável modo de comunicação da sua chefia directa.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	7	7,0	7,0	7,0
Pouco satisfeito	11	11,0	11,0	18,0
Razoavelmente satisfeito	35	35,0	35,0	53,0
Muito satisfeito	36	36,0	36,0	89,0
Muitíssimo satisfeito	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro C.19: Frequência de resposta à variável abertura ao diálogo no seu sector de trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	4	4,0	4,0	4,0
Pouco satisfeito	14	14,0	14,0	18,0
Razoavelmente satisfeito	50	50,0	50,0	68,0
Muito satisfeito	22	22,0	22,0	90,0
Muitíssimo satisfeito	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



## APÊNDICE D

### HISTOGRAMAS DAS VARIÁVEIS A01 A A19: PESSOAIS E INTERPESSOAIS

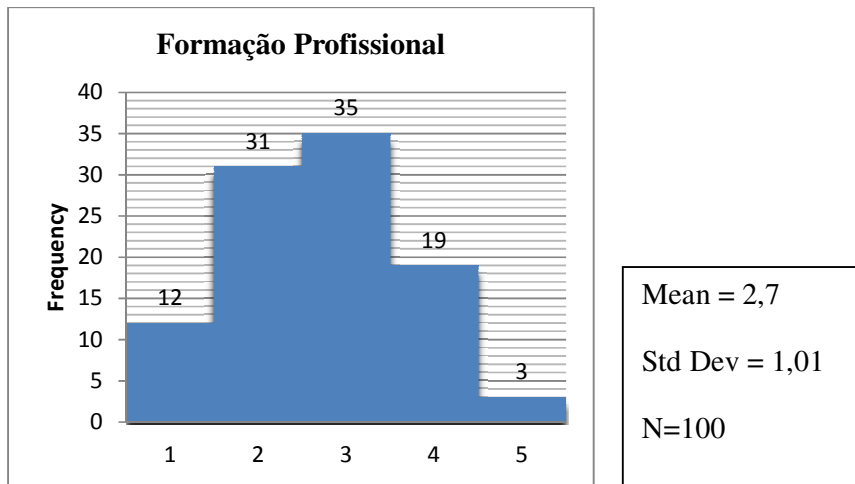


Gráfico D.1: Histograma da variável A01.

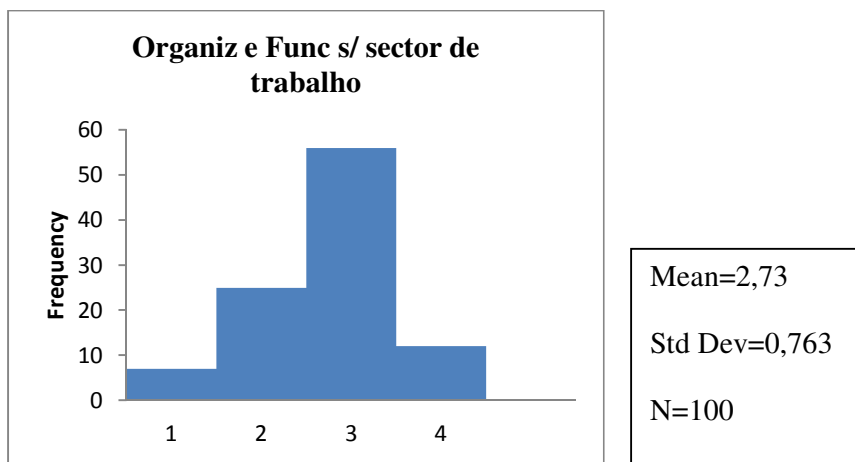
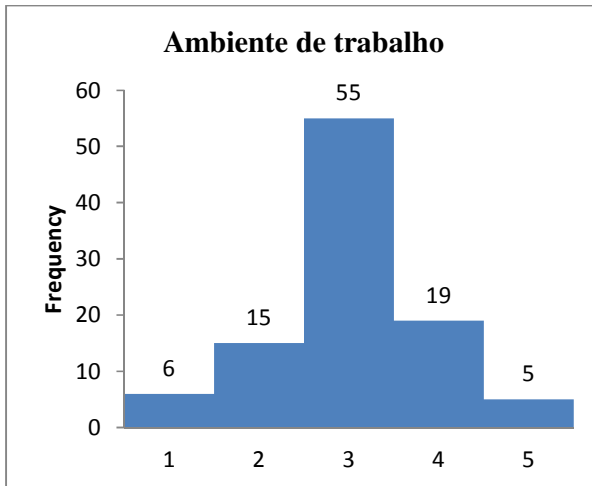
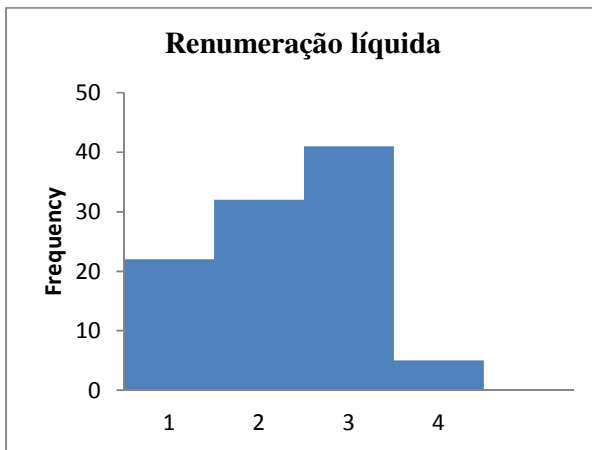


Gráfico D.2: Histograma da variável A02.



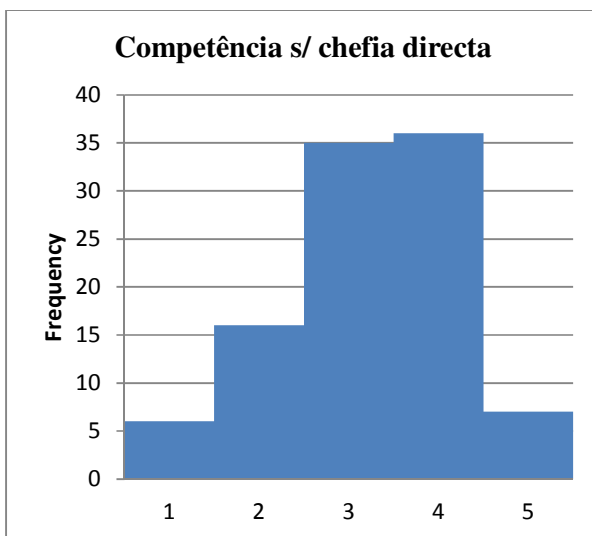
Mean=3,02  
Std Dev= 0,887  
N=100

Gráfico D.3: Histograma da variável A03.



