



**Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Satisfação no trabalho:  
determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**

Mónica Celeste da Silva Barros Leite

Vila Nova de Gaia

2013





**Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Satisfação no trabalho:  
determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**

Mónica Celeste da Silva Barros Leite

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos  
sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos  
e coorientação do Dr. Carlos Miguel Oliveira

Vila Nova de Gaia

2013



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Maria Paula Campos e coorientação do Dr. Carlos Miguel Oliveira, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o aviso nº 16961/2010 da DGES, publicado no nº 217 na 2ª série do Diário da República, em 09 de Novembro de 2010.





**Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes**

Mónica Celeste da Silva Barros Leite

Aprovada em

**Composição do Júri**

---

Prof.(a) Doutor(a)  
Presidente

---

Prof.(a) Doutor(a)  
Arguente

---

Prof.(a) Doutor(a)  
Orientador

---

Prof.(a) Doutor(a)  
Coorientador

Vila Nova de Gaia

2013



### **Dedicatória**

Aos (des)empregados em Portugal...

*“Eu tentei 99 vezes e falhei. Mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista dos seus objetivos mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa.*

Albert Einstein



## **Agradecimentos**

Aos meus pais, pelo amor que me deram e educação irrepreensível que são o pilar do que hoje sou.

Ao meu marido pelo apoio que me deu durante os anos académicos.

Aos meus filhos, Ricardo e André, por todo o carinho e compreensão nos (muitos) momentos da minha ausência.

Ao meu coorientador, Dr. Carlos Miguel Oliveira, por todo o apoio e disponibilidade na elaboração deste projeto.

À Professora Doutora Paula Campos por todo o apoio, carinho e partilha nos dois anos de mestrado.

A todos os meus colegas, corpo docente e não docente do ISLA, que de uma ou outra forma fazem parte desta caminhada.

Aos “amigos” que anonimamente contribuíram para este trabalho.

Um agradecimento especial ao amigo Luís Mendonça (*Luisinho*) porque esteve sempre presente.



## **Resumo**

A gestão de recursos humanos é baseada na afetação do comportamento e no seu alinhamento com os objetivos organizacionais. A gestão das pessoas, a sua liderança, direção e controlo estão diretamente relacionadas com as dimensões percebidas pelos colaboradores. Ao validarmos dimensões (conjunto de variáveis) que potenciam a satisfação no trabalho estaremos a criar um corpo teórico ou um conjunto de fatores que poderão ser trabalhados no âmbito da gestão de Recursos Humanos de forma a maximizar o valor para o trabalhador e organização. Este estudo de investigação incide sobre trabalhadores ativos em Portugal percecionando a sua satisfação no trabalho, e sobre as variáveis associadas a esta condição.

Os resultados obtidos permitem-nos concluir, que a amostra estudada apresenta um nível de satisfação de 71% e que todas as variáveis identificadas no nosso estudo são fatores que influenciam positivamente o nível de satisfação no trabalho.

**Palavras-chave:** Satisfação; fatores; dimensões; recursos humanos.

## **Abstract**

Human resource management is based on the behavior and affectation in his alignment with organizational goals. The management of people, its leadership, direction and control are directly related with the dimensions perceived by employees. To validate dimensions (set of variables) to potentiate the job satisfaction we create a theoretical body or a set of factors that can be worked out within the framework of the management of human resources in order to maximize the value for the employee and the organization. This research study focuses on active workers in Portugal perceive the job satisfaction and on the variables associated with this condition. The obtained results allow us to conclude that the sample studied have a satisfaction level of 71% and that all variables identified in our study are factors that positively influence the level of job satisfaction.

**Key-words:** Satisfaction; factors; dimensions; human resources.



## ÍNDICE

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivos da dissertação.....	2
1.2. Estrutura da dissertação .....	3
<b>2. Enquadramento teórico e revisão da literatura .....</b>	<b>5</b>
2.1. Introdução .....	5
2.2. A história.....	5
2.3. Satisfação do trabalho: orientações conceptuais.....	7
2.4. Teorias e Modelos .....	9
2.4.1. <i>A teoria clássica</i> .....	10
2.4.2. <i>A teoria das necessidades</i> .....	10
2.4.3. <i>A teoria dos fatores (higiênicos e motivacionais)</i> .....	12
2.4.4. <i>A teoria da equidade</i> .....	13
2.4.5. <i>A teoria das expectativas</i> .....	15
2.4.6. <i>A teoria da discrepância</i> .....	16
2.4.7. <i>A teoria do processamento social da informação</i> .....	17
2.4.8. <i>A teoria da adaptação ao trabalho</i> .....	17
2.4.9. <i>A teoria dos eventos situacionais</i> .....	18
2.4.10. <i>Modelo de McGregor ou Teoria X e Y</i> .....	19
2.4.11. <i>Modelo da satisfação de facetas</i> .....	20
2.4.12. <i>Modelo dinâmico da satisfação no trabalho</i> .....	22
2.4.13. <i>Modelo das Características da Função</i> .....	24
2.5. Modelos de Avaliação da Satisfação no trabalho .....	26
2.6. Escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho .....	27
2.6.1. <i>Job in General Scale (JIG) (Ironson, et al. 1989)</i> .....	28
2.6.2. <i>Job Descriptive Index (JDI) (Smith, et al. 1969)</i> .....	28
2.6.3. <i>Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985)</i> .....	29
2.6.4. <i>Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman &amp; Oldham, 1975)</i> .....	30
2.6.5. <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England, &amp; Lofquist, 1967)</i> .....	32
2.6.6. <i>Dubai Job Satisfaction Scale (DJSS) (Abdulla J. M., 2009)</i> .....	34
2.6.7. <i>Comparação entre as diversas escalas</i> .....	36

2.7.	Determinantes da satisfação no trabalho.....	38
<b>3.</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>39</b>
3.1.	Introdução .....	39
3.1.1.	<i>Hipóteses para investigação .....</i>	<i>40</i>
3.2.	Amostra.....	42
3.2.1.	<i>Caracterização da amostra.....</i>	<i>44</i>
3.3.	Instrumentos.....	51
3.3.1.	<i>Questionário.....</i>	<i>51</i>
3.3.2.	<i>Escala.....</i>	<i>53</i>
3.4.	Análise fatorial e validação.....	53
3.4.1.	<i>Análise fatorial.....</i>	<i>54</i>
3.4.2.	<i>Classificação dos fatores (determinantes).....</i>	<i>56</i>
3.4.3.	<i>Validação e fiabilidade .....</i>	<i>60</i>
3.5.	Operacionalização das variáveis .....	61
3.5.1.	<i>Variáveis independentes .....</i>	<i>61</i>
3.5.2.	<i>Variáveis dependentes.....</i>	<i>61</i>
<b>4.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>63</b>
4.1.	Análise da Satisfação no Trabalho à escala global (SGT).....	63
4.2.	Procedimentos .....	64
4.2.1.	<i>Definição das técnicas estatísticas a aplicar.....</i>	<i>64</i>
4.3.	Testes de hipóteses.....	65
4.3.1.	<i>Teste de Hipótese 1 .....</i>	<i>65</i>
4.3.2.	<i>Teste de Hipótese 2 .....</i>	<i>71</i>
4.3.1.	<i>Teste de Hipótese 3 .....</i>	<i>78</i>
4.3.2.	<i>Teste de Hipótese 4 .....</i>	<i>83</i>
4.4.	Resumo dos resultados.....	85
<b>5.</b>	<b>Análise e Discussão de Resultados.....</b>	<b>87</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>91</b>
6.1.	Recomendações para investigações futuras .....	93
6.2.	Limitações.....	93
	<b>Bibliografia .....</b>	<b>95</b>

<b>Anexo I - Questionário.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo II - Testes de Kolmoporov-Smirnov (K-S).....</b>	<b>105</b>



## **Figuras**

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow .....	10
Figura 2 - Teoria dos eventos situacionais.....	19
Figura 3 – Modelo dos determinantes da satisfação .....	21
Figura 4 - Modelo teórico relacionando as dimensões do trabalho, .....	24



## Tabelas

Tabela 1 - Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceituais.....	8
Tabela 2 : Fatores que afetam as atitudes no trabalho .....	12
Tabela 3 - Descrição de equidade e iniquidade.....	15
Tabela 4 – Resultados possíveis da comparação entre QDR e QER .....	22
Tabela 5 – As seis formas de satisfação no trabalho identificadas .....	23
Tabela 6 - Modelos hipotetizados para a estrutura fatorial.....	32
Tabela 7 - Comparação das diversas escalas .....	35
Tabela 8 - Resumo comparativo das diversas escalas, JIG; JDI; JSS; JDS; MSQ e DJSS relativamente a fatores/escalas e Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).....	36
Tabela 9 - Determinantes da satisfação no trabalho .....	38
Tabela 10 - Vantagens e desvantagens do questionário.....	51
Tabela 11 - Matriz de componentes rodada .....	55
Tabela 12 - Explicação da variância .....	56
Tabela 13 - Itens do fator um: Justiça e Equidade .....	57
Tabela 14 - Itens do fator dois: Salários e Benefícios.....	57
Tabela 15 - Itens do fator três: Estratégia/Política da Organização.....	58
Tabela 16 - Itens do fator quatro: Supervisão/Chefia .....	58
Tabela 17 - Itens do fator cinco: Condições de trabalho.....	58
Tabela 18 - Itens do fator seis: Características do trabalho .....	59
Tabela 19 - Itens do fator sete: Comunicação.....	59
Tabela 20 - Itens do fator oito: Colegas de trabalho .....	59
Tabela 21 - KMO e Bartlett's Teste .....	60
Tabela 22 - Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ).....	60
Tabela 23 - Análise descritiva da SGT .....	63
Tabela 24 - Classificação dos sujeitos por nível de SGT.....	63
Tabela 25 – SGT: teste à distribuição normal-global .....	64
Tabela 26 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.1 .....	66
Tabela 27 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.2 .....	66
Tabela 28- Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.3 .....	67
Tabela 29 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.4 .....	68
Tabela 30 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.5 .....	68
Tabela 31- Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.6 .....	69

Tabela 32 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.7 .....	70
Tabela 33 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.8 .....	70
Tabela 34 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.9 .....	71
Tabela 35 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.1 .....	72
Tabela 36 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.2 .....	72
Tabela 37 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.3 .....	73
Tabela 38 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.4 .....	73
Tabela 39 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.5 .....	74
Tabela 40 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.6 .....	74
Tabela 41 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.7 .....	75
Tabela 42 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.8 .....	76
Tabela 43 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.9 .....	76
Tabela 44 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.10 .....	77
Tabela 45 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.11 .....	78
Tabela 46 - Resultados da estimação .....	79
Tabela 47 - Testes de significância individual .....	81
Tabela 48 - Resultados da estimação com correção da heterocedasticidade .....	82
Tabela 49 - Testes de significância individual com correção da heterocedasticidade .....	83
Tabela 50 - Resultado da estimação para os 2 modelos .....	84
Tabela 51 - Resumo dos testes às hipóteses em estudo .....	86

## Gráficos

Gráfico 1 – Gênero.....	44
Gráfico 2 – Idade (anos).....	44
Gráfico 3 - Estado Civil .....	45
Gráfico 4 - Habilitações literárias .....	45
Gráfico 5 - Vínculo com a organização .....	46
Gráfico 6 - Antiguidade na organização (anos) .....	47
Gráfico 7 - Função de Chefia.....	47
Gráfico 8 - Antiguidade na função atual (anos).....	48
Gráfico 9 - Trabalho em turnos.....	49
Gráfico 10 - Tipologia da Organização.....	49
Gráfico 11 - Dimensão da Organização .....	50
Gráfico 12 – Existência ou não de departamento de Recursos Humanos.....	50
Gráfico 13 - SGT: teste à distribuição normal-global.....	65
Gráfico 14 - Evidência estatística das diferenças ( $H_{0,1-2}$ ) .....	67
Gráfico 15 - Evidência estatística das diferenças ( $H_{0,1-5}$ ) .....	69
Gráfico 16 - Evidência estatística das diferenças ( $H_{0,1-7}$ ) .....	70



## **Siglas**

AF – Análise fatorial

DJSS – Dubai Job Satisfaction Scale

IOR - Index of Organizational Reactions

JDI – Job Descriptive Index

JDS – Job Diagnostic Survey

JIG – Job in General Scale

JSS – Job Satisfaction Survey

MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire

QDR - Percepção da quantidade que deveria ser recebida

QER - Percepção da quantidade efetivamente recebida

SGT – Satisfação Global no Trabalho



## 1. INTRODUÇÃO

Este é o tempo em que as organizações e as pessoas enfrentam desafios. A globalização obriga as organizações a repensar as suas estruturas, as suas estratégias, os seus recursos.

As organizações tomam uma atitude mais criteriosa com os seus recursos humanos, tomam consciência da sua importância, do seu grau de responsabilidade no alcance das metas e dos objetivos que asseguram o seu sucesso.

Fruto desta consciencialização, as organizações investem nos seus recursos humanos, ter recursos qualificados, capazes de transformar informação em conhecimento, pode fazer a diferença no mundo competitivo em que vivemos. O sucesso de cada organização está amplamente ligado ao empenho, com que os gestores e os geridos se dedicam ao alcance de objetivos comuns, trabalhando em harmonia e com eficiência.

Não temos qualquer dúvida de que estes saberes e paradigmas são do conhecimento comum e principalmente dos gestores das nossas organizações, no entanto nem sempre o “saber ser” e o “saber fazer” estão em sintonia com o “saber saber” e isso contribui para desvios e percalços no longo caminho que leva uma organização ao sucesso. Por isso, muitas vezes (certamente mais do que gostaríamos) deparamo-nos com situações contraditórias.

Assistimos diariamente ao despedimento de um familiar, um amigo, um conhecido que até era um bom colaborador, ou ao desabafo de alguém que, “já não conhece os padrões porque eles não eram assim”, não percebe os colegas que se “afastaram e nunca estão disponíveis para ajudar”, não tem tempo para nada nem para si porque “trabalha cada vez mais”.

Por outro lado, temos os bons exemplos de organizações que têm feito mudanças, no sentido de motivar os seus colaboradores, de lhes dar melhores condições sociais e de trabalho.

A reflexão sobre estas contradições leva-nos ao tema desta dissertação, a Satisfação no Trabalho e quais são os preditores deste “... *estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais.*” (Locke, 1976).

Este tema tem sido investigado frequentemente pelas diversas disciplinas das ciências humanas, pelos especialistas que acreditam que a tendência da satisfação no trabalho pode afetar o comportamento no ambiente laboral e assim influenciar a produtividade, o absentismo, a rotatividade dos colaboradores.

Não obstante esta miríade de investigações existentes, que remontam ao início do séc. XX, com o Taylorismo, o tema da Satisfação no Trabalho é intemporal e contemporâneo, é por isso mais um motivo que justifica a nossa escolha. A escolha da população sobre a qual incidiria a nossa investigação não foi linear, pois a nossa ideia primordial era investigar a

satisfação no trabalho e as suas determinantes, em organizações consideradas “as melhores empresas para trabalhar em Portugal” versus outras. Dadas as dificuldades encontradas e com muitas portas fechadas, passamos ao “plano B” que foi escolher a população ativa em Portugal, tendo consciência das limitações que daí resultariam.

O nosso ponto de partida foram sempre as teorias e investigações já existentes, e que sustentaram a nossa investigação, no entanto quisemos percorrer o nosso caminho na procura de ferramentas e respostas às nossas questões que podem ou não ser concordantes com as respostas já encontradas. Temos confiança que as questões e respostas deste trabalho contribuirão na sua quota-parte para enriquecer o conhecimento de empregados e empregadores que são os principais “stakeholders” neste âmbito.

*“A satisfação no trabalho é importante por direito próprio como parte do bem-estar social, e essa taxonomia (simples) [sobre um bom emprego] permite fazer questões como "Em que aspetos são os postos de trabalho dos trabalhadores mais velhos melhor do que os dos trabalhadores mais jovens?" (e vice-versa), "Quem tem os bons empregos?" e "Estão os bons trabalhos a serem substituídos por empregos maus?". Além disso, as medidas de qualidade do emprego parecem ser preditores úteis de comportamento futuro do mercado de trabalho. Decisões dos trabalhadores sobre a possibilidade de trabalhar ou não, que tipo de trabalho para aceitar ou ficar, e como é difícil trabalhar são propensos a depender, em parte, da avaliação subjetiva do trabalhador e do seu trabalho, em outras palavras, sobre a sua satisfação no trabalho.” (Clark, 1998).*

### **1.1. Objetivos da dissertação**

O principal objetivo desta dissertação é perceber quais são as determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes que condicionam a satisfação no trabalho. Para atingir este objetivo principal, planeamos um caminho com diversas etapas que nos permita atingir objetivos mais específicos que vão de encontro ao objetivo principal:

Assim, para esta dissertação, definimos seis objetivos específicos:

- Efetuar a caracterização do conceito e das teorias a ele relacionadas;
- Identificar as variáveis determinantes na satisfação do trabalho;
- Validar dimensões ou grupos de variáveis e seu grau de importância;

- Validar as dimensões encontradas com o grau de satisfação percebido pelo colaborador
- Analisar a relação com as variáveis sociodemográficas;
- Analisar a relação com as características do trabalho;

## **1.2. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação é composta por seis capítulos: o primeiro capítulo é dedicado à introdução, onde se aponta o enquadramento do estudo, justificando as escolhas e os objetivos. O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura, onde se faz a abordagem a conceitos, teorias e metodologias. O terceiro capítulo é dedicado à metodologia do nosso estudo, apresentando modelos de análise, as hipóteses em estudo, operacionalização do modelo, caracterização da amostra e instrumentos utilizados. No quarto capítulo são apresentados os resultados passando pela descrição dos procedimentos seguidos e testes de hipóteses. O quinto capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados. Por último, no sexto capítulo apresentamos as nossas conclusões, as sugestões de pesquisas futuras e as limitações.



## **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Introdução**

A gestão de recursos humanos é baseada na afetação do comportamento e no seu alinhamento com os objetivos organizacionais. A gestão das pessoas, a sua liderança, direção e controlo estão diretamente relacionadas com as dimensões percebidas pelos colaboradores. Ao validarmos dimensões (conjunto de variáveis) que potenciam a satisfação no trabalho estaremos a criar um corpo teórico ou um conjunto de fatores que poderão ser trabalhados no âmbito da gestão de Recursos Humanos de forma a maximizar o valor para o trabalhador e organização.

Além de muitos outros estudos que se poderiam efetuar, a abordagem sobre a satisfação no trabalho é um tema sempre atual e que tem influência sobre a produtividade das organizações, sobre a saúde dos colaboradores e em tudo o que diretamente ou indiretamente está ligado às pessoas quer no seu meio profissional quer pessoal.

A satisfação no trabalho é um tema que vem sendo estudado e abordado desde longa data, e estando diretamente relacionado com as pessoas e organizações, muito naturalmente é um tema em evolução constante sobre qual não se esgotam as fontes de conhecimento e de aplicabilidade. A história, os conceitos e definições, os métodos e modelos bem como as várias abordagens do tema por variados autores, oferecem uma ampla visão da sua importância.

Neste âmbito e tendo em conta todo o processo atual de adaptação a novos paradigmas, a novas necessidades e exigências, quer da própria sociedade quer das organizações, optamos por fazer este estudo empírico aos trabalhadores em Portugal no sentido de perceber os seus sentimentos, as suas perceções na atualidade.

### **2.2. A história**

Historicamente, o conceito de satisfação no trabalho tem sido amplamente pesquisado desde o início do século XX, quando se deu uma mudança, no sentido de considerar as condições psicológicas do empregado associado a revolução industrial do pós-guerra com a finalidade de aumentar a produtividade dos trabalhadores (Allen e Wilburn, 2002; Mullins, 2004) (citado em Abdulla J. M., 2009).

Nos finais dos anos 20 e durante os anos 30, Elton Mayo e a sua equipa de investigadores, conseguem uma colaboração conjunta entre a empresa *Western Electric Company* e a

Universidade de Harvard, dando origem a uma série de estudos empíricos tendo por base estudar a deterioração do fator humano nas empresas industriais resultante da crise da civilização industrial. Este projeto de investigação é denominado de Experiência de Hawthorne e foi realizado em várias fases desde 1924 e 1932 consistindo na observação sistemática de grupos de operários (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011).

Os principais resultados foram:

- *As empresas são fundamentalmente um sistema social;*
- *As estruturas informais dos grupos são imprescindíveis e insubstituíveis nas organizações, porque funcionam exclusivamente como meios de socialização e de cooperação do fator humano nos grupos e nas organizações;*
- *É crucial manter a interdependência entre os subsistemas técnico e humano das empresas, porque só assim elas conseguem obter o máximo de eficiência e de equilíbrio;*
- *A observação sistemática e profunda do fator humano é básica para estimular e motivar os indivíduos a participar nas tarefas e **obter satisfação no trabalho***

(Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 54)

E com esta experiência de Hawthorne surge a Escola das Relações Humanas, de onde derivaram muitos estudos onde se passou a dar importância a questões como as atitudes, os sentimentos, os valores, as relações humanas e como a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada com a produtividade e a concretização dos objetivos das organizações.

Conforme referido por (Soares J. A., 2007) alguns autores defendiam que a satisfação dos trabalhadores dependia do dinheiro ganho, enquanto outros defendiam teorias mais humanistas atribuindo a motivação e satisfação dos trabalhadores também ao objetivo de satisfazerem necessidades diversas, nomeadamente necessidades psicológicas e sociais.

Também (Alcobia, 2001) faz referência ao facto de que o estudo da satisfação do trabalho era direcionado com perspetivas diferentes e refere os estudos que (Hoppock, 1935) fez no início dos anos 30 na perspetiva do trabalhador e na perspetiva da organização, na primeira realçando os aspetos como os valores e a saúde psicológica, na segunda os aspetos relacionados com o funcionamento e produtividade da organização.

E assim, com a emergência de diversas perspetivas e teorias os investigadores direcionaram os seus estudos para uma variedade de fatores da satisfação.

Pela vasta pesquisa bibliográfica é fácil perceber que cada vez existem mais estudos afetos a este tema da satisfação no trabalho, nas mais variadas vertentes e em quase todos os sectores de atividades, desde os serviços à indústria, do público ao privado. Dizemos quase todos os sectores pois não foram encontrados estudos direcionados, por exemplo, para o sector agrícola.

Este interesse pela satisfação no trabalho manter-se-á ao longo dos tempos pois é um tema sempre atual e inesgotável além de ser uma fonte de conhecimentos para investir no desenvolvimento e aperfeiçoamento das relações humanas.

### **2.3. Satisfação do trabalho: orientações conceptuais**

Por mais literatura que se estude, efetivamente não se consegue identificar uma definição única e completa de satisfação no trabalho. Este é um conceito com uma multiplicidade de fatores e variáveis associados que dificultam a sua definição exata. Existem alguns autores que se evidenciam na literatura estudada.

(Hoppock, 1935) definiu a satisfação no trabalho como sendo “...*uma combinação de fatores psicológicos e ambientais que levam a pessoa a afirmar ‘eu estou satisfeito com o meu trabalho’.*”

(Locke, 1976) considerou que a satisfação no trabalho é “... *um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais.*”

Em 1997, Spector (citado em Abdulla, Djebarni, & Mellah, 2011) define satisfação no trabalho como “... *o quanto (nível) as pessoas gostam do seu trabalho*”.

Não menos relevantes, existem outros autores que apostam em diferentes definições da satisfação no trabalho.

Judge and Hulin (1993) e Judge and Watanabe (1993) (citado em Bellou, 2010), contextualizaram a sua definição com “*o nível com que as pessoas se sentem satisfeitas com o seu trabalho, o qual tem um impacto no bem-estar pessoal e também na satisfação pessoal do trabalhador*”.

Em 1996, Ferreira, Abreu, Neves e Caetano (citado em Cordeiro & Pereira, 2010) afirmaram que “*(...) a satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional, afetiva e gratificante que resulta da situação de trabalho*”.

Outro tipo de abordagem é a categorização do conceito de satisfação no trabalho de acordo com perspectivas diferenciadas. Existem autores que categorizam a satisfação no trabalho “...*enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas*” (Lock, 1976; Crites, 1969; Mueller e McCloskey, 1990; Muchinsky, 1993; Newstrom e Davis, 1993) (citado em

Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 326). Outros autores categorizam a satisfação no trabalho “...como uma atitude generalizada em relação ao trabalho” (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991) (citado em Ferreira, et al., 2011, p. 327).

*“Neste contexto, as atitudes aparecem como associações entre objetos e respectivas avaliações por parte dos indivíduos. Essas avaliações traduzem a componente afetiva e emocional das experiências individuais, ou das crenças, o que, no quadro organizacional, emerge em termos de avaliações em relação ao trabalho ou fatores relacionados.”* (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011).

Estes autores apresentam-nos uma tabela que resume algumas das orientações conceituais da satisfação no trabalho.

