

Laureano Coelho Afonso Freixo

**DAS FONTES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO À SATISFAÇÃO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM DUAS EMPRESAS DO SECTOR
METALÚRGICO DO NORTE DO PAÍS.**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

PORTO - 2010

Laureano Coelho Afonso Freixo

**DAS FONTES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO À SATISFAÇÃO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM DUAS EMPRESAS DO SECTOR
METALÚRGICO DO NORTE DO PAÍS.**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

PORTO - 2010

Laureano Coelho Afonso Freixo

**DAS FONTES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO À SATISFAÇÃO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO EM DUAS EMPRESAS DO SECTOR
METALÚRGICO DO NORTE DO PAÍS.**

Orientadores:

Mestre Nelson Lima Santos

Prof. Doutora Inês Gomes

“Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia - Especialização em Psicologia Social e das Organizações”.

Resumo

A satisfação no trabalho tem sido entendida como um construto nuclear no estudo das atitudes, dos comportamentos e do bem-estar dos trabalhadores. No entanto, a sua definição, causas e consequências não tem tido o consenso no plano conceptual. Ora, uma das perspectivas para o seu estudo aponta para a adequação entre as expectativas que o indivíduo espera ver realizadas na situação de trabalho e as respostas dadas pela organização (Lima, Vala & Monteiro, 1994), logo, a percepção do esforço e do investimento pessoal, bem como a percepção de características e do reconhecimento do trabalho podem apoiar a eleição de fontes de (in)satisfação relevantes.

Após uma abordagem às temáticas relacionadas com o trabalho, fontes de satisfação, satisfação organizacional e alguns dos respectivos modelos e teorias, procedeu-se a um estudo empírico, realizado com 578 colaboradores de duas empresas, do sector metalúrgico, do norte do país, aos quais foram administrados três questionários com o objectivo de: (1) determinar as principais fontes de satisfação no trabalho; (2) avaliar a satisfação organizacional; (3) identificar as características sócio-demográficas e as condições de trabalho (9 itens).

Os resultados indicam que o tipo de chefia é considerado autoritário ou rígido para 32,5% dos participantes e flexível/participativo para 64,6%, sendo que estes últimos estão mais satisfeitos. Quanto à variedade das tarefas, 37,9% fazem sempre ou quase sempre a mesma coisa, 36,2% alternam entre a rotina e a diversidade das tarefas e 25,9% fazem sempre ou quase sempre tarefas diferentes, sendo que em alguns dos itens da satisfação os que têm trabalhos rotineiros estão mais insatisfeitos do que os restantes. Quanto à autonomia e responsabilidade, 56,2% dizem apenas cumprir ordens e 43,8% consideram receber directrizes muito gerais ou serem autónomos, revelando-se estes últimos, de forma altamente significativa, mais satisfeitos com o trabalho que realizam. Refira-se, ainda, que existem diferenças significativas, em alguns itens, a favor dos indivíduos com menor escolaridade, maior antiguidade e dos que não têm funções de execução. Verifica-se, também, que os trabalhadores mais satisfeitos estão significativamente mais satisfeitos com o “Trabalho que realizam”, o “Relacionamento com os colegas” e “Competência do superior imediato”, enquanto os menos satisfeitos indicam, de modo significativo, a “Perspectiva de carreira”, a “Remuneração”, as “Oportunidades de aprendizagem” e a “Organização do sector” como itens de maior insatisfação. Por fim, as fontes de satisfação indicadas como mais importantes para os 25% dos participantes mais satisfeitos são as “Características do trabalho” e para os 25% menos satisfeitos é a “Remuneração” e o “Tipo de chefia”.

Abstract

Job Satisfaction has been understood as a nuclear construct in the study of the attitudes, behaviour and well-being of the workers. However, its definition, causes and consequences has not achieved conceptually the consensus. Therefore, one of the perspectives towards its study points to the adequacy between the perspectives that the individual hopes to be accomplished at work and the answers given by the organization (Lima, Vala & Monteiro, 1994), so, the perception of the effort and personal investment, as well as the perception of the characteristics and of the acknowledgement of the work can sustain the election of the sources of (dis)satisfaction relevant.