Mean = 2,29  
Std Dev = 0,868  
N=100

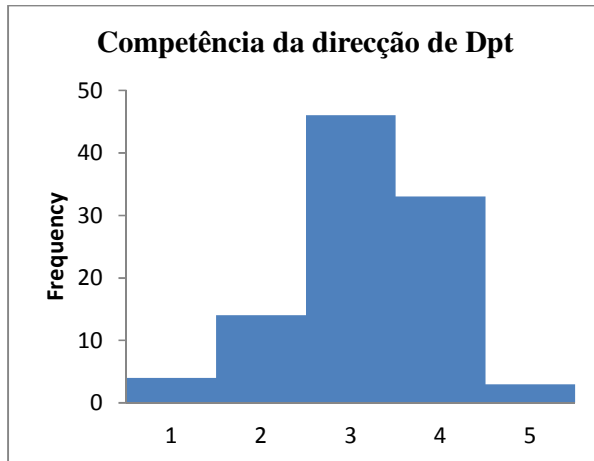
Gráfico D.4: Histograma da variável A04.



Mean= 3,22  
Std Dev= 1,001  
N=100

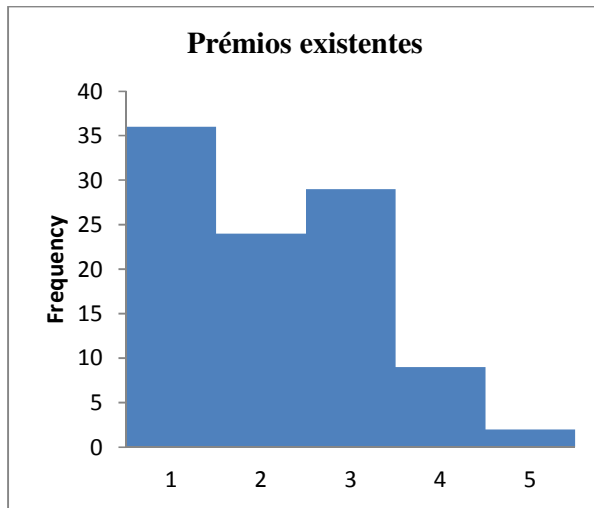
Gráfico D.5: Histograma da variável A05.





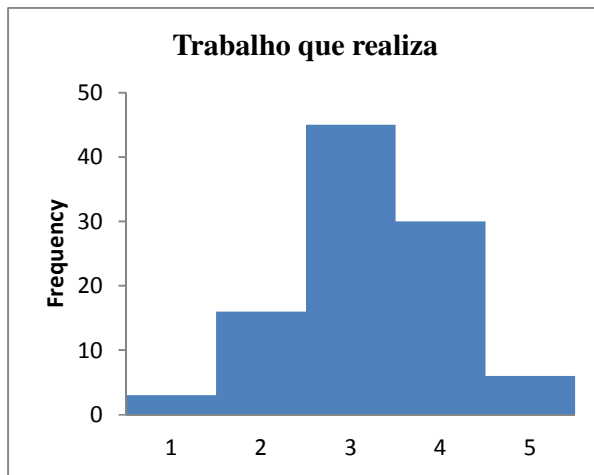
Mean= 3,17  
Std Dev= 0,853  
N=100

Gráfico D.6: Histograma da variável A06.



Mean= 2,17  
Std Dev= 1,083  
N=100

Gráfico D.7: Histograma da variável A07.



Mean= 3,2  
Std Dev= 0,888  
N=100

Gráfico D.8: Histograma da variável A08.

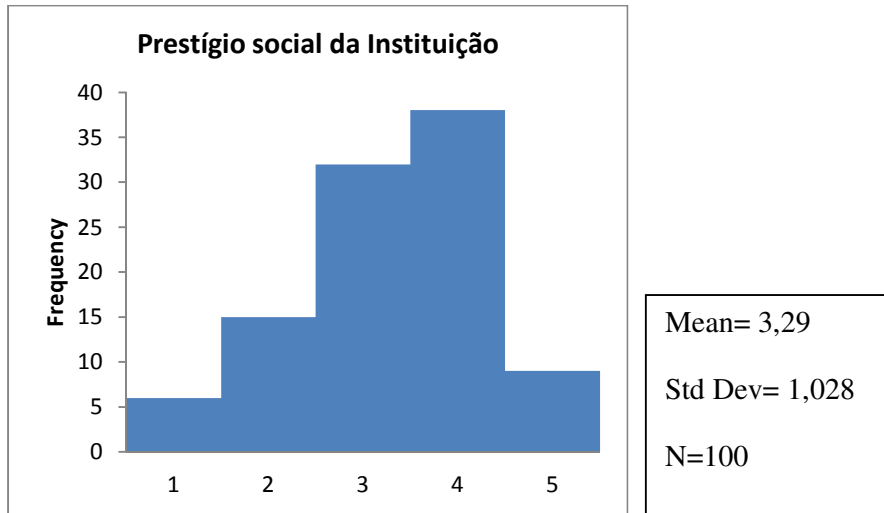


Gráfico D.9: Histograma da variável A09.

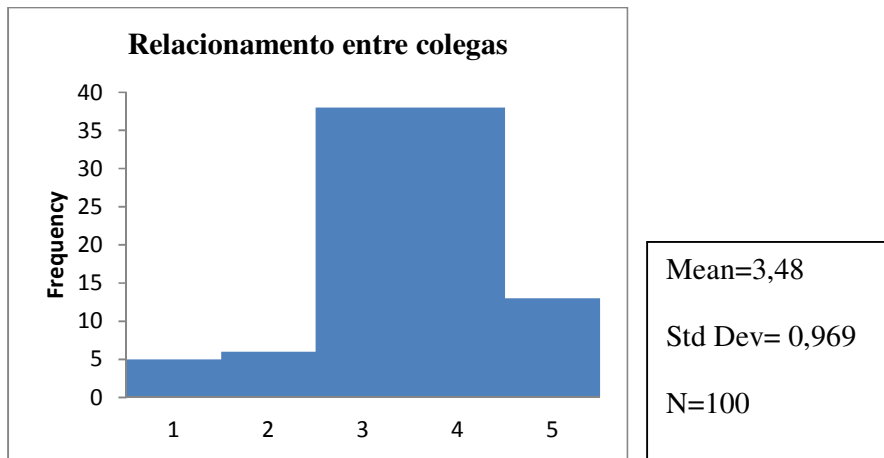


Gráfico D.10: Histograma da variável A10.