**Tabela 1 - Satisfação no trabalho: ilustração das orientações conceituais**

Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceituais	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afetivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas em relação ao trabalho
Crites	1969	Estado afectivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do empregado	
Price e Mueller	1986	Orientação afectiva positiva para o emprego	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afectiva em relação ao trabalho	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cognitiva (pensamentos ou avaliação do objecto de acordo com o conhecimento),</li> <li>▪ afectiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas),</li> <li>▪ comportamental (predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto)</li> </ul>	Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho
Salanki e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983		
Peiró	1986		
Griffin e Bateman	1986		
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Fonte: Adaptado de (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 327)

Não existe uma definição irrefutável e única mas, pela revisão de literatura existente, existem ideias comuns que nos levam a concluir que na satisfação no trabalho estão implícitas as atitudes e comportamentos, os sentimentos e emoções que cada indivíduo emerge num determinado momento. Isto é, a satisfação no trabalho não é algo constante e imutável, o indivíduo satisfeito hoje não implica indivíduo satisfeito amanhã. Existem variados fatores que contribuem inequivocamente para esta mutação de nível de satisfação.

O que satisfaz hoje pode não satisfazer amanhã, isto leva-nos a uma outra definição dada por (Graça, 2000) em que se pode definir “*a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação periódica que cada um de nós faz relativamente ao grau de realização das suas necessidades, preferências e expectativas profissionais*”. Este autor refere ainda que satisfação no trabalho é o “*(...)indivíduo perceber ou sentir que o que recebe (por ex., sucesso, dinheiro, segurança, amizade, prestígio, autonomia no trabalho, oportunidade de trabalhar em equipa, tarefas interessantes e estimulantes, reconhecimento profissional, desenvolvimento de uma carreira) é justo ou está de acordo com aquilo que espera obter (por comparação com outrem na mesma situação e em função dos investimentos feitos na organização onde trabalha).*”

Simplificando e matematicamente falando, (Graça, 2000) diz-nos que a satisfação no trabalho é a diferença entre as expectativas e os resultados obtidos, sendo que existe satisfação quando os resultados igualam ou superam as expectativas, e existe insatisfação quando se verifica o contrário.

Dada a multiplicidade dos fatores que estão intrínsecos na definição das expectativas de cada indivíduo, o seu estudo e avaliação da sua importância para o indivíduo, deverá relacionar o maior leque possível de características inerentes ao indivíduo, à função, à organização, etc. Neste âmbito podemos encontrar, na revisão da literatura, autores que defendem variadas teorias e modelos na análise da satisfação no trabalho.

#### **2.4. Teorias e Modelos**

Da mesma forma que não existe uma única definição de satisfação no trabalho, também nas teorias e modelos encontramos uma panóplia de ideias que se complementam, cada autor tem a sua própria abordagem, tendo todas elas a sua relevância no estudo da satisfação do trabalho: a teoria clássica, a teoria das necessidades, a teoria dos fatores, a teoria da equidade, a teoria das expectativas, a teoria da discrepância, a teoria do processamento social da informação, a teoria da adaptação ao trabalho, a teoria dos eventos situacionais, o modelo de

McGregor (teoria X e Y), modelo da satisfação de facetas, modelo dinâmico da satisfação no trabalho e modelo das características da função, são as teorias e modelos que nos propomos analisar na revisão de literatura.

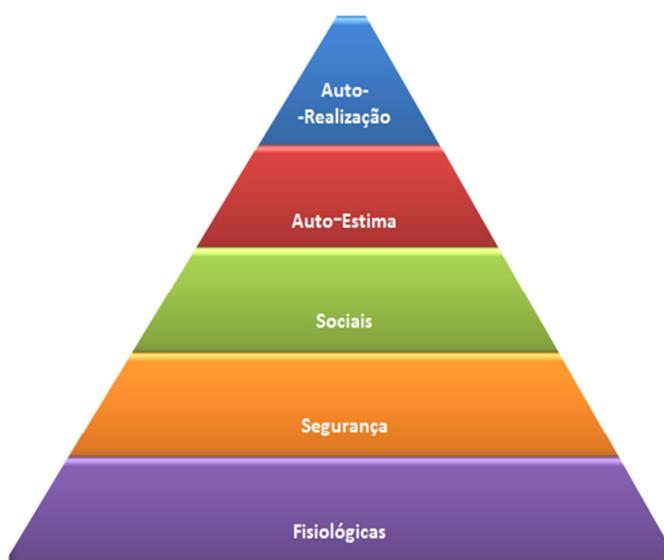
#### **2.4.1. A teoria clássica**

A teoria clássica é das primordiais, foi defendida por Frederick W. Taylor (1911) e de acordo com Abdulla J. M. (2009) este engenheiro mecânico destacava a importância dos motivos materiais na satisfação do trabalho, relegando a importância dos aspetos humanos. Segundo Taylor (1911), o homem age racionalmente e toma as decisões que lhe permitam maximizar a recompensa financeira. Esta teoria é comprovada por diversos estudos que se foram realizando ao longo dos anos, no entanto não pode ser considerada como importância única na satisfação no trabalho. Daqui derivam outras teorias defendidas por autores que abordaram diferentes perspetivas.

#### **2.4.2. A teoria das necessidades**

A teoria das necessidades defendida por A.H. Maslow (1943) baseia-se num conjunto de necessidades que influenciam o comportamento do individuo na busca da satisfação dessas mesmas necessidades. Este autor classifica estas necessidades através de uma pirâmide na qual é definida a hierarquia das mesmas.

**Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: Adaptado de Maslow (1943) (citado em Abdulla J. M., 2009, p. 36)

Este autor defende que as necessidades dos indivíduos são o motor para a sua motivação e por conseguinte quanto mais estas necessidades são satisfeitas maior será o seu nível de satisfação. O indivíduo baseia as suas atitudes na conquista das necessidades e de acordo com as prioridades das mesmas. Estas necessidades não se relatam somente no campo pessoal mas também em sociedade e no âmbito profissional. Qualquer um dos níveis hierárquicos está diretamente relacionado com o âmbito profissional.

Abdulla J. M. (2009), referencia cada nível hierárquico descrevendo as necessidades inerentes a cada um dos níveis:

- Necessidades fisiológicas

As necessidades básicas para a sobrevivência do indivíduo, tais como comida, descanso, conforto, vestuário, afetos. Estas necessidades são inatas ao ser humano, podendo variar entre cada ser em qualidade e quantidade mas nenhum sobrevive sem satisfazer estas necessidades básicas. No contexto do trabalho significa que precisa de salários adequados e boas condições de trabalho.

- Necessidades de segurança

Neste nível são incluídas as necessidades de estabilidade, segurança, proteção que cada indivíduo precisa para se sentir bem. No contexto do trabalho significa que precisa de um emprego estável, cuidados de saúde, proteção social.

- Necessidades sociais

Aqui incluem-se as necessidades de se integrar em sociedade, interagir com a sociedade, a amizade, o relacionamento pessoal. No contexto do trabalho significa que precisa de um bom relacionamento entre colegas, chefias e demais intervenientes. Só assim são satisfeitas estas necessidades e evitados problemas comportamentais.

- Necessidades de estima

O respeito, a autonomia, o estatuto, competência e confiança, são algumas das necessidades que aqui se enquadram e que no contexto do trabalho são conseguidas pelo reconhecimento e estatuto profissional atingidos.

- Necessidades de autorrealização

Neste último nível inserem-se as necessidades de desenvolvimento pessoal, do desenvolvimento de competências com o conseqüente aumento de potencial para fazer sempre mais. No contexto do trabalho significa que para satisfazer estas necessidades o indivíduo precisa de ter espaço e liberdade para dar asas à criatividade.

### 2.4.3. A teoria dos fatores (higiênicos e motivacionais)

De acordo com Abdulla J. M. (2009), no final da década de 50, Frederich Herzerg propõe uma nova teoria de dois fatores que classificam a satisfação e a insatisfação no trabalho.

Baseado num estudo empírico com 200 engenheiros e contabilistas, em que foi solicitado para relatarem as situações em que se sentiam excecionalmente bem e excecionalmente mal com o seu trabalho, Herzerg e os seus colaboradores analisaram e categorizaram as respostas de forma que conseguiram isolar dois conjuntos de fatores que determinam a satisfação e insatisfação no trabalho. A estes dois conjuntos denomina de fatores motivadores (satisfações) e fatores de higiene (insatisfação) e ainda os identifica em duas dimensões, fatores intrínsecos e extrínsecos. Na Tabela 2 são apresentados estes fatores:

**Tabela 2 : Fatores que afetam as atitudes no trabalho  
da teoria motivação-higiene de Herzberg**

FATORES HIGIÉNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
<b>Fatores Extrínsecos:</b> fatores que levam à <u>insatisfação</u> no trabalho	<b>Fatores Intrínsecos:</b> fatores que levam à <u>satisfação</u> no trabalho
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Políticas e gestão da organização</li><li>▪ Supervisão</li><li>▪ Relacionamento com superiores</li><li>▪ Condições de trabalho</li><li>▪ Salário</li><li>▪ Relacionamento com colegas</li><li>▪ Vida pessoal</li><li>▪ Relacionamento com subordinados</li><li>▪ Status</li><li>▪ Segurança no trabalho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Realização</li><li>▪ Reconhecimento</li><li>▪ Características do trabalho</li><li>▪ Responsabilidade</li><li>▪ Promoção</li><li>▪ Desenvolvimento</li></ul>

Fonte: Adaptado de Herzeberg (1968:23) in (Abdulla J. M., 2009, p. 39)

No seu estudo, Abdulla J. M. (2009, p. 39), faz referência ao mecanismo da teoria de Herzberg que descreve como:

*“O mecanismo da teoria de Herzberg afirma que a presença de fatores de motivação, relacionados com conteúdos do trabalho, produzem satisfação no trabalho, mas a sua ausência não conduz a insatisfação no trabalho. Realização (pessoal/profissional), reconhecimento e responsabilidade são exemplos de fatores de motivação. Por outro lado, a presença de fatores de higiene, relacionados com o*

*contexto e ambiente de trabalho, não produzem sentimentos de satisfação, mas a sua ausência leva à insatisfação. São exemplo de fatores de higiene o salário, supervisão e segurança no trabalho. Entre os fatores de higiene, o mais surpreendente é o do salário. Herzberg concluiu que um salário baixo deixa as pessoas insatisfeitas, ao mesmo tempo que pagar-lhes mais não as deixa necessariamente satisfeitas. (Schermerhorn et al., 2005). “*

A teoria de Herzberg suscitou algumas críticas, nomeadamente no que concerne ao tipo de amostra utilizada, engenheiros e contabilistas. Extrapolando este estudo para uma abordagem mais generalizada incorre na hipótese de descurar características, direta ou indiretamente, associadas ao indivíduo e à sua função.

As hipóteses e os critérios de medição são ambíguos (Schermerhorn et al. 2005) (citado em Abdulla J. M., 2009, p. 40)

*“A teoria não tem muito em conta as diferenças individuais e culturais. Hulin (1966) argumenta que a teoria de Herzberg ignora o papel das variáveis individuais e culturais em situações de trabalho. Tal como a teoria de Maslow pode ser criticada por assumir uma aplicabilidade global, o mesmo se pode dizer do trabalho de Herzberg. De acordo com Rollinson (2008) aquilo que são fatores de higiene numa pessoa ou numa cultura, podem ser motivadores em outras e vice-versa. Por exemplo, Herzberg entende o dinheiro com um fator de higiene que determina insatisfação, mas para alguns empregados isso pode motivá-los e satisfazê-los (Hellriegel and Slocum, 2004; Gruneberg 1979). “*

#### **2.4.4. A teoria da equidade**

A teoria da equidade é apresentada por um cientista da área comportamental na General Electric Company. Adams (1963) (citado em Abdulla J. M., 2009) apresenta o conceito de que a perceção de justiça do indivíduo influencia a sua motivação e a sua satisfação no trabalho. Significa isto que o indivíduo entenderá como injustiça o facto de perceber que existe desigualdade entre o rácio das suas compensações e das suas contribuições sendo este um fator de insatisfação.

Do mesmo modo resultará em insatisfação, a desigualdade percecionada quando o rácio das suas compensações e contribuições é comparado com outros na mesma posição.

Entendamos como compensação em situação laboral, o salário, prémios, estatuto (Outputs) e como contribuição a quantidade de trabalho, o nível de formação e a qualificação (Inputs).

Assim, qualquer trabalhador tem como expectativa a igualdade de tratamento de inputs e outputs comparativamente com outros na sua posição, quer seja dentro ou fora da organização, resultando esta equidade num fator de motivação e satisfação no trabalho.

Também esta teoria tem alguns aspetos alvos de crítica por alguns investigadores, nomeadamente (Riggio, 1990) que define esta teoria como demasiado simplista, pois o sentimento de equidade ou iniquidade depende da perceção de cada indivíduo bem como da sua sensibilidade na equidade dos rácios e seu balanceamento.

(Boddy, 2005; Vroom, 1964) (citado em Abdulla, et al., 2011) salientam o facto dos componentes de comparação serem demasiado subjetivos, tornando difícil o seu teste empírico.

(Bennet, 1997a) (citado em Abdulla, et al., 2011) faz referência à falta de precisão que pode existir na identificação dos inputs e outputs do trabalho.

As diferenças culturais também têm um papel importante na preferência dos trabalhadores para a equidade. Por exemplo, os países com culturas coletivistas (asiáticos por exemplo) a preocupação foca-se mais na igualdade do que no capital próprio, isto fomenta a solidariedade entre o grupo e ajuda a manter a harmonia nos relacionamentos sociais.

Uma vez que este estudo mostrou que as pessoas que se sentem mal pagas estão menos satisfeitas que aquelas que se sentem bem pagas, significa isso que os resultados são particularmente ligados a culturas individualistas, onde o interesse próprio tende a superar o interesse social (Kagitcibasi and Berry, 1989, Schermerhorn et al., 2005) (citado em Abdulla, et al., 2011).

**Tabela 3 - Descrição de equidade e iniquidade**

	Pessoa A	Pessoa B
Equidade	Inputs (100%) = Outcomes (100%)	Inputs (100%) = Outcomes (100%)
Negativa ou Iniquidade por pagamento em déficit	Inputs (100%) = Outcomes (100%)	Inputs (100%) = Outcomes (130%)
Positiva ou Iniquidade por pagamento em excesso	Inputs (100%) = Outcomes (130%)	Inputs (100%) = Outcomes (100%)

Fonte: Adaptado de (Abdulla J. M., 2009, p. 43)

#### **2.4.5. A teoria das expectativas**

De acordo com (Abdulla J. M., 2009), a teoria das expectativas foi das primeiras a concentrar-se nos processos cognitivos subjacentes à motivação e satisfação no trabalho. Esta teoria foi desenvolvida por Vroom (1964) o qual destaca que a satisfação no trabalho é baseada na crença das pessoas sobre a probabilidade de que o esforço leva ao desempenho (expectativa), multiplicado pela probabilidade de que o desempenho conduzirá à recompensa (instrumentação), multiplicado pelo valor recebido de recompensa (valência) (Greenberg e Baron, 1997:159 (citado em Abdulla J. M., 2009). Assim, Vroom formula uma equação esquematizando a sua teoria que consiste em três variáveis:

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

(Spector, 2008) (citado em Abdulla J. M., 2009) dá o exemplo de como estas variáveis se relacionam e como afetam a motivação e satisfação no trabalho. Se uma das variáveis se aproxima do zero conseqüentemente a probabilidade de desempenho também se aproxima do zero e assim não haverá motivação. Ao contrário também é verdade, ou seja quando todas as variáveis apresentam valores elevados, resultam em motivação e satisfação elevada.

Esta teoria foi também alvo de algumas críticas. (Bennett, 1997a e Robbins, 2003) (citado em Abdulla J. M., 2009) referem que a teoria das expectativas é difícil de testar em termos

práticos pois esta teoria pressupõe o facto de as pessoas pensarem logicamente e agirem sempre de forma racional, o que nem sempre é verdade.

(Broders et al., 2004) (citado em Abdulla J. M., 2009) defendem que os trabalhadores têm uma variedade de alternativas sobre as quais escolhem e baseiam as suas atitudes, e estas alternativas são atraentes ou não, de forma diferente para cada indivíduo. A isto junta-se também o facto de existirem outras influências importantes nas decisões, por exemplo colegas de trabalho e supervisores o que poderá afetar os resultados da análise.

#### **2.4.6. A teoria da discrepância**

Conforme referido em (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011), a teoria da discrepância desenvolvida por Locke (1969,1984) assenta na ideia de que a satisfação no trabalho é resultante de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser conseguidos do desempenho de determinada função.

Ao aludir a várias dimensões do trabalho, Locke (1976), identifica três elementos primordiais que contribuem para a clarificação do processo de discrepância:

- A satisfação com as dimensões do trabalho - abordagem da problemática da avaliação efetiva das múltiplas dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho.
- A descrição das dimensões – percepções que estão isentas de afetos e que se focam em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho.
- A relevância das dimensões – importância, ou valor, que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo.

Peiró e Pietro (1996) (citado em Ferreira, et al., 2011), apresentam o conceito de que “... a discrepância resulta dos valores que os indivíduos concedem às dimensões do trabalho.”. E que “... a satisfação do trabalho deriva do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e da congruência entre o nível alcançado e o ambicionado.”

Por sua vez, a importância atribuída a uma dimensão vai influenciar a intensidade relativa da satisfação no trabalho, causada pelo grau de discrepância entre as percepções e os valores. Assim sendo, quanto mais relevante para o indivíduo for a dimensão, maior será a variação ao nível da sua resposta afetiva, i.e., da sua satisfação.

A título de resumo, (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011) refere que “... a teoria fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho, e confere relevância aos processos psicológicos de comparação no âmbito da satisfação no trabalho, nomeadamente quanto a determinadas dimensões do trabalho.”

#### **2.4.7. A teoria do processamento social da informação**

A teoria do processamento social da informação desenvolvida por Salancik e Pfeffer (1977;1978) defende a ideia de que a informação que o indivíduo percebe no seu ambiente de pertença, concomitantemente com o processo de influência social, provoca o processo de formação de atitudes e o emergir das necessidades individuais.

*“As pessoas procuram adaptar as atitudes e os comportamentos ao seu contexto social e às vivências, passadas e presentes”* (Peiró e Prieto, 1996) (citado em (Ferreira, et al., 2011).

Salancik e Pfeffer (1978) identificam três fatores de influência nas atitudes e nas necessidades:

- As percepções individuais e a avaliação efetiva da situação de trabalho
- O contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas
- A percepção que o indivíduo tem acerca das razões que o conduziram a manifestar determinados comportamentos no passado, baseada na atribuição causal.

Assim, temos que a satisfação é considerada um produto oriundo do processo de influência social, bem como um fenômeno que teve a sua origem no contexto social (Griffin e Glassman, 1992) (citado em (Ferreira, et al., 2011).

#### **2.4.8. A teoria da adaptação ao trabalho**

A teoria de adaptação ao trabalho baseia-se na interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (Dawis e Lofquist, 1984). De acordo com os autores, os indivíduos estabelecem uma correspondência com o ambiente de trabalho, num processo contínuo e dinâmico, com o objetivo de se adaptarem ao trabalho.

São de realçar dois tipos de correspondências:

- A que se caracteriza pelo grau de correspondência entre atributos individuais (capacidades e competências) e as exigências da função – designada de resultados satisfatórios.
- A que se caracteriza pelo grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

De acordo com os mesmos autores, a teoria desenvolvida identifica os seguintes pressupostos:

- A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis de resultados satisfatórios e da satisfação do indivíduo em relação ao trabalho;
- Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da

função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;

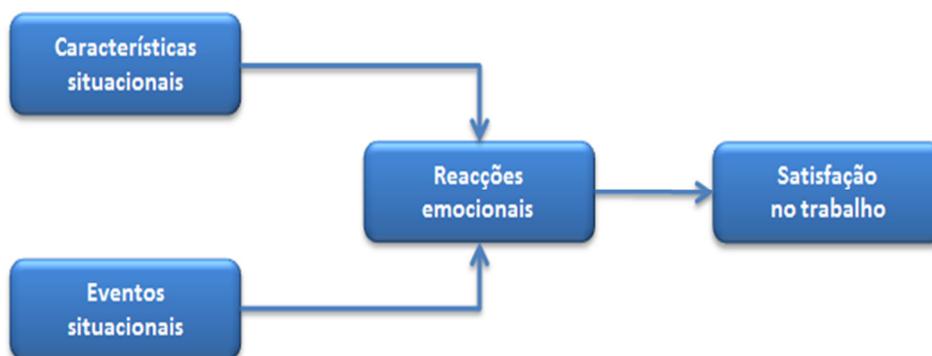
- A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas;
- As relações entre os resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são mediadas pela satisfação no trabalho;
- As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são mediadas pelos resultados satisfatórios;
- Os níveis inadequados da satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização). Por último, esta teoria considera que a satisfação no trabalho resulta de uma discrepância, ao nível individual, entre as necessidades e os valores que a pessoa procura por via do desempenho da função, e o que efetivamente acontece a este nível

#### **2.4.9. A teoria dos eventos situacionais**

A teoria dos eventos situacionais (Quarstein, McAfee e Glassman, 1992) (citado em (Ferreira, et al., 2011), assenta na ideia de que a satisfação no trabalho resulta de dois fatores:

- Características situacionais – referem-se a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelo indivíduo antes mesmo de aceitar desempenhar a função (salário, oportunidades de desenvolvimento pessoal, condições de trabalho, políticas da empresa).
- Eventos situacionais – estes acontecem após início do desempenho da função, ao longo do seu trabalho o indivíduo pode encontrar situações que lhe são favoráveis (por exemplo, ser autónomo na sua função pode ser avaliado como aspeto positivo), ou situações que lhe são desfavoráveis (por exemplo, ter que sair, frequentemente, depois do horário de trabalho previsto, pode ser avaliado como aspeto negativo na função.)

**Figura 2 - Teoria dos eventos situacionais**



Fonte: Adaptado de (Quarstein, *et al.*, 1992) (citado em (Ferreira, *et al.*, 2011, p. 336)

Os mesmos autores, Quarstein, McAfee e Glassman, (1992) direccionaram a sua pesquisa no sentido de perceber o motivo por que alguns indivíduos que desempenham funções com características fundamentalmente favoráveis (por exemplo, salário, perspectivas de promoção) demonstram uma satisfação no trabalho diminuta, e por que motivo outros, com características de trabalho semelhantes, demonstram níveis de satisfação diferentes. Apoiando a teoria nas características da função e nos eventos situacionais, facilmente se encontra uma explicação que clarifique estas questões. É facto que as características do trabalho, por norma, são duradouras e com significativa estabilidade, contrariamente, os eventos situacionais são próprios de cada situação mostrando um carácter transitório. Bem como é mais fácil para o individuo controlar as respostas emocionais resultantes das características do trabalho, do que o controlo das mesmas quando se trata de eventos situacionais. Desta forma é perceptível a variação que ocorre no nível de satisfação dos indivíduos como resultado de um conjunto de respostas emocionais a eventos situacionais mesmo que se identifiquem características do trabalho idênticas.

#### **2.4.10. Modelo de McGregor ou Teoria X e Y**

Esta teoria do X e Y aparece na década de 50 por Douglas McGregor, (Maki, 2001) (citado em Lisboa, 2012) e descreve duas abordagens diferentes e opostas na gestão dos recursos humanos na organização.

A teoria X define que o trabalhador é pouco dado ao trabalho, para ele é suficiente o mínimo e não vai mais além, evita responsabilidades e não é proactivo nem criativo. Pelo facto, são necessárias atitudes de cocção, controlo e punição.

A teoria Y defende um ambiente e atitudes da organização que fomentam o desenvolvimento do trabalhador, enfatizando o seu potencial e recompensando-o, permitindo-lhe tirar prazer da sua atividade laboral, dando-lhe estímulo ao seu autodesenvolvimento e promovendo o seu desejo de progressão.

Em suma, McGregor refere que a organização que opta pela teoria Y vai ter trabalhadores muito mais motivados e produtivos que uma organização que opte pela teoria X, gerando assim muito mais valor acrescentado para a organização (Silva e al., 2006) (citado em Lisboa, 2012).

#### **2.4.11. Modelo da satisfação de facetas**

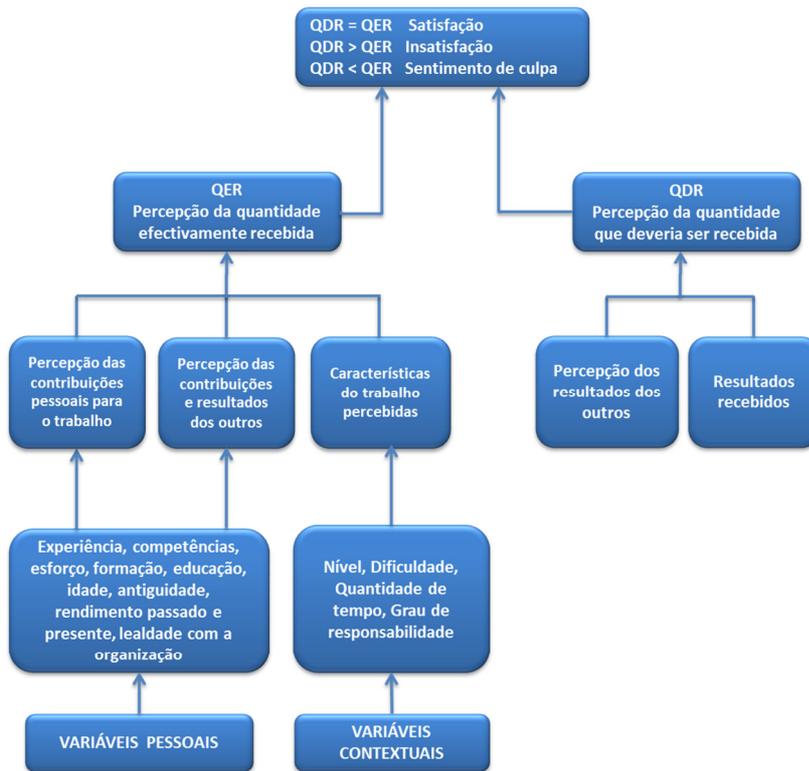
No modelo da satisfação de facetas Lawler (1973) (citado em Ferreira et al., 2011) defende que a satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre aquilo que o indivíduo julga ter direito a receber e o que efetivamente recebe.