Subsequent to an approach to the thematics related to the work, sources of satisfaction, organizational satisfaction and to some of the related models and theories, an empirical study was conducted among 578 collaborators of two metallurgical industry, from the Northern part of the country, who filled in three questionnaires which were aimed to: (1) determine the main sources of job satisfaction; (2) evaluate the organizational satisfaction; (3) identify the social-demographic characteristics and the job conditions (9 items).

The results show that the type of leadership is considered authoritarian or strict to 32.5% of the participants and flexible/sharing to 64.6%, being these last ones more satisfied. In what concerns to the variety of the tasks, 37.9% always do or almost do the same thing, 36.2% exchange between the routine and the diversity of the tasks and 25.9% always do or almost do different tasks, in some of the items of satisfaction the workers that do routine jobs are more dissatisfied than the others. Related to autonomy and responsibility, 56.2% show that they only follow commands and 43.8 % show that they are requested very general directives or being autonomous, being these last ones significantly much more satisfied with their job. There are still significative differences in some of the items favoring the less educated individuals, the seniority and the ones that do not have execution functions. It is also shown that the more satisfied workers are strongly more satisfied with the “Work they do”, the “Relationship with the colleagues” and “Competence of the superior”, while the less satisfied significantly show, the “Perspective of a career”, the “Salary”, the “Apprenticeship opportunity” and the “Organization of the sector” as items of more dissatisfaction. Ultimately, the sources of satisfaction indicated as more important to the 25% of the more satisfied participants are the “Characteristics of the work” and to the 25% less satisfied is the “Salary” and the “Kind of leadership”.

Résumé

La satisfaction au travail est reconnue comme le thème primordial dans l'étude des attitudes, des comportements et du bien être des ouvriers. Cependant, sa définition, ces causes et conséquences n'ont pas de consensus sur le plan conceptuel. En effet, une des perspectives de son étude appointe pour une adéquation entre les attentes que l'individu souhaiterait voir réalisées au travail et les possibilités données par l'organisation (Lima, Vala & Monteiro, 1994). De suite, la perception de l'effort et de l'investissement personnel, ainsi que la perception des caractéristiques et de la reconnaissance du travail peuvent provoquer des foyer d'(in)satisfaction significatives.

Nous avons réalisé une approche thématique en relation avec le travail, les sources de satisfaction, la satisfaction organisationnelle et certains modèles et théories respectives. Suivi d'une étude empirique menée avec 578 collaborateurs de 2 entreprises du secteur métallurgique do Nord du Pays auquel il a été remis 3 questionnaires dont l'objectif était de : (i) déterminer les principales sources de satisfaction au travail ; (ii) évaluer leur satisfaction par rapport à l'organisation ; (iii) Identifier les caractéristiques sociodémographiques ainsi que les conditions de travail (9 points).

Les résultats indiquent que l'encadrement est considéré autoritaire ou rigide pour 32,5% des participants et flexible ou présent pour 64,6%, ces derniers étant les plus satisfait. En ce qui concerne la variété des tâches, 37,9% font toujours ou presque la même chose; 36,2% alternent entre la routine et la diversion des tâches; 25,9% font toujours ou presque des tâches différentes. Montrant ainsi dans les points de la satisfaction que ceux qui ont le travail le plus routinier sont les plus insatisfait. En ce qui concerne l'autonomie et la responsabilité, 56,2% se conforme a peine aux ordres; 43,8% considèrent qu'ils reçoivent des directives très générales ou sont autonomes. Ces derniers se révèlent, de forme plus que significative les plus satisfait du travail accomplis. Il est à noter, aussi, qu'il existe des différences significatives entre certains points, en faveur des individus avec le moindre niveau scolaire; les plus anciens et ceux qui n'ont pas de fonction exécutives. On remarque aussi que les ouvriers les plus satisfait sont ceux qui sont significativement les plus satisfait avec le 'Travail accomplis' ; la 'Relation avec les collègues' et la 'Compétence hiérarchique directe' tandis que les moins satisfait indiquent de manière significative la 'Perspective de carrière' la 'Rémunération' les 'Opportunités d'apprentissage' et 'l'organisation sectoriel' comme étant les points principaux de insatisfaction. Finalement, les sources de satisfaction indiquées comme les plus importantes pour 25% des participants les plus satisfait sont les 'Caractéristiques du travail'. Et, pour les 25% des participants les moins satisfait c'est la 'Rémunération' et 'La manière d'être de l'encadrement'.