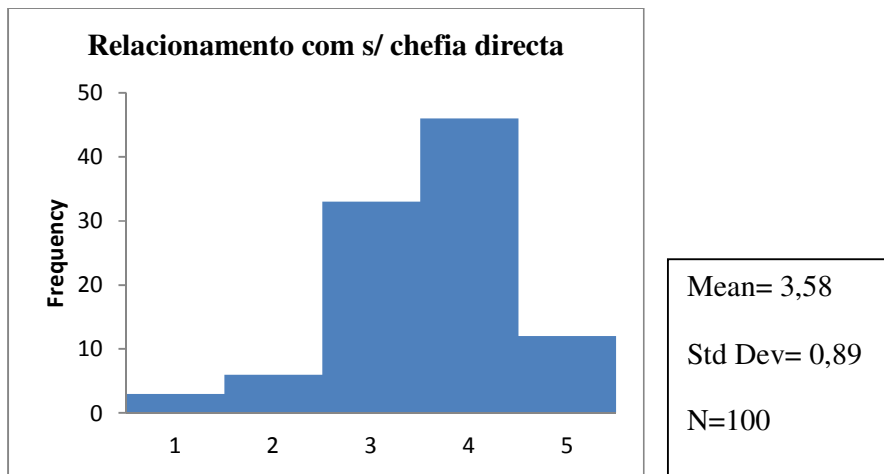


Gráfico D.11: Histograma da variável A11.

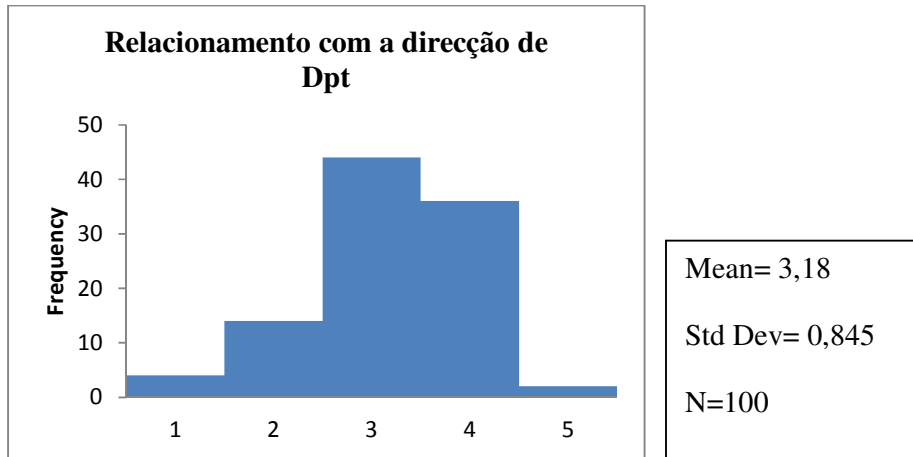


Gráfico D.12: Histograma da variável A12.

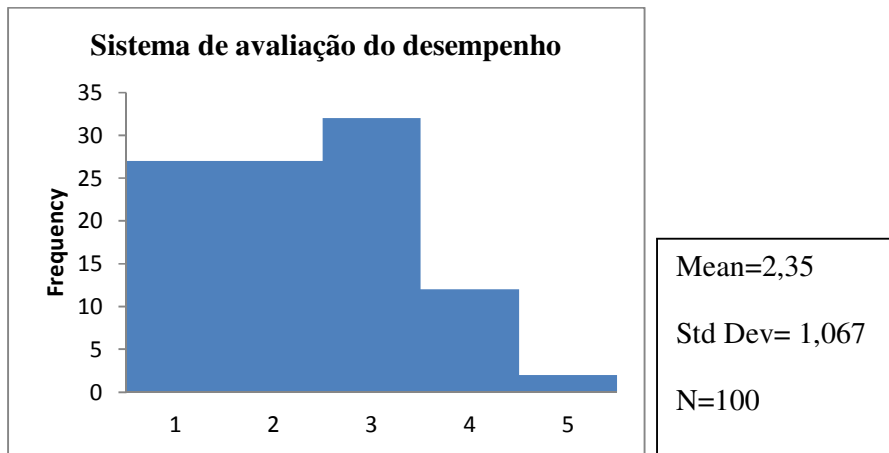


Gráfico D.13: Histograma da variável A13.

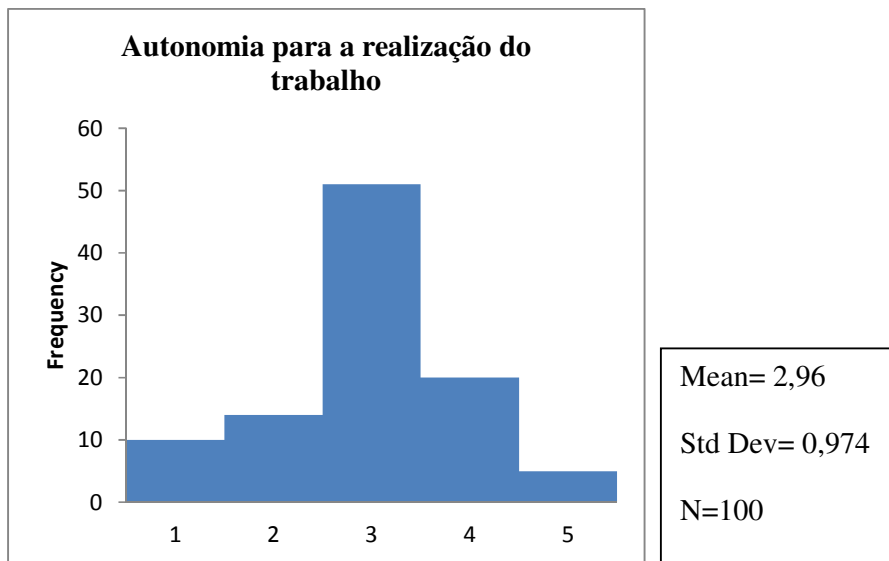


Gráfico D.14: Histograma da variável A14.