No seu estudo, Lawler (1973) identifica os modelos dos determinantes da satisfação bem como constata que os dois fatores que orientam à satisfação ou insatisfação no trabalho são:

- Perceção da quantidade que deveria ser recebida (recompensas esperadas)
- Perceção da quantidade efetivamente recebida (recompensas recebidas)

Na Figura 3 é perceptível de uma forma esquemática a caracterização destes dois fatores.

**Figura 3 – Modelo dos determinantes da satisfação**



Fonte: Adaptado de Lawler (1973) (citado em Ferreira et al., 2011, p. 334)

Nas recompensas esperadas pode observar-se que resultam (a) da percepção das contribuições individuais para o trabalho, (b) da percepção das contribuições e dos colegas, e (c) das características do trabalho percebidas. A percepção das contribuições individuais e a percepção das contribuições e dos resultados dos outros emerge das características individuais (por exemplo, experiência, competências, formação, idade). A percepção das características do trabalho emerge do nível, da dificuldade, da quantidade de tempo e do grau de responsabilidade intrínsecos à própria função.

Assim temos que, “...ao comparar-se a percepção da quantidade que deveria ser recebida (QDR) com a percepção da quantidade efetivamente recebida (QER), chegamos a uma de três situações: a satisfação, a insatisfação, ou o sentimento de culpa...” (Lawler, 1973) (citado em Ferreira et al., 2011), conforme se pode ver na Tabela 4

**Tabela 4 – Resultados possíveis da comparação entre QDR e QER**

1ª situação	QDR = QER	Satisfação
2ª situação	QDR > QER	Insatisfação
3ª situação	QDR < QER	Sentimento de culpa; iniquidade

Fonte: Adaptado de (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 335)

De acordo com o autor (Lawer, 1973) a satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre aquilo que o indivíduo julga ter direito a receber e o que efetivamente recebe. Dentro desta lógica, verificam-se dois processos distintos:

- Um processo de comparação intrapessoal
- Um processo de comparação interpessoal.

No primeiro caso, o indivíduo analisa aquilo que recebe com aquilo que acredita merecer receber, considerando as suas qualificações e competências, bem como as funções que desempenha.

No segundo caso, a comparação é feita ao nível daquilo que recebe com o que recebem os seus referentes, tendo em conta os resultados obtidos. Assim, temos em ambos os processos situações de expectativas face a recompensas esperadas e recebidas, sendo que quanto mais próximas forem as recompensas recebidas das esperadas, maior é o nível de satisfação.

#### **2.4.12. Modelo dinâmico da satisfação no trabalho**

Desenvolvido por Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975) (citado em Ferreira et al., 2011), o modelo dinâmico da satisfação no trabalho tem como matriz conceptual o facto de considerar a satisfação no trabalho como um produto do processo de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, apontando para a conclusão de que a satisfação é tanto maior quanto maior for a possibilidade que o trabalhador tem de controlar a sua situação de trabalho.

Estes autores assentam o seu modelo em duas premissas distintas:

- O valor real das características do trabalho – grau em que as características estão presentes no trabalho, ligando estas aos subsistemas tecnológico e social e, ainda, da própria estrutura da organização

- O valor nominal das características do trabalho – o que o trabalhador pretende obter por via do seu trabalho, balizado pelas motivações, aspirações e ambições pessoais, influenciadas por sua vez pelo seu contexto socioeconómico

E como variáveis do modelo consideram:

- A congruência (ou discrepância) entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal do indivíduo
- As alterações ao nível das aspirações do indivíduo
- Os comportamentos adotados pelo indivíduo face às situações de trabalho.

Por fim, conforme a congruência (ou discrepância) verificada entre as necessidades, as expectativas e os motivos do indivíduo para com a situação de trabalho, influenciadas pelas suas aspirações, e as estratégias comportamentais adotadas, resultam em diferentes formas de satisfação no trabalho.

Bruggemann *et al.* (1975) identificaram seis formas distintas de satisfação no trabalho, como mostra a Tabela 5.

**Tabela 5 – As seis formas de satisfação no trabalho identificadas por Bruggemann, *et al.*,(1975)**

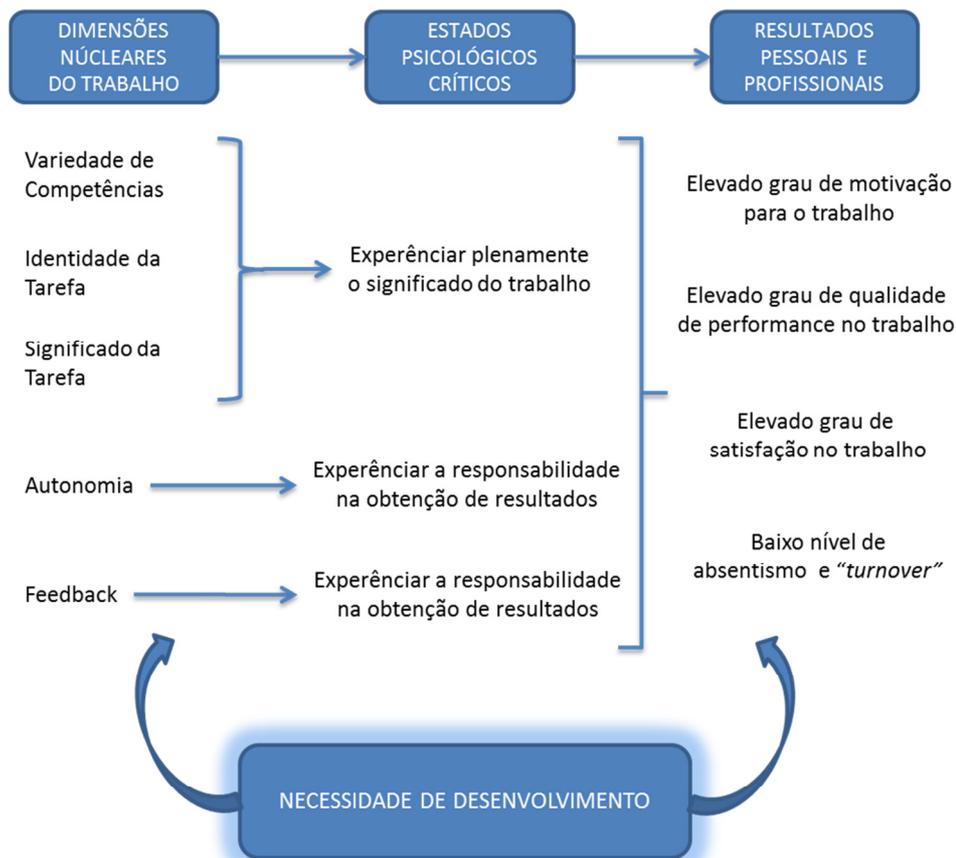
FORMAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	
1. Satisfação no trabalho <b>progressiva</b>	Verifica-se que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação.
2. Satisfação no trabalho <b>estabilizada</b>	Observa-se que o indivíduo está satisfeito, procurando manter o seu nível de aspirações.
3. Satisfação no trabalho <b>resignada</b>	Perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura reduzir o seu nível de aspirações, adequando-se às condições do trabalho.
4. Insatisfação no trabalho <b>construtiva</b>	Apesar de se sentir insatisfeito, o indivíduo, dotado de uma certa capacidade de tolerância à frustração, procura manter o seu nível de aspiração, optando por soluções que lhe permitam fazer face aos problemas.
5. Insatisfação no trabalho <b>estável</b>	O indivíduo está insatisfeito; mantém o seu nível de aspiração, porém não procura soluções que lhe permitam resolver os problemas.
6. Pseudo-satisfação no <b>trabalho</b>	O indivíduo sente-se frustrado e insatisfeito com o trabalho. Não consegue identificar soluções conducentes à melhoria da situação, porém mantém o seu nível de aspiração. Acaba por distorcer a sua própria percepção da realidade.

Fonte: Adaptado de (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 339)

### 2.4.13. Modelo das Características da Função

Existem alguns autores que se dedicaram ao estudo da satisfação no trabalho dando especial atenção à função de cada indivíduo na organização. Um destes estudos foi elaborado por (Hackman & Oldham, 1975) no qual estabeleceram um novo modelo baseado nas características do trabalho e como estas potenciam a motivação e o desenvolvimento do colaborador contribuindo indutivamente para a satisfação no trabalho. No esquema apresentado na Figura 4, (Hackman & Oldham, 1975) descrevem as dimensões do trabalho e os estados psicológicos críticos que levam aos resultados (pessoais e profissionais):

**Figura 4 - Modelo teórico relacionando as dimensões do trabalho, os estados psicológicos e os resultados obtidos**



Fonte: Adaptado de (Hackman & Oldham, 1975, p. 161)

Na dimensão do trabalho (Hackman & Oldham, 1975) definem 5 dimensões relevantes:

- *Variedade de competências*

O grau de exigência que um determinado trabalho precisa para a variedade de atividades que lhe são inerentes, exige variedade de competências e talentos por parte do trabalhador.

- *Identidade da tarefa*

O grau de exigência necessário para que uma tarefa seja completa, seja um “todo”, i.e. executar a tarefa do princípio ao fim para obter um resultado concreto e visível.

- *Significado da tarefa*

O grau de importância que a tarefa tem e o impacto da mesma na vida ou trabalho de outras pessoas (na organização ou no ambiente externo).

- *Autonomia*

O grau de liberdade e independência que é permitido ao trabalhador para planejar e definir os procedimentos necessários à execução da tarefa.

- *Feedback*

O feedback pode ser de mais que uma origem, por exemplo pode ser um feedback diretamente obtido da tarefa realizada, i.e. o grau de informação recebida pela eficiência e desempenho da própria tarefa. Pode ser um feedback recebido de chefias, colegas de trabalho, etc. e aqui será o grau de informação recebida pelo seu desempenho na elaboração e concretização da tarefa, na perspectiva de terceiros.

Associados às 5 dimensões do trabalho (Hackman & Oldham, 1975) definem 3 estados psicológicos críticos:

- *Experienciar (interiorizar) plenamente o significado (sentido) da tarefa*

Este estado resulta das 3 primeiras dimensões do trabalho, variedade de competências, identidade da tarefa e significado da tarefa e reflete-se no grau de interiorização/ identificação que o trabalhador consegue estabelecer com a tarefa que desempenhou, que de acordo com o seu sucesso ou insucesso resultará num estado de motivação (*e satisfação*) ou desmotivação (*e insatisfação*) respetivamente.

- *Experienciar a responsabilidade na obtenção de resultados*

A dimensão da autonomia permite ao trabalhador desenvolver esforços que o auxiliam na tomada de decisões e o tornam responsável pelo resultado tarefa, assim este estado será o grau de responsabilidade e envolvimento com que o trabalhador se identifica na realização da mesma, e que por sua vez lhe proporciona sentimentos de satisfação.

- *Conhecimento dos resultados*

A dimensão do feedback permite ao trabalhador ter o conhecimento e compreensão sobre o desenvolvimento do seu trabalho de uma forma contínua, este estado representa o grau de conhecimento e compreensão sentidos pelo trabalhador.

A existência das 5 dimensões do trabalho, associadas aos 3 estados psicológicos críticos, segundo (Hackman & Oldham, 1975) dá origem a 4 reações (resultados pessoais e profissionais):

- *Elevado grau de motivação para o trabalho*
- *Elevado grau de qualidade de “performance” no trabalho*
- *Elevado grau de satisfação no trabalho*
- *Baixo nível de absentismo e “turnover”*

Assim, para determinar o Índice do Potencial Motivador do trabalho (IPM) usa-se a combinação dos scores obtidos nas cinco características centrais do trabalho (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 331). O IPM é obtido pela fórmula:

$$\text{IPM} = (V + \text{IT} + \text{ST}) / 3 \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

V: variedade; IT: identidade da tarefa; ST: significado da tarefa

Fonte: (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011)

Quanto maior for o índice, maior será a motivação e a satisfação do indivíduo.

Este modelo prevê que os indivíduos que procuram desafios, e que revelam maior interesse relativamente ao seu trabalho, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função (Hackman e Oldham, 1976) (citado em Ferreira et al., 2011, p. 331)

Baseado neste modelo das características da função, (Hackman & Oldham, 1975) também desenvolveram um instrumento para a avaliação da satisfação no trabalho, à qual denominaram de Job Diagnostic Survey (JSD) e que será objeto de análise no ponto 2.6.4 .

## **2.5. Modelos de Avaliação da Satisfação no trabalho**

Estes modelos de avaliação da satisfação no trabalho são defendidos por Arvey et al.(1991) (citado em Lisboa, 2012) e dividem-se em :

- Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas

Este modelo foca-se na especificidade de cada indivíduo no que concerne, por um lado às suas características demográficas (idade, sexo, habilitações académicas) e por outro lado às suas diferenças (aos seus afetos positivos ou negativos e necessidade de crescimento psicológico).

- Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas

Este modelo foca-se na influência das variáveis pessoais tendo em conta as características intrínsecas da satisfação do trabalho (condições de trabalho, recursos disponíveis).

- Modelo dos efeitos de variáveis situacionais

Este modelo foca a sua atenção na análise de situações específicas, analisando as suas características com as determinantes da satisfação no trabalho (clima organizacional, características do trabalho e informação social).

- Modelo interativo

Este modelo faz a ponte entre as abordagens individual e situacional, estabelecendo o comportamento como sendo o resultado da junção dos fatores internos (pessoais) e externos (situacionais).

## **2.6. Escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho**

Ao longo dos anos, em que muitos estudos realizados sobre o tema da satisfação no trabalho, foram sendo utilizadas ferramentas para medir e avaliar as variadas características e determinantes associadas a este conceito. Para realizar esta avaliação podem ser utilizados métodos diretos, exemplo do questionário, ou métodos indiretos como por exemplo as entrevistas.

A partir da análise da pesquisa nesta área pode-se constatar que a ferramenta mais utilizada nos estudos da satisfação no trabalho são os questionários, assim será sobre estes que incidiremos a nossa análise de forma mais exaustiva. Aqui também existe uma grande variedade, no entanto existem aqueles mais específicos e mais utilizados, que servem de base à construção de inquéritos direcionados para cada caso de estudo e que melhor se enquadram no contexto de análise e de avaliação em estudo.

Alguns dos questionários mais utilizados e devidamente validados são Job in General Scale (JIG) (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989), Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendall, & Hulin, 1969), Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985), Job Diagnostic

Survey (JDS) (Hackman & Oldham, 1975) and Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

Cada um destes questionários tem características e objetivos próprios sendo que se podem complementar entre eles por forma a resultar num novo questionário. A seguir será apresentada uma breve descrição de cada um deles.

### **2.6.1. Job in General Scale (JIG) (Ironson, et al. 1989)**

Este questionário visa avaliar a satisfação no trabalho de uma forma genérica.

Este questionário começou por ter 42 questões piloto que foram submetidas a testes de validação, com o objetivo de maximizar a consistência interna, demonstrar a validade convergente e discriminante e para garantir a compatibilidade com cada uma das escalas JDI, Ironson et al., usando técnicas de desenvolvimento de escalas (correlações item-total; análises dos componentes principais, etc.), produziram uma escala final que atingiu coeficiente alfa próximo de 0,90. O resultado final foi uma lista de 18 itens, com estrutura de frases curtas e simples e com uma escala de resposta de "sim", "não" e " não sabe " (Russel, et al., 2004).

### **2.6.2. Job Descriptive Index (JDI) (Smith, et al. 1969)**

Este instrumento foi originalmente concebido por (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) para avaliar a satisfação no trabalho definida por eles como “(...) *the feelings a worker has about his job (...)*” (p.100). Após esta versão original outras revisões foram feitas, assim como alguns estudos sobre a validade do seu constructo.

O JDI avalia 5 dimensões da satisfação no trabalho: o trabalho em si mesmo; a supervisão; o salário; colegas de trabalho e promoção. Estas cinco dimensões são analisadas com 72 itens descritos em frases curtas e com 3 opções de resposta, “sim”, “não” e “não sabe” sendo que responderá “sim” se se identificar com a descrição apresentada, “não” se não se identificar e “não sabe” se não consegue decidir (Abdulla J. M., 2009).

Em 2001, quatro autores (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim, & Carson) propuseram-se a fazer uma revisão exaustiva e uma meta análise sobre a validade do constructo do “Job Descriptive Index”. Fizeram uma pesquisa exaustiva sobre a literatura existente, sobre estudos já realizados, sobre a utilização do JDI em estudos e avaliações anteriores e procederam a testes de validação com outras ferramentas de avaliação, nomeadamente MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire e IOR (Index of Organizational Reactions). Este autores concluíram que o JDI é uma escala razoável para avaliar a satisfação no trabalho. Muito embora este

estudo tenha tido de base a escala original do JDI, os autores consideram as conclusões válidas também para as versões de JDI revistas, uma vez que estudos anteriores demonstram que são versões equivalentes (Balzer et al., 1995; Paul et al., 1990) (citado em Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim, & Carson, 2002).

Embora seja uma escala muito utilizada, alguns autores referem pontos fracos a ter em conta, nomeadamente o facto de alguns itens não se aplicarem à globalidades dos grupos de trabalhadores (Cook et al., 1981) (citado em Abdulla J. M., 2009), facto este que é corroborado por Spector (2008) que afirma que se verifica essa situação em todas as 5 dimensões e que embora tendo um grande número de itens (72) não abrangem dimensões como reconhecimento, autonomia e feedback, assim sendo e havendo necessidade de avaliar estas dimensões, esta ferramenta necessita de ser ajustada.

Relativamente às opções de resposta, Hernández et al., (2001) (citado em Abdulla J. M., 2009) sugere eliminar a opção de resposta “não sabe” pois não é objetiva e assim obrigar o trabalhador a uma escolha dicotómica.

### **2.6.3. Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985)**

O JSS foi desenvolvido por (Spector, 1985), é abrangente a 9 dimensões da satisfação no trabalho e a sua vertente de aplicabilidade é mais vocacionada para serviços sociais, públicos, e organizações sem fins lucrativos. A definição dos itens, a sua análise, a sua validação e comparação com outras escalas (JDI), deram origem a uma versão final do JSS com 36 itens, 3 itens de cada uma das 9 dimensões e com formulação sintática na positiva e negativa:

- Remuneração
- Promoção
- Supervisão
- Benefícios
- Recompensas eventuais
- Procedimentos operacionais
- Colegas de trabalho
- Natureza do trabalho
- Comunicação

Durante dezoito meses, (Spector, 1985) recolheu dados de 3.148 sujeitos que desdobrou em 19 amostras que lhe permitiram fazer variados testes de validação, ora comparando com outras ferramentas (exemplo: JDI) ora relacionando com variáveis diversas por forma a corroborar o estudo em causa.

Com o presente estudo (Spector, 1985) mostra com evidência a fiabilidade deste instrumento. Muito embora tenha sido desenvolvido, formatado e validado para aplicabilidade em serviços, a consistência encontrada com características do trabalho em atividades industriais, referidas na literatura por ele pesquisada, não excluem a sua utilização fora da atividade de serviços tal como descreve no seu estudo “(...)As correlações de satisfação no trabalho com outras variáveis pessoais foram consistentes com revisões da literatura, com base na maioria dos casos sobre os funcionários de serviços. Até mesmo os resultados de características do trabalho, são consistentes. O JSS parece dar um resultado razoável com as variáveis estudadas e generalizadas para serviços humanos.”

#### **2.6.4. Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman & Oldham, 1975)**

Esta ferramenta para medir a satisfação no trabalho teve como base as características do trabalho/função e como estas podem ser redesenhadas ou ajustadas por forma a proporcionar uma relação de motivação e satisfação com quem exerce a função. (Hackman & Oldham, 1975) apresentam esta ferramenta começando por definir o seu conceito o qual assenta na pergunta “*What’s important*” e baseia-se no trabalho anterior de (Turner e Lawrence, 1965) e de (Hackman e Lawler, 1971) os quais desenvolveram a teoria do modelo das características da função. Fundamentado nessa teoria com 5 dimensões fulcrais, estes autores apresentam uma fórmula que reflete na globalidade o “*motivating potential*” do trabalho (função):

Motivation Potencial Score (MPS)

$$\text{MPS} = \left[ \frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times (\text{Autonomy}) \times (\text{Feedback})$$

Fonte: (Hackman & Oldham, 1975, p. 160)

Durante 2 anos o JDS foi alvo de vários estudos e revisões. Para os diversos estudos foram utilizados cerca de 1.500 indivíduos, exercendo mais de 100 funções diferentes e em 15 organizações diferentes. A abordagem das questões incidia sobre cada uma das dimensões

acima referidas, foram abordadas e analisadas as relações com cada estado psicológico e os resultados obtidos. Foi utilizada uma escala de 7 pontos (de 1=baixo a 7= alto) para avaliar cada item.

No estudo realizado em 1974, (Hackman & Oldham) trabalharam mais uma revisão do JDS, usaram os dados obtidos em 658 trabalhadores exercendo 62 funções diferenciadas em 7 organizações. As funções eram heterogêneas “(...) *including blue-collar, white-collar and professional work*”. As organizações abrangeram as áreas industriais e de serviços com cariz rural e urbano. Os sujeitos estavam distribuídos equitativamente em género, apresentado idade média de 29 anos e nível educacional entre o 1º ciclo (escola primária) até ensino superior, (Hackman & Oldham, 1975).

O inquérito resultante desta análise foi dividido em 8 sectores (descrição da função, identificação com a função, comprometimento com a função, satisfação com os aspetos da função, o que os outros pensam da função, características da função e grau de preferência, o que é mais importante na função e identificação demográfica). As escalas utilizadas na sua maioria foram de 7 pontos, sendo a exceção dois sectores com escalas de um a cinco e de quatro a dez, (Hackman & Oldham, 1974).

A esta análise (Hackman & Oldham, 1975) fazem algumas referências a ter em conta com a utilização do JDS, os participantes desta análise mostraram uma concordância moderada sobre as características do trabalho e por isso (Hackman & Oldham) recomendam que a descrição de funções do JDS seja complementada por avaliações independentes feitas por indivíduos sem responsabilidade direta nas mesmas. Os autores referem também que esta ferramenta é passível de falseamento e por isso não deverá ser usado para fins de seleção ou colocação em determinada função. A preservação do anonimato é fator primordial para que as respostas sejam o mais verosímeis possível e por isso mesmo também não se aplica esta análise a funções individuais em que sejam facilmente identificados os seus executores.

Esta ferramenta continuou a ser alvo de estudo e nesse âmbito temos, por exemplo, um estudo elaborado por 3 professores da Universidade do Algarve (Almeida, Faisca, & Jesus, 2009) onde se propuseram analisar a estrutura fatorial da escala JDS de (Hackman & Oldham). Para o efeito utilizaram uma amostra de 552 trabalhadores e de variados grupos profissionais (34 profissões diferentes) de diversas organizações portuguesas. Partindo dos cinco fatores do Modelo das características do trabalho, foram testados 9 novos modelos conforme descritos na Tabela 6.

**Tabela 6 - Modelos hipotetizados para a estrutura fatorial da versão portuguesa do JDS**

Modelo 1: 5 Fatores

Modelo 2: 1 Fator

Modelo 3: 3 Fatores

Modelo 4: 5 Fatores + 1 fator (itens negativos)

Modelo 5: 1 Fator + 1 fator (itens negativos)

Modelo 6: 3 Fatores + 1 fator (itens negativos)

Modelo 7: 5 Fatores + 1 fator (itens negativos) + 1 fator (itens com três âncoras)

Modelo 8: 1 Fator + 1 fator (itens negativos) + 1 fator (itens com três âncoras)

Modelo 9: 3 Fatores + 1 fator (itens negativos) + 1 fator (itens com três âncoras)

Fonte: (Almeida, Faisca, & Jesus, 2009, p. 69)

Após os testes e validações efetuadas, estes autores concluíram que “(...) a estrutura fatorial do JDS está melhor representada por seis fatores, cinco correspondendo às dimensões Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e Feedback, e apenas um fator de método adicional, relacionado com os itens redigidos de forma negativa. Corroboram-se, assim, os resultados obtidos no estudo da versão castelhana do JDS (González, 1997) e no estudo não publicado feito em Portugal (González; Canilhe, 1998). No que respeita à validade, podemos aceitar que há razões para considerar válidas as medidas fornecidas pela presente versão do JDS, tanto numa perspetiva convergente como divergente. ”

Estes autores chegaram a outras conclusões e alertam para o uso desta ferramenta em amostras pouco numerosas e homogéneas, torna-se difícil validar o JDS. Como recomendação estes autores referem a recolha de dados de forma “(...) *individual e presencial, de modo a evitar respostas rápidas, impensadas e contaminadas pela desejabilidade social.*”

#### **2.6.5. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)**

Resultado de alguns estudos na University of Minnesota surge o MSQ, uma ferramenta desenvolvida por (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) (citado em Ferreira, Fernandes, Haase, & Santos, 2009) para avaliar a satisfação no trabalho. Esta ferramenta foi elaborada em duas versões, *Long Form e Short Form*.