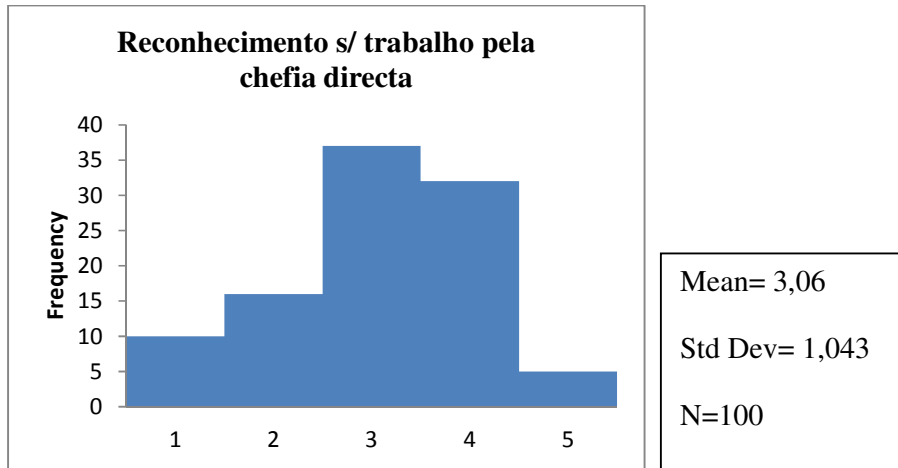


Gráfico D.15: Histograma da variável A15.

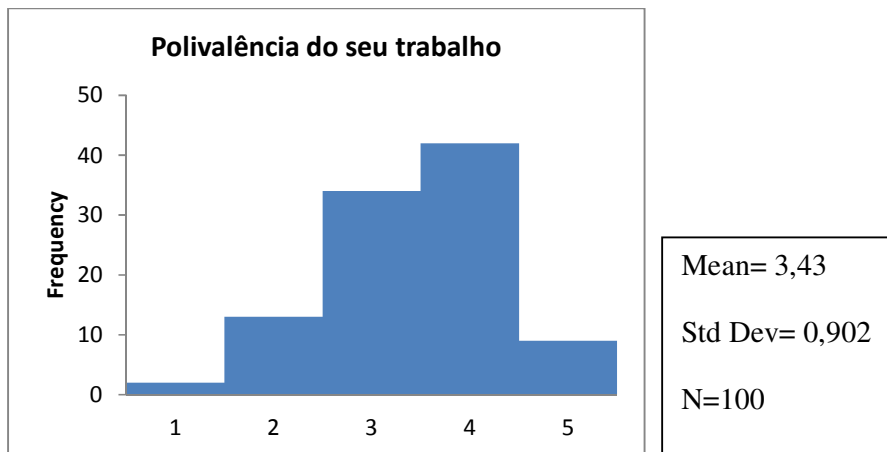


Gráfico D.16: Histograma da variável A16.

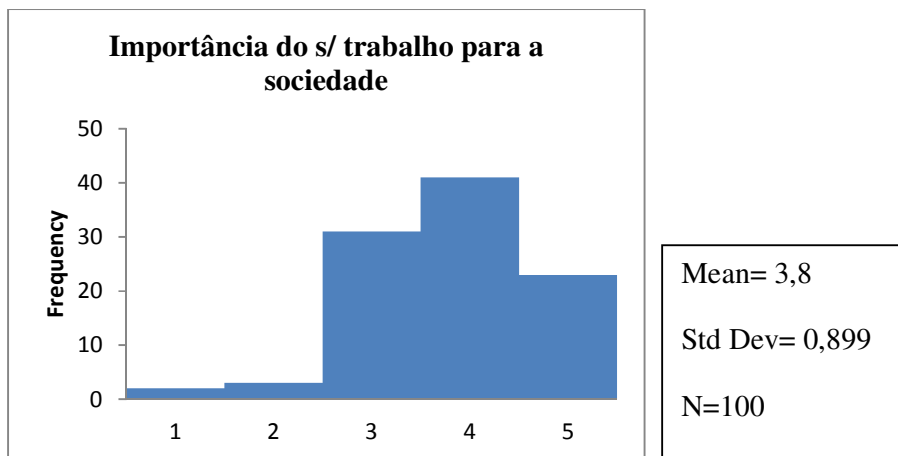


Gráfico D.17: Histograma da variável A17.

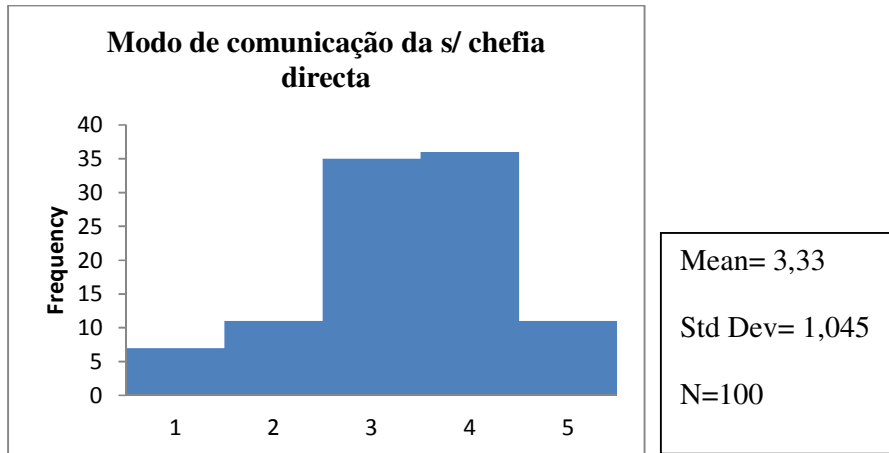


Gráfico D.18: Histograma da variável A18.

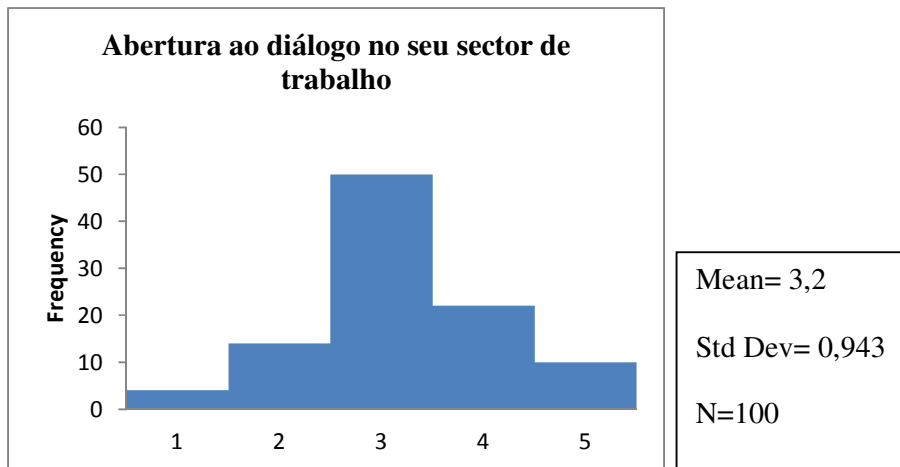


Gráfico D.19: Histograma da variável A19.