O MSQ na versão *Long Form*, contém 100 itens que visam avaliar 20 dimensões da satisfação no trabalho (Ahmadi & Alizera, 2007) citado em Ferreira et al., 2009). As dimensões são: atividade; independência; variedade; estatuto social; valores morais; segurança e estabilidade que o emprego fornece; serviço social; autoridade; utilização das capacidades; responsabilidade; criatividade; realização pessoal que se obtém com o trabalho; progressão profissional; políticas da instituição; compensação; supervisão-relações humanas; supervisão-técnica; reconhecimento; colegas de trabalho; e condições gerais de trabalho (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) (citado em Ferreira et al., 2009).

O MSQ na versão *Short Form*, contém vinte itens retirados da versão original, cada um deles representando cada uma das 20 dimensões do *Long*. A escala de resposta utilizada é de tipo Likert de 1 a 5, sendo que 1 representa muito insatisfeito e 5 representa muito satisfeito (Ahmadi & Alizera, 2007) (citado em Ferreira et al., 2009).

Sendo que, o sucesso de estudos comportamentais depende em muito dos instrumentos utilizados na recolha dos dados, alguns autores dedicam-se à validação, revisão e adaptação de ferramentas já existentes.

No intuito de contribuir neste sentido, (Ferreira, Fernandes, Haase, & Santos, 2009) elaboraram um estudo sobre a *Short Form* do MSQ aplicado na população portuguesa.

Estes autores utilizaram uma amostra de 136 trabalhadores de diferentes zonas do país e de diversas áreas profissionais. Para fazer esta avaliação, os autores usaram três questionários:

- Caracterização sociodemográfica;
- MSQ *Short Form* e
- Questionário de Satisfação S20/23 (Mélia & Peiró, 1998)

Uma das fases de validação consistiu em comparar os resultados do MSQ com o S20/23, pois segundo Lloyd, Streiner e Shannon(1998) (citado em Ferreira et al., 2009), o grau de semelhança entre os resultados de um e outro instrumento que mede os mesmos constructos permite confirmar a sua validade. Este aspeto foi confirmado pela valor de correlação .84 obtido entre os resultados dos dois inquéritos.

Após todos os testes de validação que se propuseram realizar, (Ferreira, Fernandes, Haase, & Santos, 2009) concluíram que:

*“O instrumento revelou propriedades psicométricas adequadas no que concerne à sua consistência interna (.93). (...) O instrumento revela assim, uma adequada fidelidade no que concerne à sua consistência interna, com resultados semelhantes (e por vezes superiores) aos encontrados na literatura. (...) A análise*

*fatorial exploratória permitiu constatar que o instrumento parece medir duas dimensões da satisfação com o trabalho, pela emergência de dois fatores que explicam uma percentagem considerável da variância. Esta estrutura é consistente com a conceptualização teórica subjacente à construção do instrumento, que aponta para a medição da satisfação intrínseca e extrínseca com o trabalho.”*

#### **2.6.6. Dubai Job Satisfaction Scale (DJSS) (Abdulla J. M., 2009)**

Esta escala foi desenvolvida para avaliar a satisfação no trabalho na polícia do Dubai. Tendo por base as escalas JDI, MSQ e JSS, foram adicionadas três novas dimensões “percepção pública”, “avaliação de desempenho” e “stress no trabalho” o que resultou numa ferramenta de avaliação de 11 dimensões diferentes: Salário e incentivos; Supervisão; Percepção pública; Oportunidade de promoção; Política organizacional e estratégica; Relacionamento com colegas; Desenvolvimento profissional; Natureza do trabalho; Comunicação; Stress no trabalho; Avaliação de desempenho. Para medir o grau de concordância foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos (de 1=concordo completamente a 7= discordo completamente). Depois de analisada a primeira versão da escala DJSS, por três académicos especialistas neste tema da satisfação do trabalho, estes classificaram os itens em “de modo nenhum representativo”, “algo representativo” ou “claramente representativo”, daqui resultou a eliminação de 15 itens dos 83 iniciais. Aos remanescentes 68 itens foram adicionados nove itens de carácter demográfico considerados com estrutura e conteúdo válidos e que foram usados em análise adicional (Abdulla J. M., 2009). Adicionalmente foram também realizadas entrevistas à população em estudo.

Na Tabela 7 é apresentada a comparação das diversas escalas com a escala final utilizada neste estudo (DJSS). São facilmente identificados os fatores comuns às diversas escalas, bem como os fatores que complementaram a escala DJSS.

**Tabela 7 - Comparação das diversas escalas**

Dimensões da Escala	Escalas da satisfação do trabalho			
	JDI	MSQ	JSS	DJSS
<b>JDI</b>				
Trabalho		✓	✓	✓
Remuneração		✓	✓	✓
Promoção		✓	✓	✓
Supervisão		✓	✓	✓
Colegas de trabalho		✓	✓	✓
<b>MSQ</b>				
Uso das capacidades	✓		-	✓
Realização	✓		-	-
Actividade	✓		-	-
Promoção	✓		✓	✓
Autoridade	-		-	✓
Políticas e práticas da organização	-		✓	✓
Compensações	✓		✓	✓
Colegas de trabalho	✓		✓	
Criatividade	✓		-	✓
Independência	-		-	✓
Valores morais	-		-	✓
Reconhecimento	-		✓	✓
Responsabilidade	✓		-	✓
Segurança	-		-	✓
Serviços sociais	-		-	-
Status social	-		-	
Supervisão - relações humanas	✓		✓	✓
Supervisão - técnica	-		-	✓
Variedade	✓		-	✓
Condições de trabalho	✓		-	✓
<b>JSS</b>				
Remuneração	✓	✓		✓
Promoção	✓	✓		✓
Supervisão	✓	✓		✓
Benefícios extra	-	-		✓
Recompensas eventuais	-	-		✓
Condições de operação	-			✓
Colegas de trabalho	✓	✓		✓
Natureza do trabalho	✓	✓		✓
Comunicação	-	-		✓
<b>DJSS</b>				
Salários e Incentivos	✓	✓	✓	
Supervisão	✓	✓	✓	
Percepção pública	-	-	-	
Oportunidade de promoção	✓	✓	✓	
Políticas e estratégia da organização	-	✓	✓	
Relacionamento com colegas de trabalho	✓	✓	✓	
Desenvolvimento profissional	✓	✓	-	
Natureza do trabalho	✓	✓	✓	
Comunicação	-	-	✓	
Stress do trabalho	-	-	-	
Avaliação de desempenho	-	-	-	
(-) Não incluído (✓) Incluído				

Fonte: Adaptado de (Abdulla J. M., 2009, p. 222)

### 2.6.7. Comparação entre as diversas escalas

Para resumir as escalas previamente descritas permitindo percepção mais imediata, foi elaborada a tabela seguinte:

Tabela 8 - Resumo comparativo das diversas escalas, JIG; JDI; JSS; JDS; MSQ e DJSS relativamente a fatores/escalas e Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )

Escalas / Autor	Fatores de avaliação	Escala de resposta	Fiabilidade Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ):
Job in General Scale (JIG)  (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989)	<u>18 items:</u>  • Adjectivo ou frase curta sobre o trabalho em geral  (similar ao JDI)	<u>Três categorias:</u>  Sim, Não, Não sabe	.92
Job Descriptive Index (JDI)  (Smith, Kendall, & Hulin, 1969)	<u>5 fatores:</u>  • Natureza do trabalho • Compensações e benefícios • Atitudes para supervisores • Relacionamento com colegas • Oportunidade de promoção	<u>Três categorias:</u>  1= relevante 2=não relevante 3=não tem opinião	.78 .81 .87 .88 .87
Job Satisfaction Survey (JSS)  (Spector, Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985)	<u>9 Fatores:</u>  • Remuneração • Promoção • Supervisão • Benefícios adicionais • Reconhecimento • Condições de trabalho • Colegas • Natureza do trabalho • Comunicação	<u>Escala de Likert de 6 pontos.</u>  (De 1=discordo a 6 = concordo completamente)	.75 .73 .82 .73 .76 .62 .60 .78 .71
Job Diagnostic Survey (JDS)  (Hackman & Oldham, 1975)	<u>5 Fatores:</u>  • Variedade de competências • Identidade da tarefa • Significado da tarefa • Autonomia • Feedback  Feedback do trabalho Feedback dos agentes Relacionamento com outros	<u>Escala de Likert de 7 pontos.</u>  (De 1= muito pouco relevante a 7=Muito relevante)	.71 .59 .66 .66  .71 .78 .59

Escalas / Autor	Fatores de avaliação	Escala de resposta	Fiabilidade Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ):
Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)  (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)	<u>20 dimensões / fatores:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atividade</li> <li>• independência</li> <li>• variedade</li> <li>• estatuto social</li> <li>• valores morais</li> <li>• segurança e estabilidade que o emprego fornece</li> <li>• serviço social</li> <li>• autoridade</li> <li>• utilização das capacidades</li> <li>• responsabilidade</li> <li>• criatividade</li> <li>• realização pessoal que se obtém com o trabalho</li> <li>• progressão profissional</li> <li>• políticas da instituição</li> <li>• compensação</li> <li>• supervisão-relações humanas</li> <li>• supervisão-técnica</li> <li>• reconhecimento</li> <li>• colegas de trabalho</li> <li>• condições gerais de trabalho</li> </ul>	<u>Escala de Likert de 5 pontos.</u>  (De 1=muito insatisfeito a 5 = muito satisfeito)	.74 a .81 ** para os diversos itens  .87 ** para a escala total  ** estes valores resultam de um estudo de estudo de adaptação e validação para a população portuguesa (Ferreira, Fernandes, Haase, & Santos, 2009, pp. 259-260)
Dubai Job Satisfaction Scale (DJSS)  (Abdulla J. M., 2009)	<u>11 Fatores:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário e incentivos</li> <li>• Supervisão</li> <li>• Perceção pública</li> <li>• Oportunidade de promoção</li> <li>• Política organizacional e estratégica</li> <li>• Relacionamento com colegas</li> <li>• Desenvolvimento profissional</li> <li>• Natureza do trabalho</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Stress no trabalho</li> <li>• Avaliação de desempenho</li> </ul>	Escala de Likert de 7 pontos.  (De 1=discordo completamente a 7 = concordo completamente)	Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) :  .919 .914 .911 .898 .899  .809 .891 .792 .719 .612 .749

Fonte: Elaborada para este estudo

## 2.7. Determinantes da satisfação no trabalho

Com base na literatura consultada e dos inúmeros estudos desenvolvidos com o intuito de analisar e avaliar o tema da satisfação no trabalho, podemos afirmar que a satisfação no trabalho é resultado de uma miríade de variáveis que denominamos de determinantes da satisfação. Estas variáveis podem ser classificadas de dois tipos, as variáveis individuais que englobam as características inerentes a cada indivíduo (por exemplo, a idade, as habilitações literárias, o locus de controle) e as variáveis situacionais que são inerentes às características do próprio trabalho e ao ambiente circundante (por exemplo, a remuneração e incentivos, as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, a formação).

De acordo com os dados observados, podemos elaborar um resumo das determinantes da satisfação no trabalho, apresentadas na Tabela 9 e que nos permitirá preparar a próxima etapa que é o estudo empírico que nos propusemos realizar.

**Tabela 9 - Determinantes da satisfação no trabalho**

VARIÁVEIS INDIVIDUAIS	VARIÁVEIS SITUACIONAIS
<p>Fatores demográficos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Idade</li><li>▪ Género</li><li>▪ Estado civil</li><li>▪ Habilitações literárias</li><li>▪ Relação com a organização:<ul style="list-style-type: none"><li>• Vínculo</li><li>• Antiguidade</li></ul></li></ul> <p>Fatores percecionais:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ afetos</li><li>▪ atitudes</li><li>▪ Locus de controle</li></ul>	<p>Salários e Incentivos</p> <p>Relacionamento interpessoal</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ascendente</li><li>▪ Descendente</li><li>▪ Ao mesmo nível</li></ul> <p>Comunicação</p> <p>Estilos de liderança</p> <p>Condições de trabalho</p> <p>Características da função</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Horários</li><li>▪ Autonomia</li><li>▪ Criatividade</li><li>▪ Etc.</li></ul> <p>Desenvolvimento e progressão de carreira</p> <p>Cultura da organização</p> <p>Políticas e estratégias da organização</p>

Fonte: Elaborada para este estudo

Posto isto, e tendo por base a revisão teórica aqui concluída, temos identificadas as variáveis que farão parte do estudo empírico que agora iniciaremos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Introdução**

Para o estudo empírico que vamos desenvolver serão necessários alguns procedimentos metodológicos que nos orientam na investigação, por forma a atribuir-lhe a fiabilidade e validade que lhe conferem um carácter científico e de autenticidade. A metodologia seguida será descrita nos subcapítulos que se seguem pela seguinte ordem: participantes, desenho, instrumentos, variáveis independentes, variáveis dependentes e procedimento.

Pela revisão da literatura pudemos constatar que a avaliação da satisfação no trabalho é um tema sempre atual e que tem influência sobre a produtividade das organizações, sobre a saúde dos colaboradores e em tudo o que diretamente ou indiretamente está ligado às pessoas quer no seu meio profissional quer pessoal. Pode ser avaliado por diferentes perspetivas e em diferentes ambientes.

A gestão das pessoas, a sua liderança, direção e controlo estão diretamente relacionadas com as dimensões percebidas pelos colaboradores. Ao validarmos dimensões (conjunto de variáveis) que potenciam a satisfação no trabalho estaremos a criar um corpo teórico ou um conjunto de fatores que poderão ser trabalhados no âmbito da gestão de Recursos Humanos de forma a maximizar o valor para o trabalhador e organização.

O que nos propomos, não é estudar os parâmetros de “causa/efeito” nas variáveis da “satisfação no trabalho/produtividade e saúde” pois este tipo de estudo teria que ser bem mais complexo, é sim fazer um estudo percebendo que aspetos são mais valorizados pelas pessoas num ambiente profissional. Assim afigura-se importante que as organizações percebam o que esperam os seus colaboradores e têm o dever de promover ações nesse sentido, obviamente dentro dos parâmetros aceitáveis e possíveis pela organização.

Mesmo já existindo vários estudos nesta área, cada um tem a sua especificidade e por isso mesmo ainda há muito a explorar. Para concretizar os objetivos propostos, de validar dimensões (ou grupos de variáveis) e seu grau de importância, validar as dimensões encontradas com o grau de satisfação/motivação percebido pelo colaborador, analisar a relação com as variáveis sociodemográficas, com as características do trabalho, identificamos as hipóteses para investigação, que apresentamos de seguida.

### 3.1.1. Hipóteses para investigação

De acordo com Saunders *et al.* (2007) (citado em Abdulla J. M., 2009, p. 123) as hipóteses são proposições testáveis sobre a relação entre dois ou mais conceitos ou variáveis a partir da teoria.

O uso das hipóteses é considerado pelos investigadores uma ferramenta importante na investigação científica, para identificar as relações entre variáveis no modelo teórico (Kerlinger, 1986) (citado em Abdulla J. M., 2009).

A forma mais usual de apresentar as hipóteses é com o formato de hipótese nula e hipótese alternativa. A hipótese nula ( $H_0$ ) prevê que não existe relação entre as variáveis e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) prevê a existência de relação entre as mesmas variáveis.

Se a hipótese nula ( $H_0$ ) é rejeitada, a hipótese alternativa ( $H_1$ ) é sustentada (Sekaran, 1992) (citado em Abdulla J. M., 2009, p. 124).

Assim, no nosso estudo as hipóteses serão apresentadas seguindo este formato:

Hipótese 1:

- $H_{1.1}$ : Existem diferenças estatisticamente significativas entre cada uma das variáveis pessoais e a satisfação global no trabalho (SGT).
- $H_{0.1}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas entre cada uma das variáveis pessoais e a satisfação global no trabalho (SGT).

✎ Sub-hipóteses:

- $H_{0.1-1}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre géneros (Feminino/Masculino).
- $H_{0.1-2}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três grupos etários.
- $H_{0.1-3}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três tipos de estado civil.
- $H_{0.1-4}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três grupos de habilitações literárias.
- $H_{0.1-5}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três grupos tipo de vínculo com a organização.
- $H_{0.1-6}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os cinco grupos de antiguidade na organização.

- H<sub>0.1-7</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre ter cargo de Chefia ou não.
- H<sub>0.1-8</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os quatro grupos de antiguidade na função.
- H<sub>0.1-9</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre trabalhar a turnos ou não.

Hipótese 2:

- H<sub>1.2</sub>: Existe correlação estatisticamente significativa entre cada uma das variáveis organizacionais e a Satisfação no Trabalho (ST = Questão 61).
- H<sub>0.2</sub>: Não existe correlação estatisticamente significantes entre cada uma das variáveis organizacionais e a Satisfação no Trabalho (ST=Questão 61).

✎ Sub-hipóteses:

- H<sub>0.2-1</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas na ST entre os três grupos de tipologia da organização.
- H<sub>0.2-2</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas na ST entre os dois grupos de dimensão da organização.
- H<sub>0.2-3</sub>: Não existem diferenças estatisticamente significativas na ST entre a existência ou não do departamento de Recursos Humanos na organização.
- H<sub>0.2-4</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre Justiça e Equidade e a ST.
- H<sub>0.2-5</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre Salários e Benefícios e a ST.
- H<sub>0.2-6</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre Estratégia e Política da Organização e a ST.
- H<sub>0.2-7</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre Supervisão e a ST.
- H<sub>0.2-8</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre as Condições de trabalho e a ST.
- H<sub>0.2-9</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre as Características do trabalho e a ST.
- H<sub>0.2-10</sub>: Não existe correlação estatisticamente significativa entre a Comunicação e a ST.

- $H_{0.2-11}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre o relacionamento com colegas de trabalho e a ST.

Hipótese 3:

- $H_{1.3}$ : As determinantes organizacionais são preditores da Satisfação Global no Trabalho (SGT).
- $H_{0.3}$ : As determinantes organizacionais não são preditores da Satisfação Global no Trabalho (SGT).

Hipótese 4:

- $H_{1.4}$ : As variáveis pessoais são igualmente preditores da Satisfação Global no Trabalho da mesma forma que as variáveis organizacionais.
- $H_{0.4}$ : As variáveis pessoais não são igualmente preditores da Satisfação Global no Trabalho da mesma forma que as variáveis organizacionais

### 3.2. Amostra

A recolha de dados para esta investigação foi feita no universo da população ativa em Portugal que segundo dados do Instituto Nacional de Estatística se estima em 5.391,6 mil pessoas no 2º trimestre de 2013 ( (INE, 2013, p. 5).

O procedimento de amostragem é uma das questões fulcrais nos trabalhos de investigação, uma vez que representa o processo de seleção dos participantes no estudo.

De acordo com Charles (1998) (citado em Coutinho, 2013, p. 89), a amostra é “*um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram*”.

Existem variadas técnicas de amostragem, a escolha de uma técnica em particular é determinada pelo objetivo da pesquisa, pelo tempo definido para estudo e pelos recursos disponíveis.

Segundo Charles (1998) (citado em Coutinho, 2013), os métodos de seleção da amostra podem ser de dois tipos: a amostragem probabilística e não-probabilística.

A amostragem é probabilística quando o grau de probabilidade de um indivíduo da população pertencer à amostra é diferente de zero. A amostragem probabilística pode distinguir-se por:

- Amostragem aleatória (simples) – todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de pertencer à amostra, isto é., a seleção é fruto do acaso.

- Amostragem aleatória sistemática – semelhante à anterior, no entanto existe previamente a determinação de um número ao acaso que vai servir de incremento após a escolha aleatória do 1º indivíduo (exemplo: temos o valor de incremento de 30 e iniciamos a seleção com o indivíduo da posição 213 da lista, o próximo selecionado será o da posição 243 (213-30).
- Amostragem aleatória estratificada – previamente à seleção aleatória é feita uma pré-seleção por categorias (estratos) relevantes ao estudo. Após estes grupos categorizados aplica-se a seleção aleatória
- Amostragem por clusters – seleção aleatória dentro de grupos já existentes.

A amostragem é não-probabilística quando alguns indivíduos da população têm maior probabilidade de serem selecionados que outros. A amostragem não-probabilística pode distinguir-se por:

- Amostragem por conveniência – grupos intactos já constituídos (exemplo: turma de uma escola). Os resultados obtido nestes estudos dificilmente podem ser generalizados (Schutt, 1999) (citado em Coutinho, 2013)
- Amostragem criterial – seleção de grupos da população de acordo com um critério pré-definido
- Amostragem por quotas – quando a amostra deve representar características específicas em determinado número (exemplo: 50% do género masculino e 50% do género feminino)
- Amostragem acidental – constituída por voluntários que se oferecem para participar
- Amostragem “bola de neve” – é identificado um membro da população alvo e este por sua vez identifica outros membros e assim sucessivamente (exemplo: líderes de gangs, prostituição, etc.)

A dimensão da amostra é outra das preocupações a ter no processo de investigação. Não existem valores pré-definidos para a dimensão de uma amostra, no entanto é sabido em termos gerais que amostras grandes garantem à partida maior generalização aos resultados por diminuírem o erro amostral (Schutt, 1999) (citado em Coutinho, 2013), por outro lado existem autores (Best & Kahn, 1993; Charles, 1998; Mertens, 1998) (citado em Coutinho, 2013) que defendem ser mais importante o cuidado na seleção da amostra do que o tamanho da mesma.

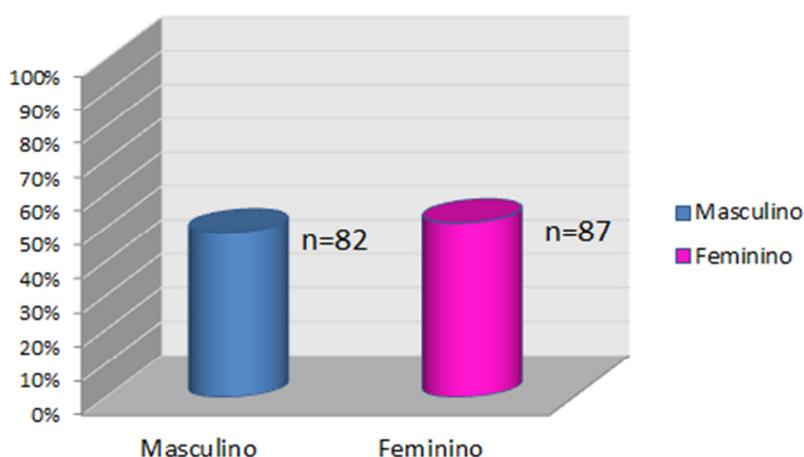
Para este estudo optamos por uma amostragem aleatória simples, pois qualquer indivíduo da população (acima descrita) poderia ser participante. A técnica de recolha de dados utilizada

foi o inquérito disponibilizado à população por diversos meios, correio eletrónico com link associado, redes sociais e em papel para abranger indivíduos com dificuldades de acesso aos recursos tecnológicos.

As respostas ao inquérito foram recolhidas no período compreendido entre o dia 01 de Julho e 30 de Setembro de 2013 e obtivemos um total de 169 respostas.

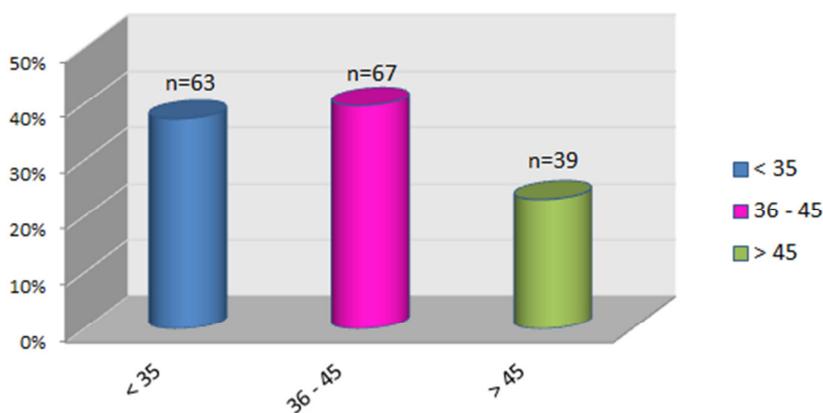
### 3.2.1. Caracterização da amostra

**Gráfico 1 – Género**



No que diz respeito ao género representado no Gráfico 1, a amostra (n=169) é composta por 82 sujeitos do sexo masculino, que equivale a 48,5% da amostra e 87 sujeitos do sexo feminino, que equivale a 51,5% da amostra.