## APÊNDICE E

### ESTATÍSTICAS DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

Tabela E.1: Estatísticas das variáveis organizacionais.

Variável	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
<b>B20</b> Metas e objectivos da Instituição	100,0	0,00	3,21	0,94	1,00	5,00
<b>B21</b> Modo como as tarefas estão organizadas	100,0	0,00	2,76	0,93	1,00	5,00
<b>B22</b> A estrutura organizacional da sua Instituição	100,0	0,00	2,92	1,01	1,00	5,00
<b>B23</b> Métodos de motivação utilizados	100,0	0,00	2,16	0,95	1,00	4,00
<b>B24</b> Métodos de orientação e de acompanhamento	100,0	0,00	2,51	0,95	1,00	5,00
<b>B25</b> Acções para melhorar as operações	100,0	0,00	2,55	0,96	1,00	4,00
<b>B26</b> Modo de tratamento dos assuntos pessoais	100,0	0,00	2,55	1,13	1,00	5,00
<b>B27</b> Divulgação da informação na Instituição	100,0	0,00	2,52	1,05	1,00	5,00
<b>B28</b> Relacionamento com o seu local de trabalho	100,0	0,00	3,09	0,87	1,00	5,00
<b>B29</b> Resultado da actividade da sua Instituição	100,0	0,00	3,20	1,07	1,00	5,00
<b>B30</b> Práticas de gestão na Instituição	100,0	0,00	3,01	0,95	1,00	5,00
<b>B31</b> Princípios defendidos pela Instituição	100,0	0,00	3,04	1,04	1,00	5,00

<b>Índice de satisfação (média das médias)</b>	2,79	
<b>Desvio padrão</b>	0,33	
<b>Valor máximo</b>	3,21	<b>Metas e objectivos da Instituição</b>
<b>Valor mínimo</b>	2,16	<b>Métodos de motivação utilizados</b>





## APÊNDICE F

### FREQUÊNCIA DE RESPOSTA ÀS VARIÁVEIS B20 A B31: ORGANIZACIONAIS

Quadro F.1: Frequência de resposta à variável objectivos da Instituição.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	4	4,0	4,0	4,0
Pouco satisfeito	16	16,0	16,0	20,0
Razoavelmente satisfeito	42	42,0	42,0	62,0
Muito satisfeito	31	31,0	31,0	93,0
Muitíssimo satisfeito	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100	100	

Quadro F.2: Frequência de resposta à variável modo como as tarefas estão organizadas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	10	10,0	10,0	10,0
Pouco satisfeito	27	27,0	27,0	37,0
Razoavelmente satisfeito	41	41,0	41,0	78,0
Muito satisfeito	21	21,0	21,0	99,0
Total	1	1,0	1,0	100,0
	100	100,0	100,0	

**Quadro F.3: Frequência de resposta à variável a estrutura organizacional da sua Instituição.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	10	10,0	10,0	10,0
Pouco satisfeito	21	21,0	21,0	31,0
Razoavelmente satisfeito	40	40,0	40,0	71,0
Muito satisfeito	25	25,0	25,0	96,0
Muitíssimo satisfeito	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.4: Frequência de resposta à variável métodos de motivação utilizados.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	30	30,0	30,0	30,0
Pouco satisfeito	32	32,0	32,0	62,0
Razoavelmente satisfeito	30	30,0	30,0	92,0
Muito satisfeito	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.5: Frequência de resposta à variável métodos de orientação e de acompanhamento.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	16	16,0	16,0	16,0
Pouco satisfeito	32	32,0	32,0	48,0
Razoavelmente satisfeito	38	38,0	38,0	86,0
Muito satisfeito	13	13,0	13,0	99,0
Muitíssimo satisfeito	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.6: Frequência de resposta à variável ações para melhorar as operações.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	16	16,0	16,0	16,0
Pouco satisfeito	30	30,0	30,0	46,0
Razoavelmente satisfeito	37	37,0	37,0	83,0
Muito satisfeito	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.7: Frequência de resposta à variável modo de tratamento dos assuntos pessoais.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	24	24,0	24,0	24,0
Pouco satisfeito	20	20,0	20,0	44,0
Razoavelmente satisfeito	37	37,0	37,0	81,0
Muito satisfeito	15	15,0	15,0	96,0
Muitíssimo satisfeito	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.8: Frequência de resposta à variável divulgação de informação na Instituição.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	19	19,0	19,0	19,0
Pouco satisfeito	30	30,0	30,0	49,0
Razoavelmente satisfeito	34	34,0	34,0	83,0
Muito satisfeito	14	14,0	14,0	97,0
Muitíssimo satisfeito	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.920: Frequência de resposta à variável relacionamento com seu local de trabalho.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	5	5,0	5,0	5,0
Pouco satisfeito	16	16,0	16,0	21,0
Razoavelmente satisfeito	46	46,0	46,0	67,0
Muito satisfeito	31	31,0	31,0	98,0
Muitíssimo satisfeito	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.10: Frequência de resposta à variável resultado da actividade da Instituição.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	10	10,0	10,0	10,0
Pouco satisfeito	11	11,0	11,0	21,0
Razoavelmente satisfeito	36	36,0	36,0	57,0
Muito satisfeito	35	35,0	35,0	92,0
Muitíssimo satisfeito	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.11: Frequência de resposta à variável práticas de gestão na Instituição.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	8	8,0	8,0	8,0
Pouco satisfeito	14	14,0	14,0	22,0
Razoavelmente satisfeito	53	53,0	53,0	75,0
Muito satisfeito	19	19,0	19,0	94,0
Muitíssimo satisfeito	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Quadro F.12: Frequência de resposta à variável princípios defendidos pela Instituição.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada satisfeito	9	9,0	9,0	9,0
Pouco satisfeito	17	17,0	17,0	26,0
Razoavelmente satisfeito	43	43,0	43,0	69,0
Muito satisfeito	23	23,0	23,0	92,0
Muitíssimo satisfeito	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



## APÊNDICE G

### HISTOGRAMA DAS VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS

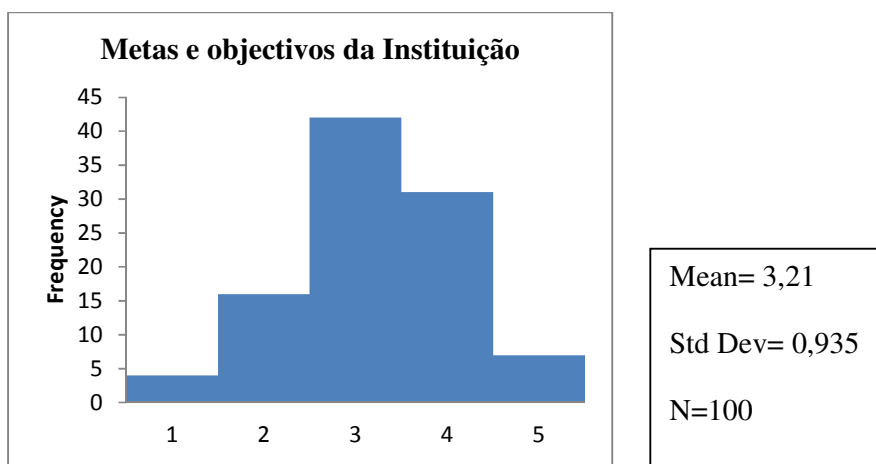


Gráfico G.1: Histograma da variável B20.

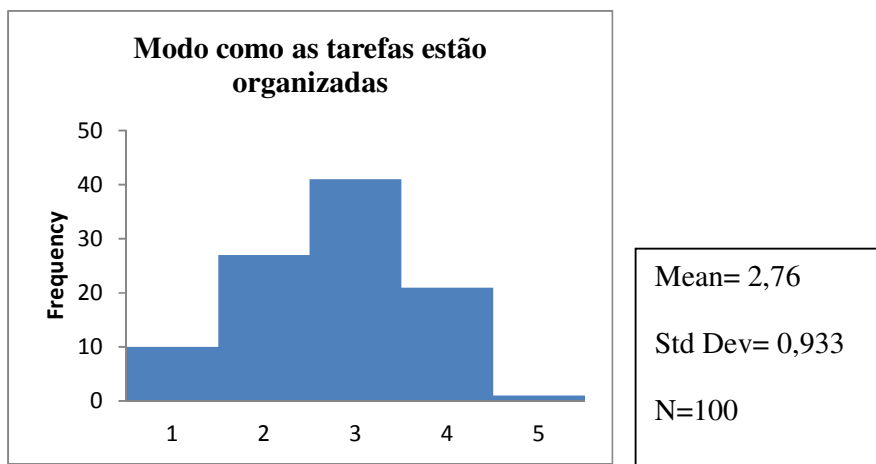
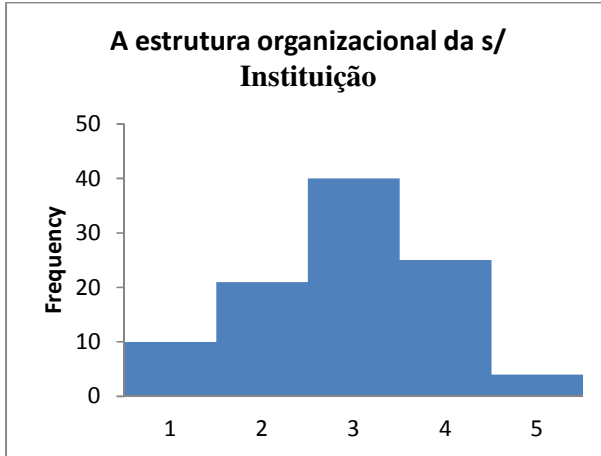
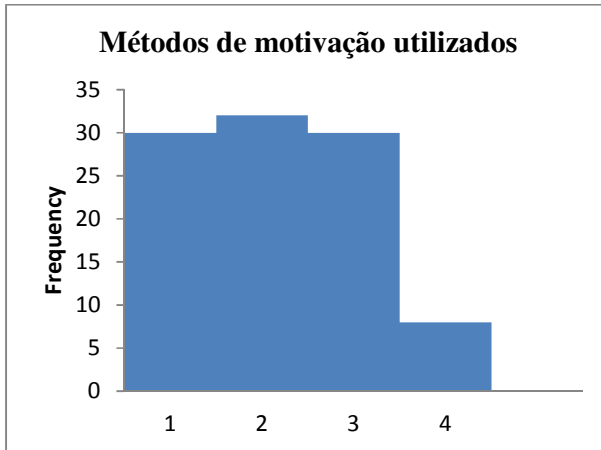


Gráfico G.2: Histograma da variável B21.



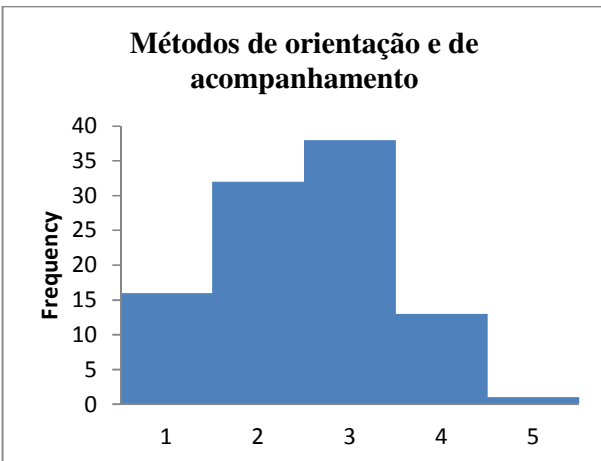
Mean= 2,76  
Std Dev= 0,933  
N=100

Gráfico G.3: Histograma da variável B22.



Mean= 2,92  
Std Dev= 1,012  
N=100

Gráfico G.4: Histograma da variável B23.



Mean= 2,16  
Std Dev= 0,95  
N=100

Gráfico G.5: Histograma da variável B24.



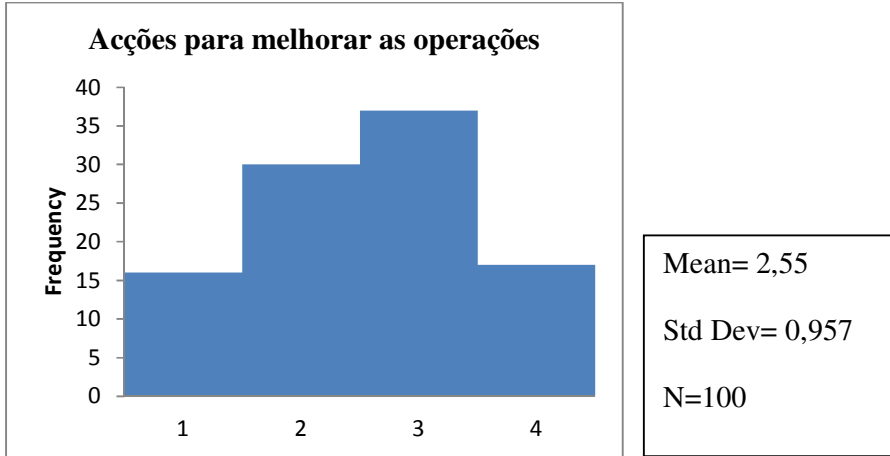


Gráfico G.6: Histograma da variável B25.