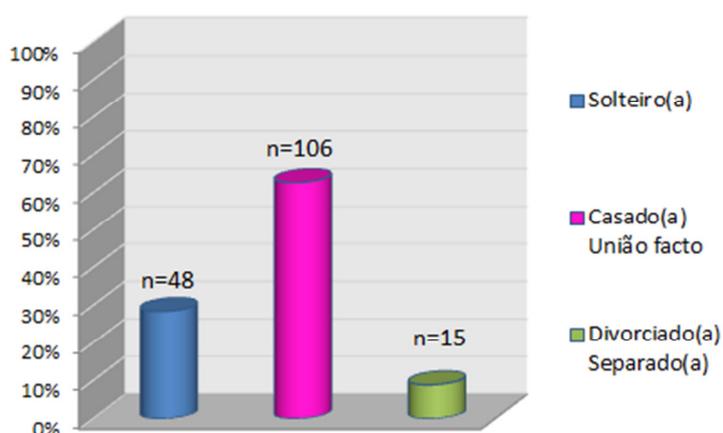
**Gráfico 2 – Idade (anos)**



A distribuição da amostra por idades representada no Gráfico 2, caracteriza-se da seguinte forma:

- Com menos de 35 anos temos 63 sujeitos que representam 37,3% da amostra
- Entre os 36 e 45 anos temos 67 sujeitos que representam 39,6% da amostra
- Com mais de 45 anos temos 39 sujeitos que representam 23,1% da amostra

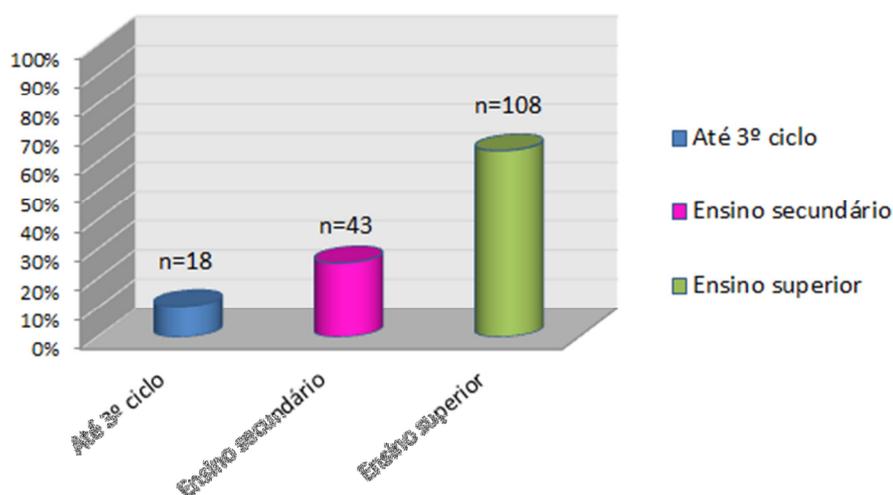
**Gráfico 3 - Estado Civil**



A distribuição da amostra por tipo de estado civil representada no Gráfico 3, caracteriza-se da seguinte forma:

- Temos 48 sujeitos solteiros que representam 28,4% da amostra
- Temos 106 sujeitos casados/união de facto que representam 62,7% da amostra
- Temos 15 sujeitos divorciados/separados que representam 8,9% da amostra

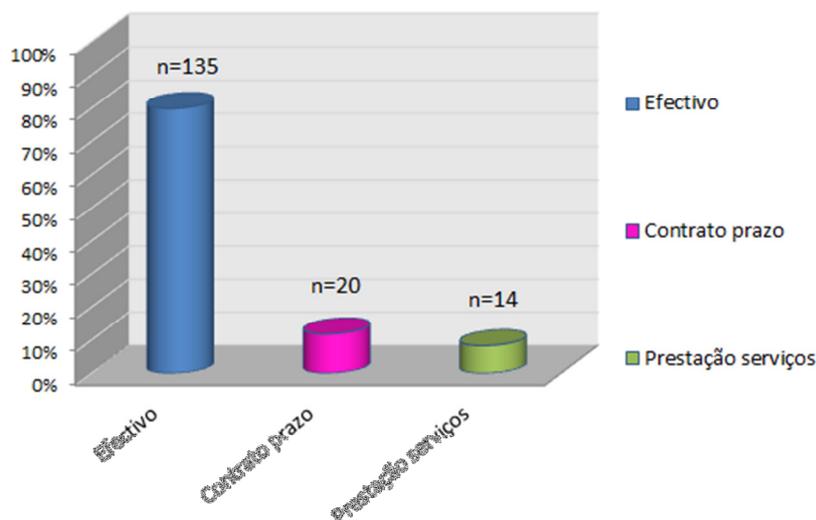
**Gráfico 4 - Habilitações literárias**



A distribuição da amostra por habilitações literárias representada no Gráfico 4, caracteriza-se da seguinte forma:

- 18 Sujeitos têm o 3º ciclo (ou equivalente) e representam 10,7% da amostra
- 43 Sujeitos têm o ensino secundário e representam 25,4% da amostra
- 108 Sujeitos têm o ensino superior e representam 63,9% da amostra

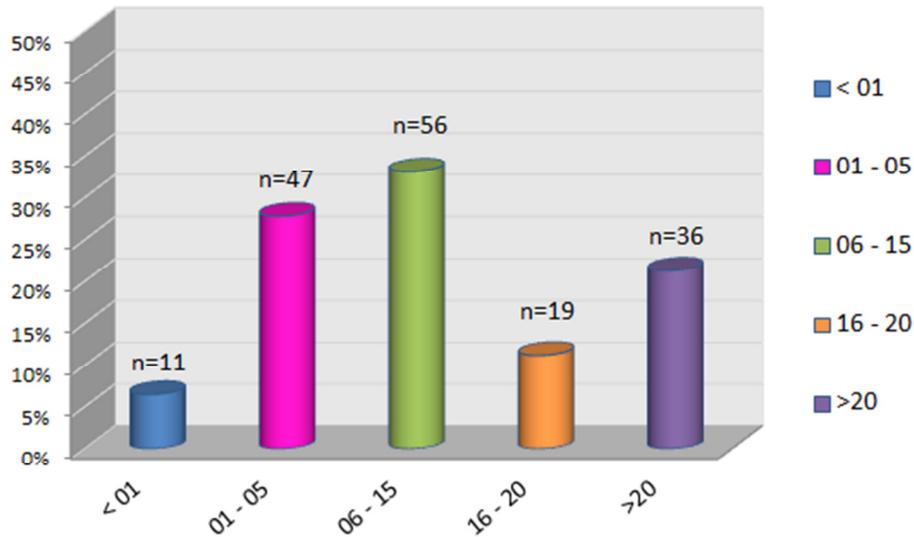
**Gráfico 5 - Vínculo com a organização**



A distribuição da amostra por tipo de vínculo com a organização representada no Gráfico 5, caracteriza-se da seguinte forma:

- 135 Sujeitos são trabalhadores efetivos e representam 79,9% da amostra
- 20 Sujeitos são trabalhadores com contracto a prazo e representam 11,8% da amostra
- 14 Sujeitos são prestadores de serviço e representam 8,3% da amostra

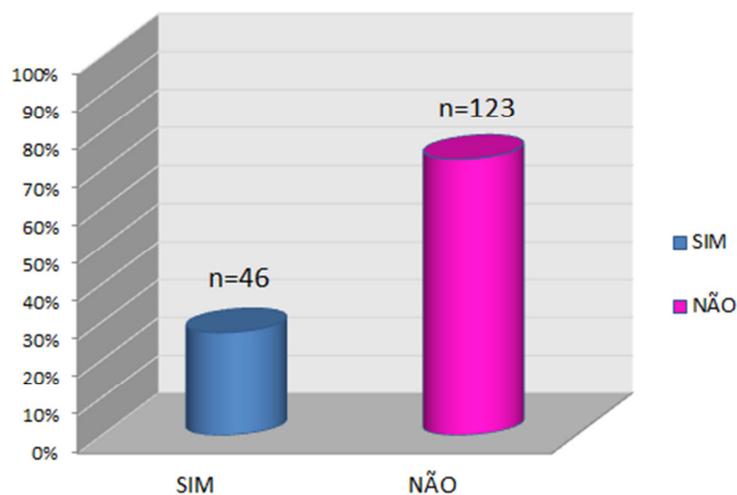
**Gráfico 6 - Antiguidade na organização (anos)**



A distribuição da amostra por antiguidade na organização representada no Gráfico 7, caracteriza-se da seguinte forma:

- Com menos de 1 ano de antiguidade temos 11 sujeitos (6,5% da amostra)
- Entre 1 e 5 anos de antiguidade temos 47 sujeitos (27,8% da amostra)
- Entre 6 e 15 anos de antiguidade temos 56 sujeitos (33,1% da amostra)
- Entre 16 e 20 anos de antiguidade temos 19 sujeitos (11,2% da amostra)
- Com mais 20 anos de antiguidade temos 36 sujeitos (21,3% da amostra)

**Gráfico 7 - Função de Chefia**

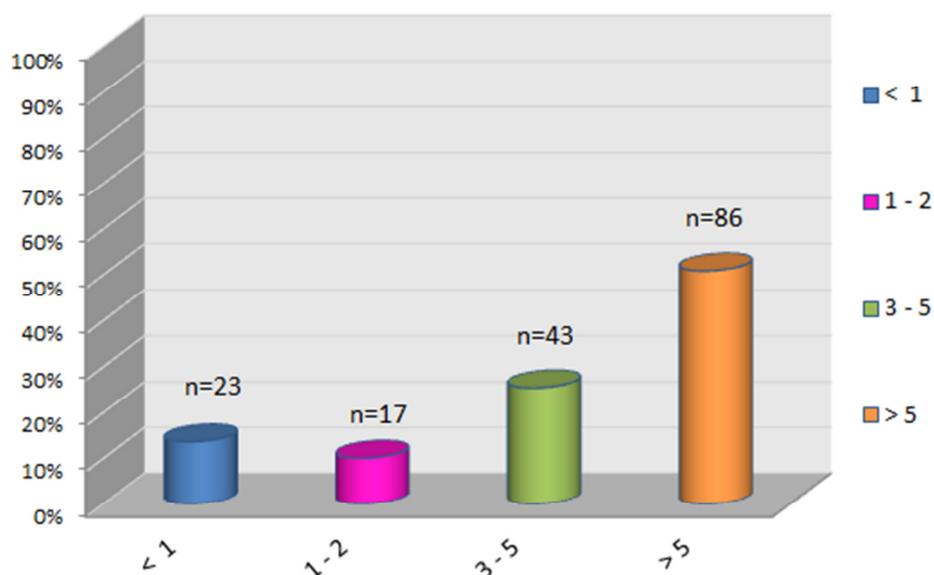


A distribuição da amostra por cargo de chefia ou não, representada no Gráfico 7, caracteriza-se da seguinte forma:

- 46 Sujeitos exercem cargo de chefia e representam 27,2% da amostra

- 123 Sujeitos não exercem cargo de chefia e representam 72,8% da amostra

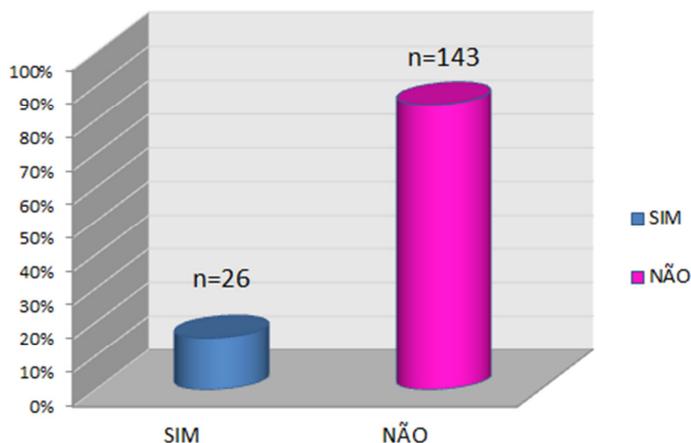
**Gráfico 8 - Antiguidade na função atual (anos)**



A distribuição da amostra por antiguidade na função atual representada no Gráfico 8, caracteriza-se da seguinte forma:

- Com menos de 1 ano de antiguidade na função temos 23 sujeitos que representam 13,6% da amostra
- Entre 1 e 2 anos de antiguidade na função temos 17 sujeitos que representam 10,1% da amostra
- Entre 3 e 5 anos de antiguidade na função temos 43 sujeitos que representam 25,4% da amostra
- Com mais de 5 anos de antiguidade na função temos 86 sujeitos que representam 50,9% da amostra

**Gráfico 9 - Trabalho em turnos**

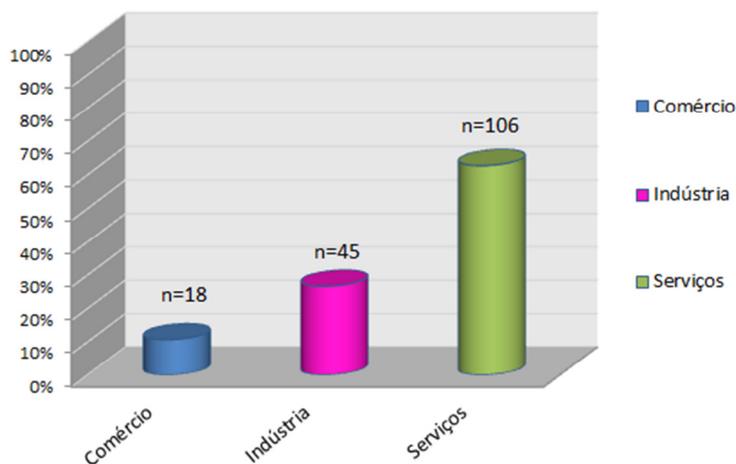


A distribuição da amostra por trabalho a turnos, representada no Gráfico 9, caracteriza-se da seguinte forma:

26 Sujeitos trabalham a turnos e representam 15,4% da amostra

143 Sujeitos não trabalham a turnos e representam 84,6% da amostra

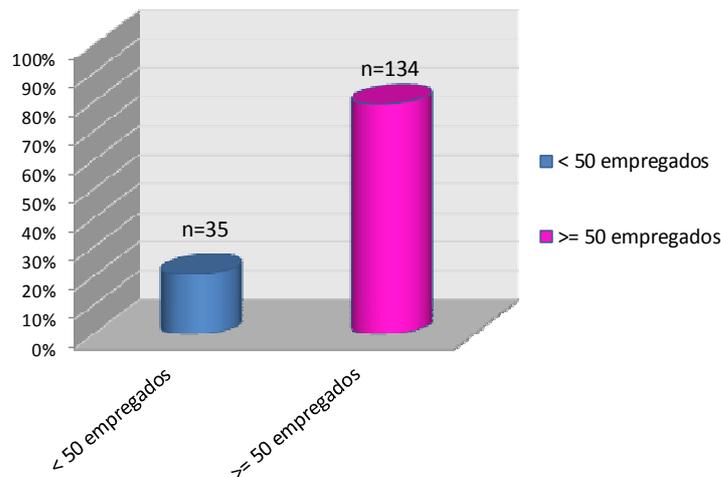
**Gráfico 10 - Tipologia da Organização**



A distribuição da amostra por tipologia da Organização, representada no Gráfico 10 caracteriza-se da seguinte forma:

- 18 Sujeitos trabalham em organizações comerciais (10,7% da amostra)
- 45 Sujeitos trabalham em organizações industriais (26,6% da amostra)
- 106 Sujeitos trabalham em organizações prestadoras de serviços (62,7% da amostra)

**Gráfico 11 - Dimensão da Organização**

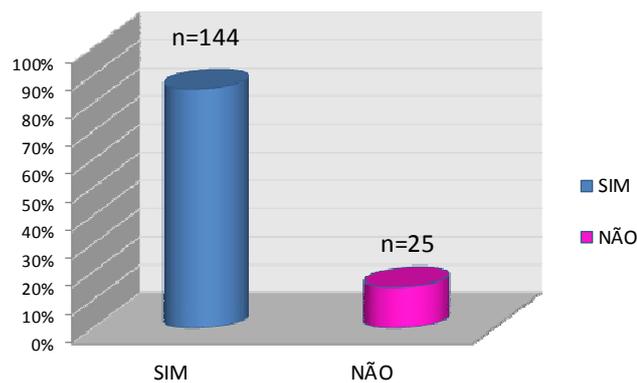


A distribuição da amostra por dimensão da Organização, representada no Gráfico 11, caracteriza-se da seguinte forma:

35 Sujeitos trabalham em organizações com menos de 50 empregados e representam 20,7% da amostra

- 134 Sujeitos trabalham em organizações com 50 ou mais empregados e representam 79,3% da amostra

**Gráfico 12 – Existência ou não de departamento de Recursos Humanos**



A distribuição da amostra por Organização com ou sem departamento de Recursos Humanos, representada no Gráfico 12, caracteriza-se da seguinte forma:

- 144 Sujeitos trabalham em organizações com departamento de Recursos Humanos e representam 85,2% da amostra
- 25 Sujeitos trabalham em organizações sem departamento de Recursos Humanos e representam 14,8% da amostra

### 3.3. Instrumentos

Pelo que nos foi permitido observar na revisão de literatura, avaliar a satisfação no trabalho não é tarefa fácil, quer pela variedade de fatores que lhe estão associados, quer pela subjetividade naturalmente associada quando falamos de pessoas e da sua perceção. A escolha e elaboração da ferramenta para recolha dos dados, deve ser feita com o máximo cuidado, tendo em conta o objetivo pretendido e a população alvo.

#### 3.3.1. Questionário

Muito embora existam várias técnicas para recolha de dados, a nossa escolha recai sobre a utilização do questionário. A revisão da literatura permitiu-nos concluir que na grande maioria dos casos este foi também o método escolhido pelos diversos investigadores que estudaram o tema da satisfação no trabalho, é a ferramenta apropriada para a avaliação quantitativa que pretendemos executar. De acordo com Oppenheim (1992) (citado em Abdulla J. M., 2009) “o questionário é particularmente adequado para obter informação sobre o que uma pessoa sabe, acredita ou espera, sente ou quer, pretende, faz ou fez num contexto particular”.

Como qualquer ferramenta, também o questionário tem algumas desvantagens que não podemos esquecer e devemos tentar minimizar, na Tabela 10 estão descritas as vantagens e desvantagens do questionário.

**Tabela 10 - Vantagens e desvantagens do questionário**

VANTAGENS	DESvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Baixo custo</li><li>▪ Rapidez na obtenção dos dados</li><li>▪ Pode ser respondido pelo inquirido de acordo com a sua conveniência</li><li>▪ Garante maior anonimato</li><li>▪ Reduz os erros de viés do entrevistador</li><li>▪ Medida estável, consistente e uniforme sem variação</li><li>▪ Possibilita uma cobertura mais ampla, pois o investigador pode abordar os inquiridos com maior facilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Não permite esclarecimento de dúvidas</li><li>▪ Não existe a possibilidade de incentivar o inquirido a responder</li><li>▪ O investigador não tem a garantia de que só respondem os inquiridos certos (adequados ao contexto)</li><li>▪ Não existe a certeza de que foi seguida a ordem correcta de responder</li><li>▪ A falta de supervisão pode resultar em inquéritos parcialmente respondidos</li></ul>

Fonte: Adaptado de Sarantakos (1998) (citado em Abdulla J. M., 2009)

As vantagens referidas sustentaram a nossa preferência pelo questionário. As desvantagens alertaram-nos para situações a eliminar ou a minimizar o seu impacto.

Por exemplo:

- para eliminar a possibilidade de inquéritos parcialmente respondidos, todas as questões do inquérito online são de resposta obrigatória, não sendo possível o envio caso exista pelo menos uma questão por responder. Nos casos do formulário em papel, é passível de supervisão e poderá ser completado no momento.
- Para incentivar o sujeito a responder, foi inserido um texto de apresentação e contextualização do questionário (online e em papel)
- Para minimizar o risco do inquérito ser respondido por pessoas fora do contexto foi inserido no texto inicial de apresentação uma chamada de atenção de que se destina somente a trabalhadores no ativo.

Relativamente à ordem de resposta, não foi relevante para o nosso estudo.

Posto isto, coloca-se-nos a questão de utilizar um instrumento já existente ou construir um novo. Punch (1998) (citado em Coutinho, 2013, p. 111) refere que não existem regras a seguir e que importante é refletir sobre três aspetos:

- *“É sempre possível conceber instrumentos originais de boa qualidade mas isso requer um trabalho considerável. Se a variável é complexa e multidimensional é preciso muito tempo, trabalho e recursos para obtermos um instrumento válido e fiável;*
- *Se usarmos um instrumento já existente contribuímos para o conhecimento das suas propriedades e valor, sobretudo se se trata de uma variável central para o domínio de estudo em causa, em que muitos investigam e em que é importante comparar e confrontar resultados para se obterem instrumentos cada vez mais fiáveis e válidos;*
- *Usar um instrumento já existente mas cujos itens não esgotam a variável em análise, não vale de todo a pena, devendo o investigador avançar para o desenvolvimento de um instrumento novo.*

Ponderados estes aspetos e de acordo com a literatura observada, feita a análise descrita no ponto 2.6 (Escala e medidas de avaliação), a nossa opção foi optar pelo questionário DJSS de Abdulla J.M. (2009) e adaptá-lo para o nosso objetivo. Baseamos a nossa escolha em dois aspetos, o primeiro foi o facto de o autor ter feito uma análise exaustiva e comparativa sobre as várias escalas existentes a fim de contemplar o máximo de fatores possíveis, o segundo foi o facto de que após análise criteriosa de todos os itens, excluindo à partida os que não se

enquadravam no nosso estudo (itens específicos para o estudo da policia no Dubai), adicionamos outros que nos pareceram relevantes. Tivemos igualmente especial cuidado com a adequação do texto, uma vez que se tratou de uma tradução.

### **3.3.2. Escala**

Mantivemos a escala adotada por Abdulla J. M., (2009), uma escala de Likert de 7 pontos cujo intervalo vai de 1=Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente. Esta escala é defendida por vários investigadores e de acordo com Sarantakos (1988) cit in (Abdulla J. M., 2009, p. 166), a *“Escala de Likert é muito popular entre os cientistas das ciências sociais, é relativamente fácil de construir e acredita-se ser mais fiável do que a escala de Thurstone”*

Hinkin (1995) (citado em Abdulla J. M., 2009), refere que *“a importância da ampliação de itens é conseguir a variância ou variabilidade suficiente entre os sujeitos para a análise estatística posterior”*.

Abdulla (2009), com a utilização, com sucesso, desta escala no seu estudo confirma a fiabilidade da mesma, daí seguirmos a mesma opção. O questionário do nosso estudo pode ser consultado no Anexo I.

Posto isto, passamos à fase seguinte de testar e validar o questionário (respostas) na nossa população e com as técnicas de validação recomendadas (exemplo do Coeficiente Alpha de Cronbac e do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)).

### **3.4. Análise fatorial e validação**

Após a recolha dos dados, passamos à fase do seu tratamento por forma a que nos permita realizar o nosso estudo empírico dentro dos parâmetros de fiabilidade e validade exigidos para a sua validação e que nos permita daí tirar as conclusões do nosso estudo.

Esta primeira fase será executada em duas etapas, na primeira utilizaremos a análise fatorial que nos permite trabalhar os diversos itens do questionário e relacioná-los no sentido de reduzirmos as nossas variáveis de estudo, ou seja agrupá-los e chegar à definição dos fatores que serão objeto do nosso estudo.

A segunda fase consistirá na aplicação do método de fiabilidade através do coeficiente alfa de Cronbach que validará a nossa escala.

Para efetuar estas análises e a sua apresentação recorreremos aos programas SPSS (Statistical Package for Social Sciences) e MSEXcel (Microsoft Excel) respectivamente.

### **3.4.1. Análise fatorial**

A análise fatorial (AF) consiste em examinar as relações entre as variáveis para identificar grupos de variáveis que formam fatores latentes (Hair et al. 1998) (citado em Abdulla J. M., 2009).

Na AF, o destaque vai para a estimativa do peso fatorial e das comunalidades, estes testes estatísticos analisam a presença de correlações entre as variáveis retornando o nível de significância estatística de que a matriz de correlações, tem correlações significativas entre pelo menos algumas das variáveis (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

De acordo com Field (2005), o teste KMO deve ser maior que 0,05 e o de Bartlett deve ser inferior a 0,05.

De seguida passaremos à representação gráfica desta fase de AF.