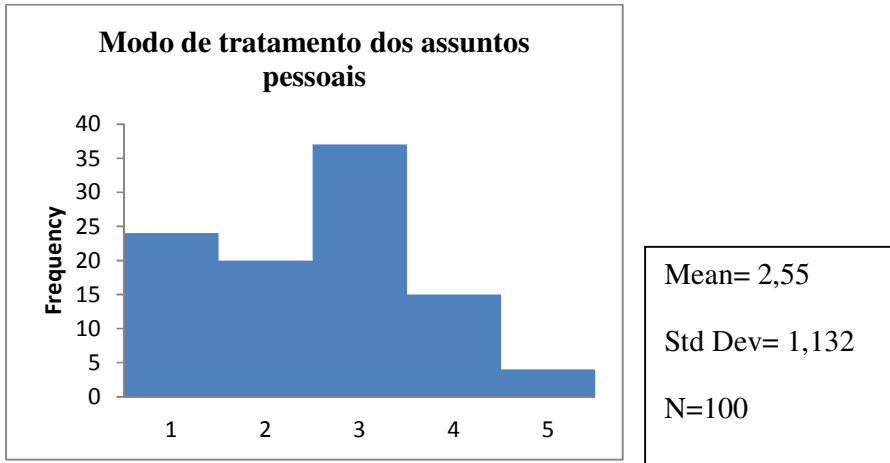


Gráfico G.7: Histograma da variável B26.

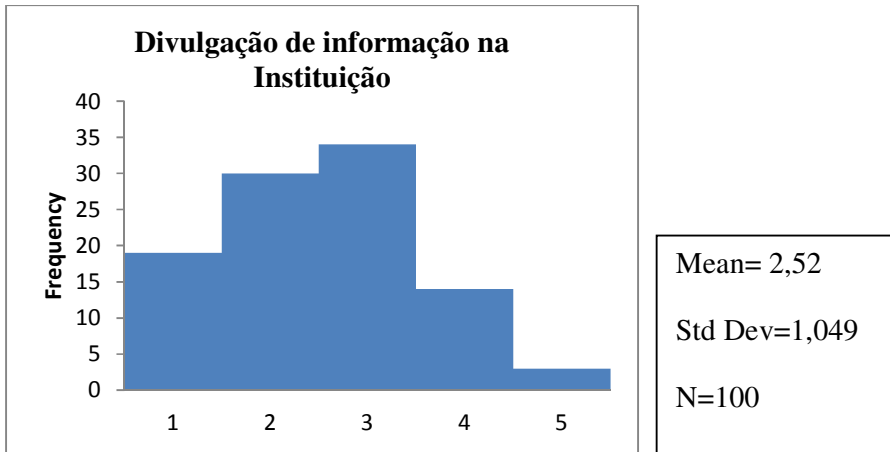


Gráfico G.8: Histograma da variável B27.

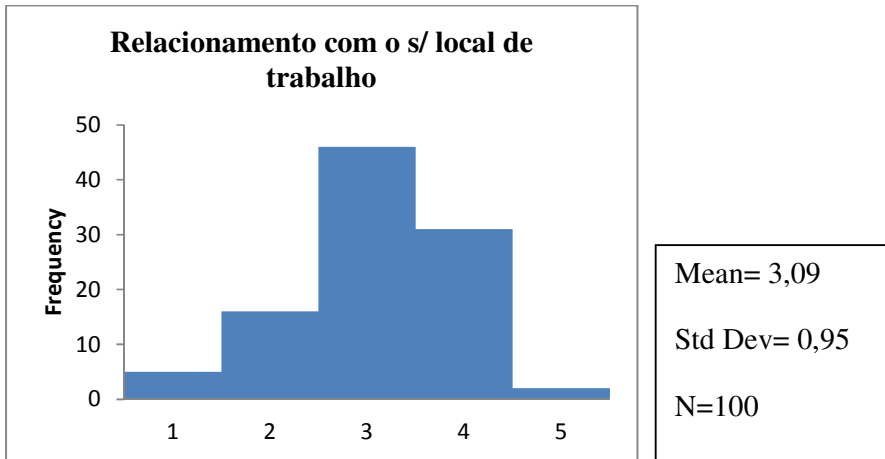


Gráfico G.9: Histograma da variável B28.

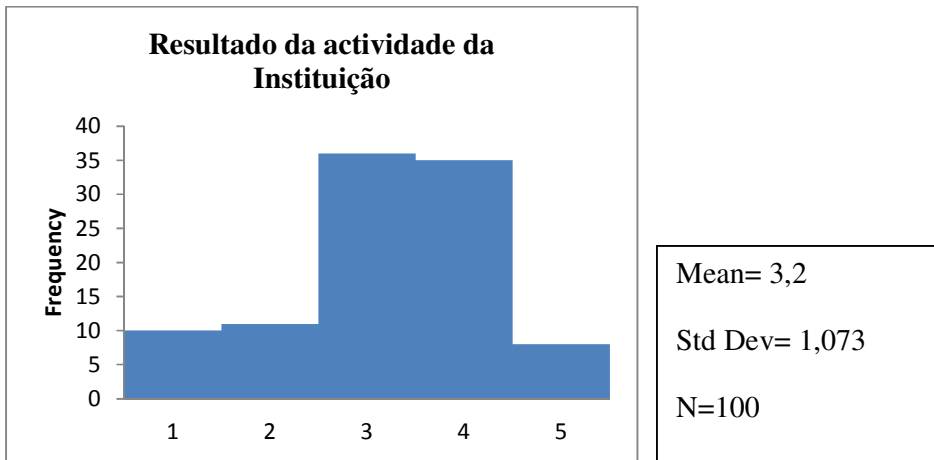


Gráfico G.10: Histograma da variável B29.