**Tabela 11 - Matriz de componentes rodada**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q39-Relativamente ao reconhecimento e recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	,772							
Q30-Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	,761	,301						
Q32-Relativamente à promoção, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	,749	,303						
Q53-Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	,672				,336			
Q35-Relativamente aos benefícios sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	,664							
Q47-Relativamente à avaliação de desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	,656			,317				
Q33-A minha organização tem uma política de promoção clara e justa, e uma estratégia que leva o desempenho, eficiência e experiência em conta.	,537	,408	,422					
Q40-A minha organização coloca a pessoa certa no lugar certo	,523		,331	,304			,381	
Q12-O meu salário é suficiente para o meu nível de vida		,796						
Q10-A minha organização tem uma escala salarial adequada	,330	,782						
Q04-O período entre aumentos salariais é razoável		,741						
Q21-Há recompensas financeiras adequadas para os que aqui trabalham.		,739						
Q17-Sinto-me valorizado pela organização quando penso sobre o que me pagam	,402	,681						
Q05-Dentro das suas possibilidades a minha organização disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagem, alojamento e subsídios)		,635						
Q37-A minha organização tem um plano de carreira claro (Definição clara do caminho a seguir para alcançar objetivos profissionais).	,308		,658					
Q50-A minha organização dá muita atenção às necessidades dos clientes (por exemplo, executando pesquisas anuais).			,652					,410
Q57-A minha organização dá a devida atenção a queixas dos clientes.			,623					,361
Q26-A minha organização dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores			,589	,348				
Q56-A minha organização utiliza práticas de rotatividade (A rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências)			,576					
Q54-A minha organização tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade.			,554		,312		,312	
Q11-O sistema de avaliação de desempenho na minha organização é bom quando comparado com a maioria das outras organizações		,428	,523					
Q06-A comunicação entre mim e a minha chefia direta é boa.				,805				
Q09-A minha chefia está disponível quando necessário				,742				
Q16-A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos e interesses dos subordinados				,724				
Q03-O feedback que recebo da minha chefia é útil				,701				
Q18-A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correcta	,459		,373	,479				
Q34-Eu não recebo pedidos incompatíveis por parte das minhas chefias				,414				
Q45-A política geral para a minha organização é congruente com os valores morais.					,700			
Q48-A minha organização faz um bom trabalho e oferece um emprego estável.					,626			
Q44-As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis					,582	,452		
Q52-A organização toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável					,545			
Q49-Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias idéias			,330		,475	,463		
Q08-O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências						,773		
Q01-O meu trabalho é diversificado e não rotineiro						,751		
Q14-O meu trabalho requer criatividade						,746		
Q07-O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente				,303	,439	,553		
Q25-O equipamento necessário para a comunicação eficaz é amplamente disponível nesta organização (por exemplo, telefone, fax e internet)							,705	
Q23-Na minha organização a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projeto							,680	
Q24-As informações são partilhadas abertamente dentro da organização (por exemplo, boletins, circulares e despachos)			,329				,637	
Q38-A comunicação entre mim e os outros trabalhadores é boa.								,739
Q36-Não tenho dificuldade no desempenho do meu trabalho, em parte, pela competência dos colegas com quem trabalho.								,655
Q29-Eu trabalho com uma equipa que opera de forma bastante consistente								,416

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 8 iterations.

Comrey e Lee (1992) (citado em Abdulla J. M., 2009, p. 173) sugerem que os resultados acima de 0,7 são considerados excelentes, acima de 0,62 são muito bons, acima de 0,55 são bons, acima de 0,45 são razoáveis e abaixo de 0,32 são fracos.

Resultando de várias execuções da AF, concluímos que 16 itens não eram estatisticamente significativos e por isso foram removidos.

Pela matriz apresentada na Tabela 11 podemos ver que foram determinados 8 fatores cuja explicação da variância se pode analisar na Tabela 12.

**Tabela 12 - Explicação da variância**

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,667	39,683	39,683	16,667	39,683	39,683	5,333	12,697	12,697
2	2,767	6,589	46,271	2,767	6,589	46,271	4,726	11,252	23,950
3	2,172	5,171	51,442	2,172	5,171	51,442	4,289	10,213	34,162
4	1,984	4,724	56,166	1,984	4,724	56,166	3,867	9,207	43,369
5	1,586	3,777	59,943	1,586	3,777	59,943	3,228	7,686	51,055
6	1,385	3,297	63,240	1,385	3,297	63,240	2,767	6,588	57,643
7	1,168	2,781	66,021	1,168	2,781	66,021	2,645	6,297	63,940
8	1,091	2,598	68,619	1,091	2,598	68,619	1,965	4,679	68,619

Fonte: Elaborada para este estudo.

De acordo com a regra do valor próprio superior a 1 (Maroco, 2007), a estrutura relacional das variáveis em estudo é explicada por 8 fatores latentes. Na Tabela 12, resumem-se os pesos fatoriais de cada componente. O primeiro fator apresenta pesos fatoriais elevados e explica 39,6 % da variância total e valor próprio de 16.667. Os restantes fatores apresentam pesos fatoriais entre 6,5% e 2,5 % com um valor próprio entre 2.767 e 1.091.

### 3.4.2. Classificação dos fatores (determinantes)

#### (1) Fator um: Justiça e Equidade

Conforme podemos observar na Tabela 11, o primeiro fator é composto por 8 itens relacionados com justiça e equidade, sendo que os valores variaram entre 0,523 e 0,772.

**Tabela 13 - Itens do fator um: Justiça e Equidade**

Q39-Relativamente ao reconhecimento e recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes
Q30-Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes
Q32-Relativamente à promoção, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes
Q53-Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes
Q35-Relativamente aos benefícios sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes
Q47-Relativamente à avaliação de desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes
Q33-A minha organização tem uma política de promoção clara e justa, e uma estratégia que leva o desempenho, eficiência e experiência em conta.
Q40-A minha organização coloca a pessoa certa no lugar certo

Fonte: Elaborada para este estudo.

(2) Fator dois: Salários e Benefícios

O segundo fator é composto por 6 itens relacionados com salário e incentivos, e os valores variaram entre 0,635 e 0,796.

**Tabela 14 - Itens do fator dois: Salários e Benefícios**

Q12-O meu salário é suficiente para o meu nível de vida
Q10-A minha organização tem uma escala salarial adequada
Q04-O período entre aumentos salariais é razoável
Q21-Há recompensas financeiras adequadas para os que aqui trabalham.
Q17-Sinto-me valorizado pela organização quando penso sobre o que me pagam
Q05-Dentro das suas possibilidades a minha organização disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagem, alojamento e subsídios)

Fonte: Elaborada para este estudo.

(3) Fator três: Estratégia/Política da Organização

Ao terceiro fator foram atribuídos por 7 itens relacionados com a chefia, e os valores variaram entre 0,523 e 0,658.

**Tabela 15 - Itens do fator três: Estratégia/Política da Organização**

Q37-A minha organização tem um plano de carreira claro (Definição clara do caminho a seguir para alcançar objetivos profissionais).
Q50-A minha organização dá muita atenção às necessidades dos clientes (por exemplo, executando pesquisas anuais).
Q57-A minha organização dá a devida atenção a queixas dos clientes.
Q26-A minha organização dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores
Q56-A minha organização utiliza práticas de rotatividade (A rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências)
Q54-A minha organização tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade.
Q11-O sistema de avaliação de desempenho na minha organização é bom quando comparado com a maioria das outras organizações

Fonte: Elaborada para este estudo.

(4) Fator quatro: Supervisão/Chefia

O fator número quatro é composto por 6 itens relacionados com a política organizacional, e os valores variaram entre 0,414 e 0,805.

**Tabela 16 - Itens do fator quatro: Supervisão/Chefia**

Q06-A comunicação entre mim e a minha chefia direta é boa.
Q09-A minha chefia está disponível quando necessário
Q16-A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos e interesses dos subordinados
Q03-O feedback que recebo da minha chefia é útil
Q18-A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correcta
Q34-Eu não recebo pedidos incompatíveis por parte das minhas chefias

Fonte: Elaborada para este estudo.

(5) Fator cinco: Condições de trabalho

Este fator é composto por 5 itens relacionados com as condições de trabalho e segurança do mesmo, e os valores variaram entre 0,553 e 0,773.

**Tabela 17 - Itens do fator cinco: Condições de trabalho**

Q45-A política geral para a minha organização é congruente com os valores morais.
Q48-A minha organização faz um bom trabalho e oferece um emprego estável.
Q44-As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis
Q52-A organização toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável
Q49-Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias idéias

Fonte: Elaborada para este estudo.

(6) Fator seis: Características do trabalho

O fator seis está relacionado com as características do trabalho e é composto por 4 itens, os valores variaram entre 0,553 e 0,773.

**Tabela 18 - Itens do fator seis: Características do trabalho**

Q08-O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências
Q01-O meu trabalho é diversificado e não rotineiro
Q14-O meu trabalho requer criatividade
Q07-O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente

Fonte: Elaborada para este estudo.

(7) Fator sete: Comunicação

O fator número 7 é composto por 3 itens relacionados com o relacionamento com colegas, e os valores variaram entre 0,637 e 0,705.

**Tabela 19 - Itens do fator sete: Comunicação**

Q25-O equipamento necessário para a comunicação eficaz é amplamente disponível nesta organização (por exemplo, telefone, fax e internet)
Q23-Na minha organização a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projeto
Q24-As informações são partilhadas abertamente dentro da organização (por exemplo, boletins, circulares e despachos)

Fonte: Elaborada para este estudo.

(8) Fator oito: Colegas de trabalho

No fator oito temos 3 itens relacionados com a informação, divulgação e disponibilização de meios, e os valores variaram entre 0,416 e 0,739.

**Tabela 20 - Itens do fator oito: Colegas de trabalho**

Q38-A comunicação entre mim e os outros trabalhadores é boa.
Q36-Não tenho dificuldade no desempenho do meu trabalho, em parte, pela competência dos colegas com quem trabalho.
Q29-Eu trabalho com uma equipa que opera de forma bastante consistente

Fonte: Elaborada para este estudo.

### 3.4.3. Validação e fiabilidade

Os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett indicam-nos o nível de confiança que se pode obter dos dados analisados quando do seu tratamento estatístico.

**Tabela 21 - KMO e Bartlett's Teste**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5032,632
	df	861
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada para este estudo.

Na Tabela 21 temos o valor de KMO e o teste de Bartlett para  $H_0: II = I$  vs.  $H_1: II \neq I$  (testa a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, i.e. que não há correlação entre as variáveis).

Sendo que o valor de KMO = 0,920 a recomendação face à AF é de que é executável e muito boa pois aproxima-se de 1. O teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um  $p$ -value < 0,001 e portanto rejeitamos  $H_0$  concluindo que as variáveis estão significativamente correlacionadas (Maroco, 2007).

**Tabela 22 - Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )**

Fatores	Nr. Itens	Alfa Cronbach ( $\alpha$ )
Fator 1 - Justiça e Equidade	8	0,938
Fator 2 - Salários e Benefícios	6	0,900
Fator 3 - Estratégia/Política da Organização	7	0,858
Fator 4 - Supervisão / Chefia	6	0,876
Fator 5 - Condições de Trabalho	5	0,827
Fator 6 - Características do Trabalho	4	0,741
Fator 7 - Comunicação	3	0,776
Fator 8 - Colegas Trabalho	3	0,688
<b>Totalidade dos itens - Escala Global</b>	<b>42</b>	<b>0,961</b>

Fonte: Elaborada para este estudo.

Uma vez que o resultado do nosso teste de fiabilidade foram de dois fatores com  $\alpha = 0,9$ ; três fatores com  $\alpha = 0,8$ ; dois fatores com  $\alpha = 0,7$ ; um com  $\alpha = 0,6$  e por último o fator global com  $\alpha = 0,961$ , podemos comprovar a fiabilidade do questionário e escala utilizados.

### **3.5. Operacionalização das variáveis**

De acordo com (Coutinho, 2013), operacionalizar as abstrações (variáveis) são o primeiro requisito para garantir a qualidade científica da investigação. Ao iniciar uma investigação empírica, o investigador deve definir claramente os conceitos que serão alvo do estudo, especificar as operações exatas envolvidas na medição de cada variável. As variáveis podem ainda ser classificadas, entre outras temos as variáveis independentes e as variáveis dependentes que são as relevantes no nosso estudo. Assim passamos à identificação das nossas variáveis de estudo.

#### **3.5.1. Variáveis independentes**

A variável independente, segundo Coutinho (2013) são as variáveis que o investigador manipula, i.e., é aquela em que os grupos em estudo diferem e cujo efeito o investigador vai determinar. No nosso estudo podemos identificar:

- Fatores pessoais, tais como o género, idade, habilitações literárias, anos de vínculo com a organização.
- Fatores organizacionais, tais como a justiça e equidade, o salário, a comunicação, a supervisão. Estes são medidos utilizando uma escala de Likert de 7 pontos com pontos extremos de 1=Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente.

#### **3.5.2. Variáveis dependentes**

A variável dependente, de acordo com (Coutinho, 2013), é a característica que aparece ou muda quando o investigador aplica, suprime ou modifica a variável independente. É a variável que o investigador vai medir para avaliar diferenças nos sujeitos, derivadas da exposição (ou não) ao tratamento (variável independente). No nosso estudo identificamos:

- Satisfação no trabalho, medida utilizando uma escala de Likert de 7 pontos com pontos extremos de 1=Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente. As três perguntas do questionário sobre satisfação no trabalho, são submetidas à análise fatorial para gerar a variável Satisfação Global no Trabalho (SGT).

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

	Component
	1
Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	,918
Q60-Eu gosto do meu trabalho	,899
Q59-O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades	,876

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fonte: Elaborada para este estudo.

Preparados os dados e identificadas as variáveis de estudo, passamos à fase seguinte de apresentação dos resultados.

#### 4. RESULTADOS

O principal objetivo deste estudo é analisar o nível de satisfação no trabalho dos empregados (ativos) em Portugal. De acordo com Seashore e Taber (1972) (citado em Abdulla J. M., 2009, p. 192), “o nível de satisfação no trabalho é de particular interesse se visto como um indicador social da qualidade do emprego.”

##### 4.1. Análise da Satisfação no Trabalho à escala global (SGT)

Com o propósito de determinar o nível de satisfação global no trabalho, foram respondidas três questões sobre o sentimento geral de cada respondente. Na Tabela 23 temos uma visão estatística em termos de média de respostas (entre 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente) e na Tabela 24 temos uma visão sobre o nível de satisfação dos sujeitos.

**Tabela 23 - Análise descritiva da SGT**

Itens	N	Mediana	Média	Min	Max	D.P.
Q59-O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades	169	5	4,60	1	7	1,634
Q60-Eu gosto do meu trabalho	169	6	5,66	1	7	1,359
Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	169	5	5,21	1	7	1,443

Fonte: Elaborada para este estudo.

**Tabela 24 - Classificação dos sujeitos por nível de SGT**

Itens	Insatisfeito (1-3)		Neutro (4)		Satisfeito (5-7)	
	N	%	N	%	N	%
Q59-O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades	45	26,6%	26	15,4%	98	58,0%
Q60-Eu gosto do meu trabalho	15	8,9%	17	10,1%	137	81,1%
Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	22	13,0%	22	13,0%	125	74,0%
<b>Totalidade dos itens - Escala Global</b>	<b>27</b>	<b>16,2%</b>	<b>22</b>	<b>12,8%</b>	<b>120</b>	<b>71,0%</b>

Fonte: Elaborada para este estudo.

O nível **Insatisfeito** resulta da junção de todas as respostas com valor entre um e três, o **Neutro** com valor de resposta igual a quatro e o nível **Satisfeito** resulta da junção de todas as respostas com valor compreendido entre cinco e sete.

Assim, resultando destas respostas temos que 58% (n=98) dos sujeitos consideram que o trabalho que fazem satisfaz as suas necessidades, enquanto 26,6% (n=45) pensa exatamente o

contrário, o trabalho não satisfaz as suas necessidades, e 15,4% (26) dos sujeitos ficam na área de indecisão.

A grande maioria dos sujeitos, 81,1% (n=137) gosta do seu trabalho, 8,9% (n=15) não gosta do seu trabalho e temos 10,1% (n=17) de indecisos.

Temos também a maioria a mostrar satisfação geral com o seu trabalho apresentando-se com 74% (n=125) e temos 13% (n=22) de insatisfeitos e igualmente de indecisos.

Alargando esta análise ao conjunto das três questões (SGT) temos um valor médio que nos indica que a maioria dos sujeitos, 71% (n=120), se sente satisfeito com o seu trabalho em geral.

## 4.2. Procedimentos

### 4.2.1. Definição das técnicas estatísticas a aplicar

A primeira etapa para podermos determinar os testes estatísticos a utilizar no estudo das nossas variáveis é perceber como as mesmas se comportam em termos de normalidade, i.e., verificar se a variável dependente possui distribuição normal. Para isso são aplicados os testes de Kolmogorov-Smirnov (K-S) ou em alternativa os testes de Shapiro-Wilk no caso da amostra ser de pequena dimensão ( $N < 30$ ) (Maroco, 2007), se  $p\text{-value} < \alpha$  (0,05), então rejeitamos a hipótese nula ( $H_0$ : A amostra segue uma distribuição normal).

Após a execução deste teste no SPSS para variável SGT e para a amostra global, obtivemos o resultado apresentado na Tabela 25.

**Tabela 25 – SGT: teste à distribuição normal-global**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT - Satisfação Global no Trabalho	,139	169	,000	,934	169	,000

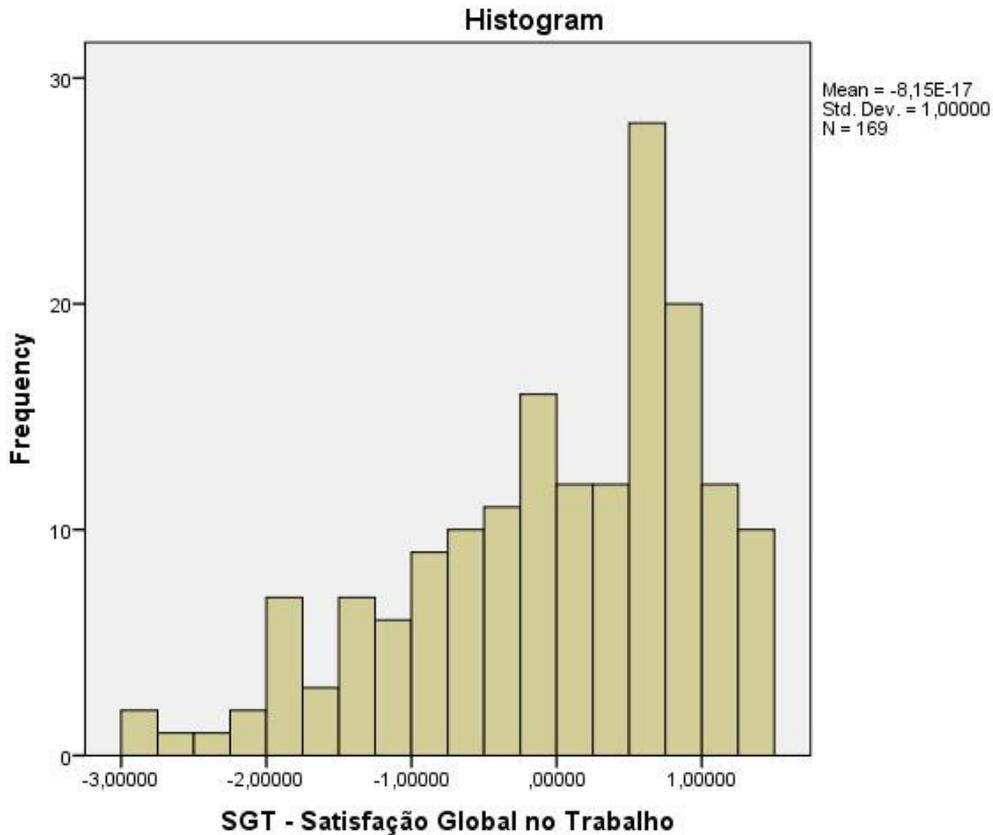
a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como podemos verificar no resultado do nosso teste K-S, temos um  $p\text{-value} = ,000$  para a nossa escala global, pelo que rejeitamos  $H_0$ .

No Gráfico 13 podemos observar a não existência de uma distribuição normal na nossa amostra.

**Gráfico 13 - SGT: teste à distribuição normal-global**



A análise ao nível do detalhe por amostra individual, pode ser analisado no Anexo II.

Sendo assim e uma vez analisado, quer a nível global quer a nível individual, que não temos uma distribuição normal da amostragem, ( $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ ), não se verificando por isso a validação de uma das condições ao uso de testes paramétricos. No nosso estudo recorreremos aos testes não paramétricos para testar as nossas hipóteses (Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis).

### **4.3. Testes de hipóteses**

#### **4.3.1. Teste de Hipótese 1**

- Relação entre as variáveis pessoais e a SGT

Os testes à Hipótese 1 visam analisar de que forma as variáveis pessoais (independentes) se relacionam com a variável SGT (dependente). O nosso estudo apresenta um conjunto de nove variáveis pessoais analisadas individualmente e que apresentam resultados diferentes. Para esta análise individualizada foram criadas também nove Sub-hipóteses:

- **H<sub>0.1-1</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre género (Feminino/Masculino).

**Tabela 26 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.1**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Genero.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,130	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de *p-value* = 0,130 que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre género feminino e masculino.

- **H<sub>0.1-2</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três grupos etários.

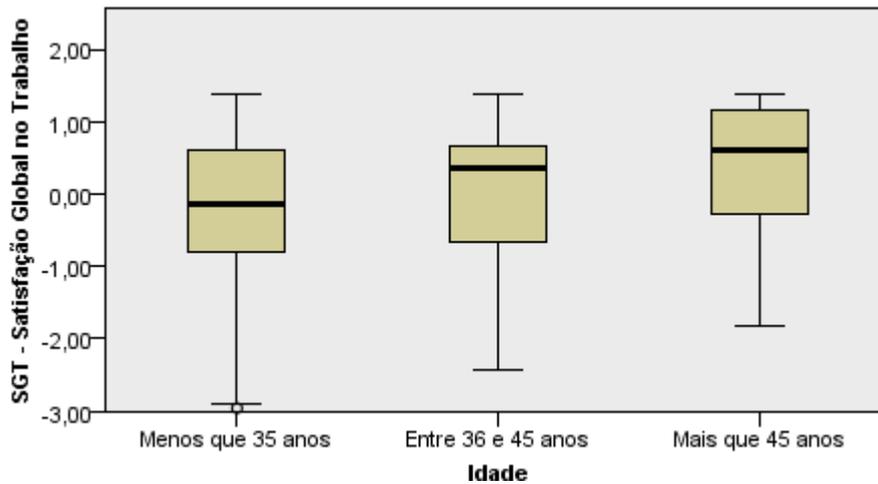
**Tabela 27 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.2**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Idade.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,003	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Como se pode verificar pelo output do SPSS apresentado, temos um *p-value* de 0,003. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística para rejeitar a hipótese nula. Sendo assim, podemos concluir que existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre os três grupos etários. No Gráfico 14 podemos observar essa evidência.

**Gráfico 14 - Evidência estatística das diferenças ( $H_{0.1-2}$ )**



- $H_{0.1-3}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três tipos de estado civil.

**Tabela 28- Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.3**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Estado Civil.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,061	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,061$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre os três grupos de estado civil.

- $H_{0.1-4}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três grupos de habilitações literárias.

**Tabela 29 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.4**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,413	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,413$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre os três grupos de habilitações literárias.

- **H<sub>0.1-5</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os três grupos tipo de vínculo com a organização.

**Tabela 30 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.5**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Vínculo c/ Organização.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.

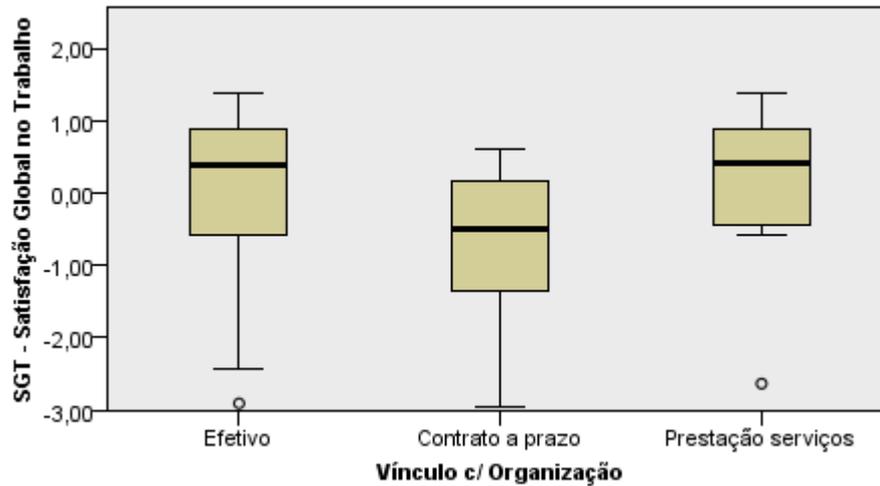
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Como se pode verificar pelo output do SPSS apresentado, temos um  $p\text{-value}$  de 0,004.

Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística para rejeitar a hipótese nula. Sendo assim, podemos concluir que existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre os tipos de vínculo.

No Gráfico 15 podemos observar essa evidência.

Gráfico 15 - Evidência estatística das diferenças ( $H_{0.1.5}$ )



- $H_{0.1.6}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os cinco grupos de antiguidade na organização.

Tabela 31- Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.6

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Antiguidade na organização.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,560	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,560$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os cinco grupos de antiguidade na função.

- $H_{0.1.7}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre ter cargo de Chefia ou não.

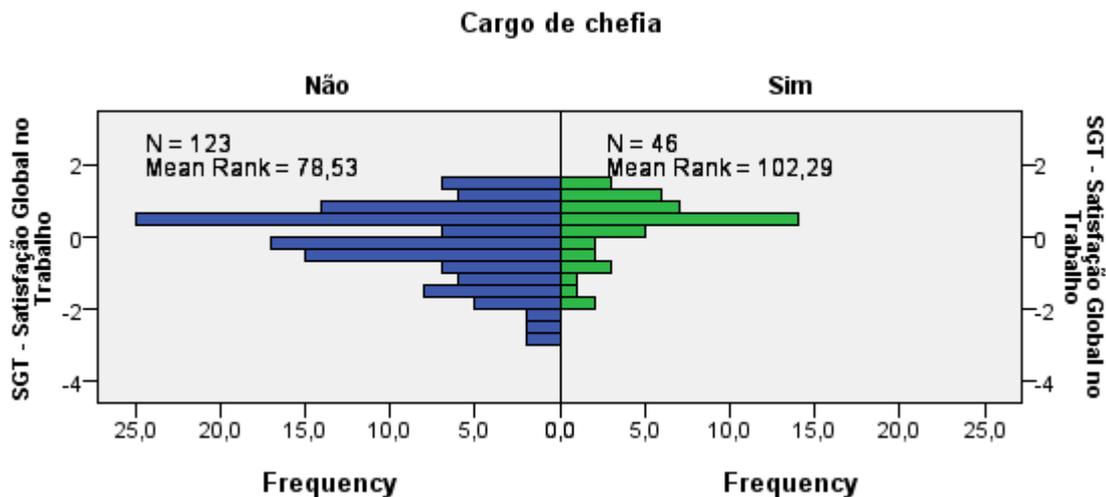
**Tabela 32 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.7**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Cargo de chefia.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,005	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Como se pode verificar pelo output do SPSS apresentado, temos um *p-value* de 0,005. Assim, para um nível de significância de 5%, existe evidência estatística para rejeitar a hipótese nula. Sendo assim, podemos concluir que existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre ter um cargo de chefia ou não. No Gráfico 16 podemos observar essa evidência.

**Gráfico 16 - Evidência estatística das diferenças ( $H_{0.1-7}$ )**



- $H_{0.1-8}$ : Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre os quatro grupos de antiguidade na função.

**Tabela 33 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.8**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Antiguidade na função.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,697	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,697$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre os quatro grupo de antiguidade na função.

- **H<sub>0.1-9</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na SGT entre trabalhar a turnos ou não.

**Tabela 34 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 1.9**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SGT - Satisfação Global no Trabalho is the same across categories of Trabalha a turnos.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,433	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,433$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na SGT entre trabalhar a turnos ou não.

#### 4.3.2. Teste de Hipótese 2

- Relação entre as variáveis organizacionais e a ST

Os testes à Hipótese 2 visam analisar de que forma as variáveis organizacionais (independentes) se relacionam com a variável ST (dependente). O nosso estudo apresenta um conjunto de onze variáveis analisadas individualmente. Para esta análise individualizada foram criadas onze Sub-Hipóteses :

- **H<sub>0.2-1</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na ST entre os três grupos de tipologia da organização.

**Tabela 35 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.1**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho is the same across categories of Tipo Organização.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,705	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,705$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na ST entre os três grupos de tipologia da organização.

- **H<sub>0,2-2</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na ST entre os dois grupos de dimensão da organização.

**Tabela 36 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.2**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho is the same across categories of Dimensão da Organização.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,930	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,930$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na ST entre os dois grupos de dimensão da organização.

- **H<sub>0,2-3</sub>**: Não existem diferenças estatisticamente significativas na ST entre a existência ou não do departamento de Recursos Humanos na organização.

**Tabela 37 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.3**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho is the same across categories of Tem departamento Rec.Humanos.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,084	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Conforme se pode constatar o valor de  $p\text{-value} = 0,084$  que é superior ao nível de significância de 5%. Assim não se rejeita a hipótese nula, pelo que se poderá concluir que não existe evidência estatística de que existem diferenças estatisticamente significantes na ST entre existência ou não do departamento de Recursos Humanos na organização.

- $H_{0,2-4}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre Justiça e Equidade e a ST.

**Tabela 38 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.4**

Correlations				
			F1 - Justiça e Equidade	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F1 - Justiça e Equidade	Correlation Coefficient	1,000	,225**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,225**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,225) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 5%. Sendo assim, rejeitamos  $H_{0,2-4}$  e podemos concluir que se a Justiça e Equidade forem valores praticados e promovidos frequentemente isso influenciará positivamente o nível de Satisfação no Trabalho dos colaboradores.

- $H_{0,2-5}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre Salários e Benefícios e a ST.

**Tabela 39 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.5**

			Correlations	
			F2 - Salários e Benefícios	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F2 - Salários e Benefícios	Correlation Coefficient	1,000	,241**
		Sig. (2-tailed)	.	,002
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,241**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,241) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 1%. Sendo assim, podemos concluir que se os salários e benefícios aumentarem, aumenta o nível de Satisfação no Trabalho.

- $H_{0,2-6}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre Estratégia e Política da Organização e a ST.

**Tabela 40 – Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.6**

			Correlations	
			F3 - Estratégia/Política da Organização	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F3 - Estratégia/Política da Organização	Correlation Coefficient	1,000	,258**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,258**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,258) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 1%. Sendo assim, rejeitamos  $H_{0.2-6}$  e concluímos que a Estratégia/política da Organização bem definidas e aplicadas com clareza e justiça, influenciam de forma positiva a Satisfação no Trabalho.

- $H_{0.2-7}$ : Não existe correlação estatisticamente significante entre Supervisão e a ST.

**Tabela 41 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.7**

			F4 - Supervisão / Chefia	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F4 - Supervisão / Chefia	Correlation Coefficient	1,000	,525**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,525**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,525) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 1%. Pelo resultado apresentado na Tabela 41 rejeitamos  $H_{0.2-7}$  e concluímos que chefias mais atentas aos sentimentos dos seus colaboradores e mais cooperantes nas suas necessidades de suporte, têm uma influência positiva no nível de Satisfação no trabalho.

- $H_{0.2-8}$ : Não existe correlação estatisticamente significante entre as Condições de trabalho e a ST.

**Tabela 42 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.8**

			F5 - Condições de trabalho	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F5 - Condições de trabalho	Correlation Coefficient	1,000	,575**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,575**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,575) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 1%.

Assim este resultado leva-nos a rejeitar  $H_{0,2-8}$  e concluímos que não existe

- $H_{0,2-9}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre as Características do trabalho e a ST.

**Tabela 43 -Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.9**

			F6 - Característica s do Trabalho	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F6 - Características do Trabalho	Correlation Coefficient	1,000	,187*
		Sig. (2-tailed)	.	,015
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,187*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,015	.
		N	169	169

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,187) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 5%.

Sendo assim, rejeitamos  $H_{0,2-9}$  e concluímos que as características do trabalho, i.e., definição das tarefas, autonomia na execução das mesmas, criatividade que potencie o uso das variadas competência do indivíduo, influenciam positivamente a Satisfação no Trabalho.

- $H_{0,2-10}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre a Comunicação e a ST.

**Tabela 44 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.10**

			Correlations	
			F7 - Comunicação	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F7 - Comunicação	Correlation Coefficient	1,000	,503**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,503**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,503) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 1%.

Pelos resultados obtidos, rejeitamos  $H_{0,2-10}$  e concluímos que a comunicação frequente e sem ruídos, quer seja horizontal ou vertical, promove um eficiente processo de comunicação na organização contribuindo assim para envolver os colaboradores na conquista de objetivos comuns, influenciando positivamente para melhorar, nos mesmos, o nível de Satisfação no Trabalho.

- $H_{0,2-11}$ : Não existe correlação estatisticamente significativa entre o relacionamento com colegas de trabalho e a ST.

**Tabela 45 - Resumo do teste de Sub-Hipótese 2.11**

			Correlations	
			F8 - Colegas de Trabalho	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Spearman's rho	F8 - Colegas de Trabalho	Correlation Coefficient	1,000	,522**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	169	169
	Q61-No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	Correlation Coefficient	,522**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	169	169

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Elaborada para este estudo.

Como se pode observar o coeficiente de correlação de Spearman é positivo (0,522) e estatisticamente significativo, isto é, diferente de zero para um nível de significância de 1%. Sendo assim, rejeitamos  $H_{0,2-11}$  e podemos concluir que um relacionamento saudável, honesto e cooperante com os colegas de trabalho é um bom influente para melhorar o nível de Satisfação no Trabalho.

#### 4.3.1. Teste de Hipótese 3

- As determinantes organizacionais são preditores da Satisfação Global no Trabalho (SGT).

A validação do impacto e da relação entre as variáveis organizacionais (fatores encontrados) e a satisfação global no trabalho, foi feita com recurso à análise de regressão.

O modelo especificado é traduzido por:

$$SGT_i = \beta_1 + \beta_2 F1_i + \beta_3 F2_i + \beta_4 F3_i + \beta_5 F4_i + \beta_6 F5_i + \beta_7 F6_i + \beta_8 F7_i + \beta_9 F8_i + \varepsilon_i$$

em que:

$SGT_i$  é a variável dependente e traduz a satisfação no trabalho do trabalhador  $i$ ;

$F1_i$  – score da satisfação no trabalho 1 (**Justiça e Equidade**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F2_i$  – score da satisfação no trabalho 2 (**Salários e Benefícios**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F31_i$  – score da satisfação no trabalho 3 (**Estratégia/Política da Organização**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F4_i$  – score da satisfação no trabalho 4 (**Supervisão/Chefia**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F5_i$  – score da satisfação no trabalho 5 (**Condições de trabalho**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F6_i$  – score da satisfação no trabalho 6 (**Características do trabalho**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F7_i$  – score da satisfação no trabalho 7 (**Comunicação**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

$F8_i$  – score da satisfação no trabalho 8 (**Colegas de trabalho**) computado pela análise fatorial para cada um dos inquiridos;

**Sinais esperados:**

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8, \beta_9, > 0$ , é esperado que as variáveis organizacionais tenham um efeito positivo na satisfação no trabalho.

**Tabela 46 - Resultados da estimação**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,635 <sup>a</sup>	,403	,373	0,79155794	2,168

a → Predictors: (Constant), F8, F7, F6, F5, F4, F3, F2, F1

b → Dependent Variable: SGT – Satisfação Global no Trabalho

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67,750	8	8,469	13,516	,000 <sup>b</sup>
	Residual	100,250	160	,627		
	Total	168,000	168			

a → Dependent Variable: SGT – Satisfação Global no Trabalho

b → Predictors: (Constant), F8, F7, F6, F5, F4, F3, F2, F1

### Coeficientes\*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2,431E-016	,061		,000	1,000		
F1	,132	,061	,132	2,166	,032	1,000	1,000
F2	,248	,061	,248	4,054	,000	1,000	1,000
F3	,219	,061	,219	3,590	,000	1,000	1,000
1 F4	,301	,061	,301	4,924	,000	1,000	1,000
F5	,209	,061	,209	3,416	,001	1,000	1,000
F6	,181	,061	,181	2,958	,004	1,000	1,000
F7	,279	,061	,279	4,567	,000	1,000	1,000
F8	,179	,061	,179	2,931	,004	1,000	1,000

a. Dependent Variable: SGT – Satisfação Global no Trabalho

Fonte: Elaborada para este estudo.

O coeficiente de determinação é de 0,403; traduzindo que 40,3% da variação total da satisfação global do trabalhador, em torno da sua média amostral, é explicado pelos fatores derivados e associados à satisfação no trabalho. Como medida de qualidade do ajustamento do modelo fica claro que existirão outros fatores importantes para a satisfação no trabalho.

O problema da multicolinearidade não se coloca uma vez que os fatores são ortogonais, capazes de explicar a estrutura de intercorrelações entre as variáveis.

Os testes de significância individual revelam que todas as variáveis mostraram-se significativas.

$$H_0: B_j = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6,7,8,9$$

$$H_1: B_j \neq 0$$

$$\text{Sob } H_0 \text{ verdadeira: } \frac{\hat{\beta}_j}{\hat{\sigma}_{\hat{\beta}_j}} \sim T_{(N-k)}$$

**Tabela 47 - Testes de significância individual**

Parametro / Variável	ET Observado	P-value	Observações
$\beta_2$	2,166	,032	Individualmente significativa para um nível de significância de 5%
$\beta_3$	4,054	,000	Individualmente significativa para um nível de significância de 1%
$\beta_4$	3,590	,000	
$\beta_5$	4,924	,000	
$\beta_6$	3,416	,001	
$\beta_7$	2,958	,004	
$\beta_8$	4,567	,000	
$\beta_9$	2,931	,004	

Fonte: Elaborada para este estudo.

Teste de significância global do modelo

$$H_0: B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = B_9 = 0$$

$$H_1: \exists B_j \neq 0 \quad j = 2,3,4,5,6,7,8,9$$

Sob  $H_0$  verdadeira:  $\frac{MS \text{ Regression}}{MS \text{ Residual}} \sim F_{(k-1; N-k)}$

O valor amostral da estatística F é igual a 13,516 e o p-value=0,000. Como o p-value < 0,01 podemos concluir pela rejeição da  $H_0$  pelo que existe evidência estatística de que o modelo estimado é globalmente significativo a um nível de significância de 1%.

Recorremos ao teste de heterocedasticidade de White para validar a existência ou não de presença de uma forte dispersão dos dados em torno do modelo regredido. O teste, efetuado com recurso ao software Gretl, demonstrou a evidência estatística da presença da heterocedasticidade. O  $R^2$  da respectiva equação auxiliar foi de 0,513110 com um valor amostral da estatística de teste ( $TR^2$ ) igual a 86,715639 e um p-value de 0,000129.

A ausência de autocorrelação foi validada com recurso ao teste de Durbin-Watson (DW). A sua estatística foi de 2,168. Como o valor é superior a 2, validamos  $H_0$  concluindo-se pela ausência de autocorrelação.

Para ultrapassarmos o problema da heterocedasticidade voltamos a executar a regressão utilizando a correção de heterocedasticidade (erros padrão robustos), os resultados são apresentados na tabela abaixo.

**Tabela 48 - Resultados da estimação com correção da heterocedasticidade**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,635	,403272	,373436	0,791558	2,168

a → Predictors: (Constant), F8, F7, F6, F5, F4, F3, F2, F1

b → Dependent Variable: SGT – Satisfação Global no Trabalho

**Coefficientes**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,000	,061		,000	1,000		
F1	,132	,065	,132	2,035	,044	1,000	1,000
F2	,248	,062	,248	3,978	,000	1,000	1,000
F3	,219	,079	,219	2,766	,006	1,000	1,000
1 F4	,301	,060	,301	5,049	,000	1,000	1,000
F5	,209	,086	,209	2,439	,002	1,000	1,000
F6	,181	,085	,181	2,136	,034	1,000	1,000
F7	,279	,095	,279	2,942	,004	1,000	1,000
F8	,179	,082	,179	2,184	,030	1,000	1,000

a. Dependent Variable: SGT – Satisfação Global no Trabalho

Fonte: Elaborada para este estudo.

**Tabela 49 - Testes de significância individual com correção da heterocedasticidade**

Parametro / Variável	ET Observado	P-value	Observações
$\beta_2$	2,035	,044	Individualmente significativa para um nível de significância de 5%
$\beta_3$	3,978	,000	Individualmente significativa para um nível de significância de 1%
$\beta_4$	2,766	,006	
$\beta_5$	5,049	,000	
$\beta_6$	2,439	,002	
$\beta_7$	2,136	,034	Individualmente significativa para um nível de significância de 5%
$\beta_8$	2,942	,004	Individualmente significativa para um nível de significância de 1%
$\beta_9$	2,184	,030	Individualmente significativa para um nível de significância de 5%

Fonte: Elaborada para este estudo.

Os testes de significância individual não alteraram o quadro expresso na análise anterior, revelando que as variáveis explicativas podem ser consideradas significativas: F2, F3, F5 e F7 para um nível de significância de 1% e F1, F6 e F8 para 5%.

Assim, não se confirma a nossa hipótese nula, de que as determinantes organizacionais não são preditores da Satisfação Global no Trabalho. Pelo resultado obtido, concluímos que as determinantes organizacionais explicam 40,3% da variação total da satisfação global do trabalhador, revelando-se todos os fatores significativos para níveis de significância de 1% e 5%.

#### **4.3.2. Teste de Hipótese 4**

- As variáveis pessoais são igualmente preditores da Satisfação Global no Trabalho da mesma forma que as variáveis organizacionais (fatores derivados).

Repetimos a análise de regressão com correção da heterocedasticidade, agora para os dois modelos em simultâneo, o primeiro considerando apenas os fatores derivados e o outro incluindo também os fatores pessoais e organizacionais diretamente obtidos, obtendo o resultando apresentado a seguir.

**Tabela 50 – Resultado da estimação para os 2 modelos**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,635	,403	,373	0,79155794	2,026
2	,719	,518	,452	0,73998257	

a→.Predictors: (Constant), F8, F7, F6, F5, F4, F3, F2, F1

b→.Predictors: (Constant), F8, F7, F6, F5, F4, F3, F2, F1, Estado Civil., Genero., Dimensão Organização., Vinculo Organização., Tipologia Organização., Habilitações Literárias., Trabalha a turnos, Antiguidade Função., Cargo de chefia, Idade., Tem departamento Rec.Humanos, Antiguidade Organização.

c→.Dependent Variable: SGT - Satisfação Global no Trabalho

**Coefficientes**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,000	,061		,000	1,000	
	F1	,132	,065	,132	2,035	,044	1,000
	F2	,248	,062	,248	3,978	,000	1,000
	F3	,219	,079	,219	2,766	,006	1,000
	F4	,301	,060	,301	5,049	,000	1,000
	F5	,209	,086	,209	2,439	,002	1,000
	F6	,181	,085	,181	2,136	,034	1,000
	F7	,279	,095	,279	2,942	,004	1,000
	F8	,179	,082	,179	2,184	,030	1,000
2	(Constant)	-,937	,570		-1,645	,102	
	F1	,133	,061	,133	2,172	,031	,867
	F2	,301	,068	,301	4,438	,000	,711
	F3	,312	,064	,312	3,327	,001	,799
	F4	,286	,061	,286	4,715	,000	,887
	F5	,249	,062	,249	4,029	,000	,852
	F6	,222	,061	,222	3,645	,000	,881
	F7	,326	,065	,326	5,010	,000	,769
	F8	,201	,060	,201	3,337	,001	,898
	Género.	,000	,124	,000	-,003	,997	,843
	Idade	,087	,113	,067	,771	,442	,434
	Estado Civil	,281	,118	,163	2,388	,018	,698
	Habilitações Literárias.	-,274	,099	-,187	-2,780	,006	,721
	Tipologia Organização	,251	,095	,171	2,647	,009	,781
	Dimensão Organização	,065	,194	,026	,333	,740	,522
	Tem dept. Rec.Humanos	-,158	,229	-,056	-,689	,492	,490
	Vinculo Organização	,095	,108	,058	,877	,382	,750
	Antiguidade Organização	-,078	,076	-,095	-1,026	,307	,382
Cargo de chefia	-,086	,156	-,038	-,549	,584	,672	
Antiguidade Função	,161	,069	,172	2,334	,021	,597	
Trabalha a turnos	-,083	,178	-,030	-,464	,643	,784	

a. Dependent Variable: SGT – Satisfação Global no Trabalho

Fonte: Elaborada para este estudo.

O coeficiente de determinação para o modelo 2 aumenta para 0,518; traduzindo que 51,8% da variação total da satisfação global do trabalhador, em torno da sua média amostral, é explicado pelos fatores derivados e associados à SGT e pelos fatores pessoais e organizacionais.

Relativamente ao teste de significância e tendo em conta a correção da heterocedasticidade, apenas quatro dimensões se mostraram estatisticamente significativas para um nível de significância de 1%, sendo elas: o estado civil, as habilitações literárias, a tipologia da organização e a antiguidade na função.

Estes resultados permitem-nos confirmar a hipótese nula de que as variáveis pessoais não são igualmente preditores da Satisfação Global no Trabalho da mesma forma que as variáveis organizacionais. O resultado obtido traduz um aumento de 0,115 no coeficiente de determinação, o que significa que os fatores pessoais explicam 1,2% da variação total da satisfação global do trabalhador, enquanto os fatores derivados explicam 40,3%.

#### **4.4. Resumo dos resultados**

No intuito de facilitar a observação dos resultados a quem consultar este documento, apresentamos esquematicamente na Tabela 51 um resumo dos resultados obtidos aos testes das quatro hipóteses que foram objeto do nosso estudo.

Na primeira coluna identificamos as nossas quatro hipóteses ( $H_{0,x}$ ), na segunda coluna a identificação das variáveis que nos permitem aceitar a nossa hipótese nula ( $H_0$ ), na terceira coluna identificamos as variáveis que nos levaram a rejeitar a nossa hipótese nula ( $H_0$ ).

**Tabela 51 - Resumo dos testes às hipóteses em estudo**

Hipótese Nula	Aceite	Rejeitada
<p>( <math>H_{0,1}</math> )</p> <p>Não existem diferenças estatisticamente significativas entre cada uma das variáveis pessoais e a satisfação global no trabalho (SGT). ( 9 Sub-hipóteses testadas)</p>	<p>6 variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ género</li> <li>⇒ estado civil</li> <li>⇒ habilitações literárias</li> <li>⇒ antiguidade na organização</li> <li>⇒ antiguidade na função</li> <li>⇒ trabalho a turnos</li> </ul>	<p>3 variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ idade</li> <li>⇒ vínculo com a organização</li> <li>⇒ cargo de chefia</li> </ul>
<p>( <math>H_{0,2}</math> )</p> <p>Não existe correlação estatisticamente significativa entre cada uma das variáveis organizacionais e a satisfação global no trabalho (SGT). ( 11 Sub-hipóteses testadas)</p>	<p>3 variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ tipologia da organização</li> <li>⇒ dimensão da organização</li> <li>⇒ existência departamento Recursos Humanos</li> </ul>	<p>8 variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ F1 ; F2; F3; F4; F5; F6; F7 e F8</li> </ul>
<p>( <math>H_{0,3}</math> )</p> <p>As determinantes organizacionais não são preditores da Satisfação Global no Trabalho (SGT)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ <math>R^2 = ,403</math> explica 40,3% da variação total da SGT</li> <li>⇒ F1, F6 e F8 variáveis significativas a um nível de significância de 5%</li> <li>⇒ F2, F3, F4, F5 e F7 variáveis significativas a um nível de significância de 5%</li> </ul>
<p>( <math>H_{0,4}</math> )</p> <p>As variáveis pessoais não são igualmente preditores da Satisfação Global no Trabalho da mesma forma que as variáveis organizacionais (fatores derivados)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Modelo 1 com <math>R^2 = ,403</math> explica 40,3% da variação total da SGT</li> <li>⇒ Modelo 2 com <math>R^2 = ,518</math> explica 51,8% da variação total da SGT</li> </ul>	

Fonte: Elaborada para este estudo.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Pelo tratamento dos dados obtidos no nosso estudo, foi-nos possível responder às nossas hipóteses de estudo, bem como ao nosso objetivo principal de perceber quais as determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes na satisfação no trabalho.

Começamos por apresentar o grau de Satisfação Global no Trabalho (SGT), calculado pelas três questões genéricas. Da nossa amostra de 169 sujeitos, podemos concluir que 27 sujeitos (16,2%) se sentem insatisfeitos, 22 sujeitos (12,8%) se situam num patamar de indecisão e por último, e mais relevante, temos 120 sujeitos, correspondendo a 71% que se sentem satisfeitos no seu trabalho.

Iniciamos o estudo dos dados e procedemos à verificação da hipótese que colocamos sobre a existência de relação entre as variáveis pessoais e a satisfação no trabalho. Utilizando os testes de Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis, obtivemos que das nove características pessoais analisadas, género, idade, estado civil, habilitações literárias, vínculo com a organização, antiguidade na organização, cargo e chefia, antiguidade na função e trabalho a turnos, apenas três apresentam evidência estatística de diferenças no grau de satisfação no trabalho.

São elas:

- Idade, onde se observou que o grupo de sujeitos com mais de 45 anos evidencia o grau de maior satisfação no trabalho.
- Vínculo com a organização, onde se observou que os sujeitos com o vínculo de contrato a prazo são os que apresentam menor grau de satisfação no trabalho (insatisfação).
- Cargo de chefia, onde se observou que os sujeitos com cargo de chefia apresentam o maior grau de satisfação no trabalho.

Estes resultados vão de encontro às conclusões de alguns autores, Spector (2007) afirma que os mais velhos apresentam maior grau de satisfação no seu trabalho pelo facto de desempenharem trabalhos socialmente mais prestigiantes e valorizados. Também Zeitz (1990) (citado em Spector, 1997) concluiu que os sujeitos mais jovens começam por estar satisfeitos com o seu trabalho, embora esta relação decline rapidamente nas suas vidas e só posteriormente, a partir dos 45 anos volta a aumentar. Da mesma forma, Cordeiro et al. (2010) concluem no seu estudo que os colaboradores com cargos mais elevados mostram maior nível de satisfação no seu trabalho.