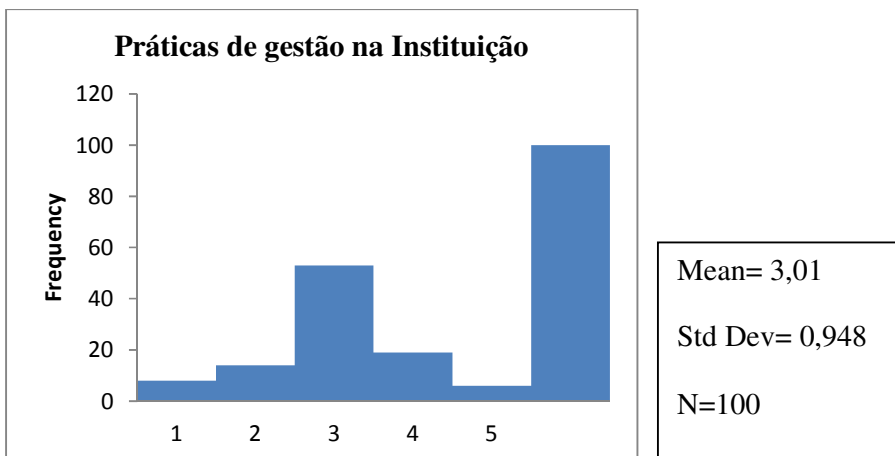


Gráfico G.11: Histograma da variável B30.

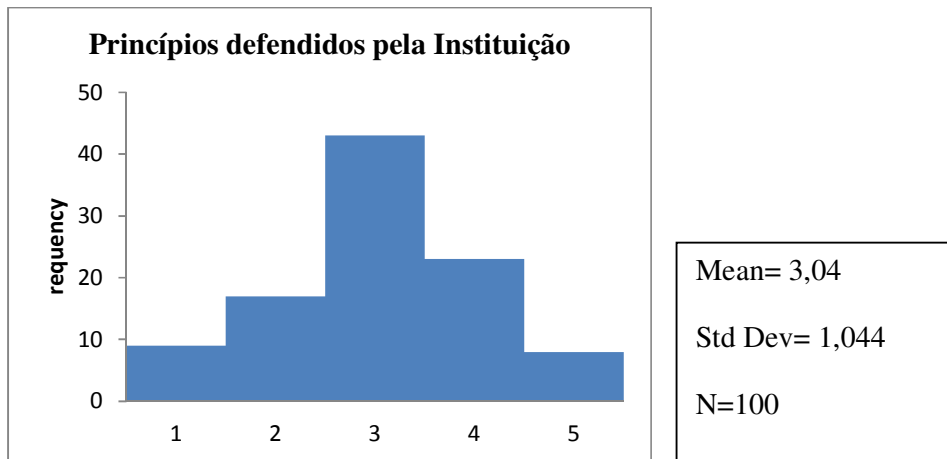


Gráfico G.12: Histograma da variável B31.



## APÊNDICE H

### ÍNDICE DE SATISFAÇÃO RELATIVA

**Quadro H.1: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o sexo.**

Variáveis / grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais				Variáveis organizacionais				Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão	Coef Var	Desvio médio	Índice de satisfação	Desvio padrão	Coef Var	Desvio médio	
Total variáveis	M	56	3,11	0,47	15,2%	0,04	2,82	0,37	13,1%	0,02	10,3%
	F	44	3,00	0,42	13,9%	-0,06	2,77	0,30	10,9%	-0,03	8,7%
	Total	100	3,06	0,44	14,4%	0,00	2,79	0,33	12,0%	0,00	9,6%

O Coeficiente de var indica Heterogeneidade de resposta. Quanto menor, maior a semelhança de resposta. Razão DPAD/MED; Fazer teste de Qui-Quadrado para igualdade de média, para saber se os índices comparados são ou não estatisticamente iguais (M vs Fem).

**Quadro H.2: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o estado civil.**

Variáveis / grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais			Variáveis organizacionais			Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
Total variáveis	Casado	68	3,01	0,45	-0,05	2,79	0,35	0,00	7,9%
	Solteiro	22	3,21	0,43	0,15	2,90	0,30	0,11	10,6%
	Divorciado	4	2,99	0,67	-0,07	2,40	0,65	-0,40	24,7%
	Outro	6	3,11	0,56	0,05	2,67	0,37	-0,13	16,8%
	Total	100	3,06	0,44	0,00	2,79	0,33	0,00	9,6%

**Quadro H.3: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo as habilitações.**

Variáveis / grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais			Variáveis organizacionais			Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
Total variáveis	Ensino básico	14	3,05	0,37	-0,01	2,58	0,35	-0,21	18,2%
	Ensino secundário	64	3,10	0,44	0,04	2,88	0,38	0,09	7,5%
	Bacharelato	6	3,10	0,66	0,04	2,83	0,47	0,04	9,3%
	Licenciatura	14	2,92	0,58	-0,14	2,63	0,34	-0,16	10,9%
	Mestrado	2	2,89	0,72	-0,17	2,46	0,58	-0,34	17,8%
	Total	100	3,06	0,44	0,00	2,79	0,33	0,00	9,6%

Quadro H.4: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo a idade.

Variáveis / grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais			Variáveis organizacionais			Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
Total variáveis	18>26 Anos	19	3,17	0,41	0,11	2,96	0,29	0,16	7,3%
	27>36 Anos	56	3,07	0,50	0,01	2,83	0,40	0,04	8,3%
	37>47 Anos	20	2,94	0,36	-0,12	2,52	0,31	-0,28	17,0%
	48> 57 Anos	3	2,77	0,66	-0,29	2,56	0,41	-0,24	8,5%
	58>65 Anos	2	3,42	0,69	0,36	3,25	0,54	0,46	5,3%
	Total	100	3,06	0,44	0,00	2,79	0,33	0,00	9,6%

Quadro H.5: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo a posição hierárquica.

Variáveis / grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais			Variáveis organizacionais			Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
Total variáveis	Auxiliar	19	2,94	0,38	-0,12	2,53	0,31	-0,27	16,3%
	Administrativo	13	2,98	0,52	0,08	2,67	0,35	-0,13	11,7%
	Tec profissional	59	3,10	0,48	0,03	2,85	0,39	0,06	8,5%
	Tec Superior	7	3,17	0,41	0,10	3,12	0,33	0,33	1,5%
	Dirigente	2	3,37	0,80	0,31	3,25	0,58	0,46	3,6%
	Total	100	3,06	0,44	0,00	2,79	0,33	0,00	9,6%

Quadro H.6: Índice de satisfação relativa, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o tempo de serviço.

Variáveis / grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais			Variáveis organizacionais			Dif PI,O
			Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio médio	
Total variáveis	Menos de 10	64	3,13	0,45	0,07	2,90	0,36	0,11	7,8%
	10 e Mais	36	2,93	0,45	-0,13	2,59	0,30	-0,20	13,1%
	Total	100	3,06	0,44	0,00	2,79	0,33	0,00	9,6%