Avançamos no nosso estudo e procedemos à verificação da hipótese que colocamos sobre a existência de relação entre as variáveis organizacionais e a satisfação no trabalho.

Começamos por verificar as três variáveis organizacionais diretamente respondidas pelos sujeitos, a tipologia da organização em que se inserem, a dimensão da organização e se a organização tem departamento de recursos humanos. Recorrendo aos testes de Mann-Whitney U e Kruskal-Wallis, concluímos que estas três características organizacionais não apresentam evidência de diferenças estatisticamente significativas.

Relativamente ao resultado da nossa análise fatorial, obtivemos oito fatores, que são: Justiça e Equidade; Salários e Benefícios; Estratégia/Política da organização; Supervisão/chefia; Condições de trabalho; Características do trabalho; Comunicação e Colegas de trabalho.

Estes fatores (derivados) vão de encontro ao resultado obtido por outros autores (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967), (Smith, Kendall, & Hulin, 1969), (Hackman & Oldham, 1975), (Spector, 1985), (Abdulla J. M., 2009). Os fatores obtidos no nosso estudo, assemelham-se aos fatores referenciados por estes autores.

Na continuação do teste à nossa hipótese sobre a existência de relação entre as variáveis organizacionais e a satisfação no trabalho, procedemos aos testes de correlação bivariada utilizando o coeficiente de Spearman e concluímos que todas as dimensões se relacionam de forma positiva com a satisfação no trabalho, apresentando os seguintes coeficientes:

- Justiça e Equidade → 0,225
- Salários e Benefícios → 0,241
- Estratégia/Política da organização → 0,258
- Supervisão/chefia → 0,525
- Condições de trabalho → 0,575
- Comunicação → 0,503
- Colegas de trabalho → 0,522

Estas variáveis apresentam um coeficiente de correlação estatisticamente significativa a 1%.

- Características do trabalho → 0,187

Esta variável apresenta um coeficiente de correlação estatisticamente significativa a 5%.

Recorremos à análise de regressão linear que nos permitiu validar o impacto e a relação entre as variáveis. O valor amostral de estatística resultante da nossa análise ANOVA,  $F = 13,516$  com “*p-value*” = 0,000 < 0,01 permitiu-nos concluir que o modelo utilizado é estatisticamente significativo para um nível de significância de 1%. Validamos a ausência de autocorrelação com o teste de Durbin-Watson, apresentando o valor estatístico de 2,168 confirma a ausência de autocorrelação uma vez que é maior que dois. Confirmamos a presença de

heterocedasticidade (presença de forte dispersão dos dados) pelo teste de White com um “*p-value*” = 0,000.

Procedemos então, à análise da regressão linear com correção da heterocedasticidade para testar as nossas hipóteses 3 e 4.

Para a hipótese 3 que visa inferir se as determinantes organizacionais são preditores da SGT, concluímos que todas as variáveis derivadas são significativas. Com probabilidade de erro a menos de 5% temos as variáveis F1, F6 e F8 e com probabilidade de erro a menos de 1% temos as variáveis F2, F3, F4, F5 e F7. Esta análise permitiu-nos também concluir que apenas 40,3% da variação é explicada por estas variáveis.

Para testar a nossa hipótese 4 que visa inferir se variáveis pessoais são igualmente preditores da Satisfação Global no Trabalho da mesma forma que as variáveis organizacionais (fatores derivados), executamos a regressão linear, como modelo dois, onde incluímos as variáveis organizacionais e pessoais. Concluímos que nem todas as variáveis pessoais são estatisticamente significativas e que a explicação da variação é de 51,8%, ou seja, as variáveis pessoais explicam apenas 1,2% da variação.

Pelos resultados obtidos podemos concluir que existirão outros fatores importantes para a satisfação no trabalho.



## 6. CONCLUSÃO

Após esta fase de tratamento dos dados obtidos na nossa investigação, estamos em condições de concordar com os diversos autores que fazem parte da nossa revisão de literatura. O estudo da satisfação no trabalho é um tema muito abrangente, as condicionantes sociodemográficas, as características inerentes a cada indivíduo, toda a envolvência social e organizacional fazem deste tema um oceano de possibilidades de investigação, com uma multiplicidade e diversidade de perspetivas de abordagem quase infinitas.

Esta característica de amplitude do tema foi claramente percecionada na nossa investigação. Por um lado foi-nos permitido perceber que os valores como a justiça e equidade são uma determinante muito relevante, por outro também percebemos que determinantes, por exemplo, ao nível da promoção e desenvolvimento não se mostraram perceptíveis na nossa investigação. Esta constatação não põe em causa o nosso trabalho, pelo contrário, é a confirmação de que para avaliar a satisfação dos indivíduos não existe uma fórmula. Cada estudo será feito em determinado momento, com objetivos específicos e sempre com a possibilidade de acrescentar algo.

Estamos na fase final da nossa investigação e alegramo-nos porque conseguimos alcançar os nossos objetivos. Numa fase inicial conseguimos fazer uma revisão da literatura que nos permitiu caracterizar os conceitos e teorias associadas à satisfação no trabalho. Esta análise prévia serviu-nos de base para trabalhar em prol dos nossos objetivos, isto é., foi a alavanca que nos permitiu elaborar uma ferramenta de trabalho (questionário) que nos conduziu ao objetivo principal de identificar as determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes na satisfação no trabalho, validar as suas dimensões e relações com o grau de satisfação no trabalho, da população ativa em Portugal.

Dos resultados obtidos gostaríamos de destacar a relação obtida entre a idade e a satisfação no trabalho, onde se observou que o grupo de sujeitos com mais de 45 anos evidencia o grau de maior satisfação no trabalho. Por outro lado, temos uma informação estatística da nossa sociedade, muito recente (2º trimestre de 2013), que nos diz que tivemos “(...) aumento de 41,3 mil pessoas desempregadas dos 35 aos 44 anos e de 29,1 mil com 45 e mais anos.” (INE, 2013). Poderão estes dados sugerir que as organizações estão a perder os seus recursos humanos mais satisfeitos?

Os nossos resultados convergem com as teorias da satisfação no trabalho. A teoria das necessidades de Maslow (1943), este autor identifica uma das necessidades como sendo a segurança (emprego estável, cuidados de saúde, proteção social), que vai de encontro ao

resultado obtido sobre a determinante de vínculo com a organização, onde podemos concluir que os sujeitos com contratos a prazo são os menos satisfeitos (insatisfeitos). Não será este um aspeto a ter em consideração na forma como se definem as linhas estratégicas na Gestão e mais concretamente na Gestão de Recursos Humanos? Aqui a nossa reflexão incide sobre a atual exigência de flexibilidade e disponibilidade, sem um compromisso a médio/longo prazo. Cada vez mais constatamos que as organizações optam pelos contratos a prazo e *outsourcing*. Num momento em que a sociedade e as organizações se adaptam ao continuado processo de globalização, às políticas internas e externas que as influenciam económica e socialmente, é importante que os gestores de recursos humanos estejam atentos aos sinais dos colaboradores que gerem. Na nossa investigação podemos concluir, pelos fatores derivados, que os colaboradores estão atentos aos valores e atitudes dos seus gestores, líderes, colegas. Por isto, contamos que este trabalho de investigação, possa contribuir para uma reflexão sobre de que forma podemos todos nós contribuir na construção de uma sociedade, fora e dentro das organizações, onde os valores que nos identificam como seres humanos, dignos, respeitadores, éticos, solidários, etc. não são abafados pelo egoísmo, egocentrismo, rivalidade, etc. Acreditamos que sim, até porque, felizmente, podemos encontrar organizações de sucesso que se orgulham de praticar uma boa gestão dos Recursos Humanos e por sua vez os seus recursos humanos orgulham-se e “vestem a camisola” conduzindo estas organizações ao sucesso que hoje são.

*“O ser humano das organizações é, acima de tudo, um «homo sociologicus» e um «homo psicologicus». Inseridos no processo de trabalho, na estrutura informal do grupo ou no sistema social da empresa, em qualquer dessas realidades, aquilo a que os seres humanos aspiram fundamentalmente é a ser reconhecidos socialmente, interagir harmoniosamente com os seus colegas de grupo, a participar e decidir sobre os aspetos relacionados com a execução das tarefas e sentir satisfação no local de trabalho. (...) torna-se imprescindível acentuar a importância funcional de uma liderança de tipo democrático.”* (Ferreira, Neves, Caetano, & (Coord.), 2011, p. 53)

## **6.1. Recomendações para investigações futuras**

Pela sua própria história, pensamos não haver qualquer dúvida sobre a continuidade destes estudos, ajustados à realidade e ao momento em que são elaborados, serão sempre uma mais-valia e um contributo importante para os gestores de recursos humanos.

A aplicação do questionário, aqui desenvolvido, a uma amostra maior, poderá ser um contributo significativo para a avaliação da satisfação dos recursos humanos ativos, a colaborar em organizações Portuguesas. Da mesma forma poderá ser interessante fazer este tipo de investigação, comparando zonas geográficas, a aplicabilidade em sectores de atividade específicos é também um caminho a ponderar.

Uma abordagem interessante, que fez parte da nossa ideia inicial e só abandonada pelas dificuldades encontradas, poderá ser a realização deste estudo em organizações consideradas “as melhores empresas para trabalhar em Portugal” e perceber o que as distingue das outras. Nestas situações e dadas as dificuldades encontradas, podemos deixar como conselho a importância que tem a existência de um patrocinador do projeto de estudo, o “sponsor” diretamente ligado ao nível da gestão da organização.

## **6.2. Limitações**

Tendo consciência das limitações inerentes, uma investigação sendo séria, será sempre um contributo significativo para a compreensão da realidade estudada. Não ficamos alheios às nossas limitações, começamos pelo tamanho reduzido da amostra, que representando apenas 0,003% da população não poderá ser generalizado para toda a população. Pelo facto de não controlarmos a amostra, não podemos garantir que abrangemos todo o tipo de situações e diversidades.

Por último, pela diversidade de fatores intrínsecos e extrínsecos e pela especificidade de cada indivíduo e meio envolvente (por exemplo: sector público e privado), torna-se limitada a generalização dos resultados e respetivas conclusões do estudo.

Apesar das limitações, a realização desta investigação afigurou-se como um contributo significativo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, bem como, para uma melhor compreensão e enquadramento de uma temática atual muito importante na determinação da qualidade de vida das pessoas e das organizações.



## BIBLIOGRAFIA

- Abdulla, J. M. (2009). *Determinants of Job Satisfaction among Dubai Police Employees*. Tese de Doutoramento, Glamorgan Business School.
- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellah, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 1, pp. 126 - 146.
- Alcobia, P. (2001). *Influência das características da função e da justiça sobre a satisfação no trabalho*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Almeida, M. H., Faisca, L. M., & Jesus, S. N. (Jan./Mar. de 2009). Estrutura Factorial da Versão Portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) - Um estudo confirmatório de validação do instrumento. (U. FUMEC, Ed.) *FACES Journal*, vol. 8, nº 1, pp. 64-86.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, Vol. 15 Iss: 1, pp. 4 - 19.
- Carlos Manuel Coelho Duarte, J. P. (2010). The determinants of gender pay gap in Portuguese private firms. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 Iss: 6, pp. 438 - 461.
- Clark, A. E. (1998). Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries". *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, No. 34, OECD Publishing.
- Cordeiro, S., & Pereira, F. (2010). Características do trabalho, variáveis sócio-demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona De Humanidades E Tecnologias*, 1(10). Obtido de <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/1273>
- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina S.A.
- D'Oliveira, T. (2007). *TESES E DISSERTAÇÕES - Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.
- Duarte, C. M., Esperança, J. P., Curto, J. D., Carapeto, M., & Santos, M. C. (2010). The determinants of gender pay gap in Portuguese private firms. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 Iss: 6, pp. 438 - 461.
- Ferreira, J. A., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *PSYCHOLOGICA*(51), pp. 251-281.

- Ferreira, J. C., Neves, J., Caetano, A., & (Coord.). (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *The Business Review, Cambridge, Vol. 11 Iss: 2*.
- Graça, L. (Março de 2000). A Satisfação Profissional dos Médicos de Família no SNS. Parte IV. *Médico de Família (III série Nº 3)*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, Vol. 60*, 159-170.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *NTIS - National Technical Information Service*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- INE. (2013). *Estatísticas do emprego 2013 - 2º Trimestre de 2013*. Lisboa. Obtido em 10 de Setembro de 2013, de <http://www.ine.pt>
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of Job in General Scale: A comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology, Vol. 74, No. 2*, 193-200.
- Jassem Abdulla, R. D. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review, Vol. 40 Iss: 1*, pp. 126 - 146.
- Javier García-Bernal, A. G.-C.-N.-T. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women In Management Review, Vol. 20 Iss: 4*, pp. 279 - 288.
- Kaiser, L. C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization. *International Journal of Manpower, Vol. 28 Iss: 1*, pp. 75 - 94.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Nr. 1*, 14-32.
- Lisboa, S. L. (2012). *Satisfação dos colaboradores e a gestão da qualidade*. Dissertação de Mestrado em Gestão da Qualidade, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Dunnette, M (Ed.), Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Marek Franek, J. V. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *E+M Ekonomie a Management, Vol. 4*, pp. 63 - 76.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - com utilização do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Mélie, J., & Peiró, J. (1998). *CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23*. Universitat de València.
- Pereira, J. P. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade dos Açores.
- Rita Claes, B. V. (2008). Determinants of older and younger workers' job satisfaction and organisational commitment in the contrasting labour markets of Belgium and Sweden. *Ageing & Society, Vol. 28*, pp. 1093–1112.
- Russel, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter Can Also Be Better: The Abridged Job in General Scale. *Educational and Psychological Measurement, Vol. 64, No.5*, 878-893.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Soares, J. A. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Universidade de Aveiro.
- Soares, J. M. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Universidade de Aveiro.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, Vol. 13, No. 6*, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assesment, cause and consequences*. London: Sage Publications.
- Susan M. Donohue, J. S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. *International Journal of Manpower, Vol. 25 Iss: 2*, pp. 211 - 238.
- Valle, A. d. (2007). *Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira*. Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade de Brasília.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, XXII.

Wickramasinghe, V. (2009). Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore outsourced IT firms. *Personnel Review*, Vol. 38 Iss: 4, pp. 413 - 431.

## ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Sou uma estudante do Instituto Superior de Linguas e Administração de V.N. Gaia (ISLA Gaia), em fase de elaboração da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e cujo âmbito incide sobre o tema: **"Satisfação no trabalho: Determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes"**.

O resultado deste estudo é totalmente dependente das informações obtidas através deste inquérito, assim a sua participação é deveras importante. Por favor, dedique alguns minutos do seu precioso tempo para responder às questões colocadas, sendo franco(a) e honesto(a) e sem deixar questões por responder.

**Importante:**

**todas as informações obtidas neste inquérito são estritamente confidenciais e serão utilizadas apenas para este estudo.**

**Este inquérito destina-se somente a trabalhadores no activo**

### Bloco A - Dados gerais sobre o(a) inquirido(a)

<b>Sexo</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
<b>Idade</b>	<input type="checkbox"/> Menos que 25 anos	<input type="checkbox"/> Entre 46 e 55 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 25 e 35 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 55 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos	
<b>Estado Civil</b>	<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Divorciado(a) / Separado(a)
	<input type="checkbox"/> Casado(a)/ União de Facto	<input type="checkbox"/> Víuvo(a)
<b>Habilitações literárias</b>	<input type="checkbox"/> 1º ciclo (4º ano) ou equivalente	<input type="checkbox"/> 12º ano
	<input type="checkbox"/> 2º ciclo (6º ano) ou equivalente	<input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenciatura
	<input type="checkbox"/> 3º ciclo (9º ano) ou equivalente	<input type="checkbox"/> Doutoramento

### Bloco B - Relação do(a) inquirido(a) com a organização

<b>A minha organização é de carácter:</b>	<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Industrial
	<input type="checkbox"/> Serviços	
<b>A dimensão da minha organização é:</b>	<input type="checkbox"/> Menos que 10 trabalhadores	<input type="checkbox"/> Entre 10 a 24 trabalhadores
	<input type="checkbox"/> Entre 25 a 50 trabalhadores	<input type="checkbox"/> Mais que 50 trabalhadores
<b>A minha organização possui um departamento de Recursos Humanos</b>	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Vínculo com a organização</b>	<input type="checkbox"/> Efectivo	<input type="checkbox"/> Contrato prazo
	<input type="checkbox"/> Prestação Serviços	<input type="checkbox"/> Outro
<b>Antiguidade na empresa</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 15 e 20 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 6 e 15 anos	
<b>Exerce função de chefia</b>	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim
<b>Antiguidade na função actual</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos
<b>Trabalha regularmente a turnos?</b>	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim

## Questões

Por favor, escolha uma única opção de 1 a 7 em que:

1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente

### Bloco C - Questões sobre o tema "Satisfação no trabalho"

1 . O meu trabalho é diversificado e não rotineiro	1	2	3	4	5	6	7
2 . Os objectivos do meu trabalho são claros e estão definidos	1	2	3	4	5	6	7
3 . O feedback que recebo da minha chefia é útil	1	2	3	4	5	6	7
4 . O período entre aumentos salariais é razoável	1	2	3	4	5	6	7
5 . Dentro das suas possibilidades a minha organização disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagem, alojamento e subsídios)	1	2	3	4	5	6	7
6 . A comunicação entre mim e a minha chefia direta é boa.	1	2	3	4	5	6	7
7 . O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente	1	2	3	4	5	6	7
8 . O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências	1	2	3	4	5	6	7
9 . A minha chefia está disponível quando necessário	1	2	3	4	5	6	7
10 . A minha organização tem uma escala salarial adequada	1	2	3	4	5	6	7
11 . O sistema de avaliação de desempenho na minha organização é bom quando comparado com a maioria das outras organizações	1	2	3	4	5	6	7
12 . O meu salário é suficiente para o meu nível de vida	1	2	3	4	5	6	7
13 . Recebo feedback regular sobre o meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
14 . O meu trabalho requer criatividade	1	2	3	4	5	6	7
15 . O trabalho que faço contribui para os objetivos da organização	1	2	3	4	5	6	7
16 . A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos e interesses dos subordinados	1	2	3	4	5	6	7
17 . Sinto-me valorizado pela organização quando penso sobre o que me pagam	1	2	3	4	5	6	7
18 . A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correcta	1	2	3	4	5	6	7
19 . A minha chefia envolve-me nos processos de tomada de decisões importantes	1	2	3	4	5	6	7

## Questões

Por favor, escolha uma única opção de 1 a 7 em que:

1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente

20 . Existem outras pessoas que podem ser afetadas de alguma forma pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
21 . Há recompensas financeiras adequadas para os que aqui trabalham.	1	2	3	4	5	6	7
22 . Existe uma concorrência honesta e leal entre os trabalhadores desta organização	1	2	3	4	5	6	7
23 . Na minha organização a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projeto	1	2	3	4	5	6	7
24 . As informações são partilhadas abertamente dentro da organização (por exemplo, boletins, circulares e despachos)	1	2	3	4	5	6	7
25 . O equipamento necessário para a comunicação eficaz é amplamente disponível nesta organização (por exemplo, telefone, fax e internet)	1	2	3	4	5	6	7
26 . A minha organização dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
27 . As oportunidades de promoção não são limitadas e são adequadas na minha organização	1	2	3	4	5	6	7
28 . A organização disponibiliza-me formação adequada ao meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
29 . Eu trabalho com uma equipa que opera de forma bastante consistente	1	2	3	4	5	6	7
30 . Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
31 . Os conflitos no trabalho são bem geridos dentro da organização	1	2	3	4	5	6	7
32 . Relativamente à promoção, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
33 . A minha organização tem uma política de promoção clara e justa, e uma estratégia que leva o desempenho, eficiência e experiência em conta.	1	2	3	4	5	6	7
34 . Eu não recebo pedidos incompatíveis por parte das minhas chefias	1	2	3	4	5	6	7
35 . Relativamente aos benefícios sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
36 . Não tenho dificuldade no desempenho do meu trabalho, em parte, pela competência dos colegas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
37 . A minha organização tem um plano de carreira claro (Definição clara do caminho a seguir para alcançar objetivos profissionais).	1	2	3	4	5	6	7
38 . A comunicação entre mim e os outros trabalhadores é boa.	1	2	3	4	5	6	7

## Questões

Por favor, escolha uma única opção de 1 a 7 em que:

1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente

39	Relativamente ao reconhecimento e recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
40	A minha organização coloca a pessoa certa no lugar certo	1	2	3	4	5	6	7
41	A organização disponibiliza-me recursos adequados e oportunidades para me desenvolver profissionalmente (por exemplo, workshops, cursos e conferências)	1	2	3	4	5	6	7
42	Os procedimentos da minha organização não interferem com a realização de um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
43	O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social.	1	2	3	4	5	6	7
44	As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis	1	2	3	4	5	6	7
45	A política geral para a minha organização é congruente com os valores morais.	1	2	3	4	5	6	7
46	O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização.	1	2	3	4	5	6	7
47	Relativamente à avaliação de desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
48	A minha organização faz um bom trabalho e oferece um emprego estável.	1	2	3	4	5	6	7
49	Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias idéias	1	2	3	4	5	6	7
50	A minha organização dá muita atenção às necessidades dos clientes (por exemplo, executando pesquisas anuais).	1	2	3	4	5	6	7
51	Eu recebo sempre uma cópia da minha avaliação de desempenho anual.	1	2	3	4	5	6	7
52	A organização toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável	1	2	3	4	5	6	7
53	Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação ao colegas da minha organização, com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
54	A minha organização tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
55	O meu trabalho não exige horas extra.	1	2	3	4	5	6	7
56	A minha organização utiliza práticas de rotatividade (A rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências)	1	2	3	4	5	6	7

## Questões

Por favor, escolha uma única opção de 1 a 7 em que:

1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente

57 . A minha organização dá a devida atenção a queixas dos clientes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

58 . A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

59 . O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

60 . Eu gosto do meu trabalho

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

61 . No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Muito OBRIGADA pelo tempo dispensado !

Se preferir responder online pode utilizar o link:

<https://docs.google.com/forms/d/16XCy-m2mFFPsYsaMFHVep70SBxJlIdbNTg-CTG0vFw/viewform>



## ANEXO II - TESTES DE KOLMOPOROV-SMIRNOV (K-S)

Tests of Normality							
Genero		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT	Feminino	,116	87	,005	,942	87	,001
	Masculino	,172	82	,000	,918	82	,000
a. Lilliefors Significance Correction							
Idade		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT	Menos que 35 anos	,081	63	,200*	,954	63	,019
	Entre 36 e 45 anos	,170	67	,000	,887	67	,000
	Mais que 45 anos	,210	39	,000	,903	39	,003
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							
Estado Civil		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT	Solteiro(a)	,139	48	,021	,947	48	,029
	Casado(a) / União de facto	,133	106	,000	,925	106	,000
	Divorciado(a) / Separado(a)	,168	15	,200*	,907	15	,121
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							
Habilitações Literárias		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT	Até ao 3º ciclo	,194	18	,072	,905	18	,070
	Ensino Secundário	,146	43	,022	,923	43	,007
	Ensino superior	,133	108	,000	,929	108	,000
a. Lilliefors Significance Correction							
Tipo Organização		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT	Comercial	,169	18	,189	,917	18	,114
	Indústria	,235	45	,000	,888	45	,000
	Serviços	,126	106	,000	,926	106	,000
a. Lilliefors Significance Correction							
Dimensão da Organização		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SGT	Menos de 50 trabalhadores	,158	35	,026	,923	35	,018
	50 ou mais trabalhadores	,136	134	,000	,924	134	,000
a. Lilliefors Significance Correction							

Tests of Normality							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tem departamento Rec.Humanos							
SGT	Não	,154	25	,129	,935	25	,115
	Sim	,142	144	,000	,918	144	,000
a. Lilliefors Significance Correction							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Vínculo c/ Organização							
SGT	Efetivo	,148	135	,000	,930	135	,000
	Contrato a prazo	,150	20	,200*	,937	20	,212
	Prestação serviços	,157	14	,200*	,864	14	,035
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Antiguidade na organização							
SGT	Menos de 1 ano	,126	11	,200*	,954	11	,698
	Entre 1 e 5 anos	,152	47	,009	,915	47	,002
	Entre 6 e 15 anos	,098	56	,200*	,956	56	,040
	Entre 16 e 20 anos	,199	19	,045	,900	19	,049
	Mais de 20 anos	,202	36	,001	,898	36	,003
*. This is a lower bound of the true significance.							
a. Lilliefors Significance Correction							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Cargo de chefia							
SGT	Não	,102	123	,003	,951	123	,000
	Sim	,234	46	,000	,868	46	,000
a. Lilliefors Significance Correction							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Trabalha a turnos							
SGT	Não	,146	143	,000	,938	143	,000
	Sim	,158	26	,094	,930	26	,076
a. Lilliefors Significance Correction							