«Porque eu sou do tamanho do que vejo

E não do tamanho da minha altura»

Alberto Caeiro

AGRADECIMENTOS

Ao Mestre Nelson Lima Santos e à Professora Doutora Inês Gomes, meus professores e orientadores desta dissertação, pela disponibilidade e pelo rigor que impõem no seu/nosso trabalho. Aqui, cabe uma palavra especial ao Mestre Nelson Lima Santos, a quem não posso deixar de manifestar um veemente obrigado pelo estímulo e acompanhamento mais próximo neste trabalho, por me ter possibilitado aprender consigo mas, principalmente, pela amizade demonstrada ao longo deste projecto;

Às Administrações das Empresas que nos possibilitaram a recolha de dados para este estudo;

Às Direcções de Recursos Humanos e seus colaboradores que connosco cooperaram;

Aos membros dos órgãos representativos dos trabalhadores que se disponibilizaram para a sensibilização à participação de todos os destinatários e aos responsáveis dos diferentes sectores que facilitaram a difusão/recepção dos questionários;

Aos trabalhadores que se disponibilizaram e deram o seu tempo para responder ao nosso questionário;

A todos aqueles que de alguma forma colaboraram neste projecto;

À minha família, pelo apoio e compreensão das ausências e da primazia tantas vezes dada a este projecto;

Pela disponibilidade e colaboração, a todos, um muito obrigado.

ÍNDICE

1	Introdução Geral	1
2	Trabalho e Satisfação	7
2.1	Trabalho	7
2.1.1	Definições e Representações	7
2.1.2	Significado, Valor e Centralidade	10
2.1.3	Local de Trabalho: Espaço de Estruturação Sócio-Afectiva	16
2.2	Fontes de Satisfação no Trabalho	18
2.2.1	Perspectiva Unidimensional vs. Multidimensional	18
2.3	Satisfação Organizacional	20
2.3.1	Definição do Conceito	22
2.3.2	Satisfação no Trabalho e Satisfação com a Vida	24
2.3.3	Determinantes Disposicionais, Situacionais e de Interacção Social	27
2.3.4	Satisfação vs. Motivação	29
2.4	Fontes de Satisfação no Trabalho e Satisfação Organizacional	33
2.4.1	Breve Síntese Sobre Alguns Modelos, Teorias e Práticas	33
2.4.1.1	O Modelo de Vroom	34
2.4.1.1.1	Teoria das Expectativas, Instrumentalidade e Valência (VIE)	35
2.4.1.1.2	Análise Crítica do Modelo	36
2.4.1.2	Modelo de Hackman e Oldham	37
2.4.1.2.1	Teoria das Características da Função	38
2.4.1.2.2	Análise Crítica do Modelo	40
2.4.1.3	Modelo de Adams	41
2.4.1.3.1	Teoria da Equidade	41
2.4.1.3.2	Análise Crítica do Modelo	42
2.4.1.4	Modelo de Herzberg	43
2.4.1.4.1	Teoria Bifactorial: da Satisfação à Não Satisfação	43
2.4.1.4.2	Análise Crítica do Modelo	46
2.4.1.5	Modelo de Lima, Vala e Monteiro	47
2.4.1.5.1	Teoria das Características do Trabalho	47
2.4.1.5.2	Análise Crítica do Modelo	49
3	Estudo Empírico em duas Empresas da Indústria Metalúrgica	51
3.1	Objectivos e Variáveis	52
3.2	Hipóteses	54
3.3	População e Amostra	55
3.4	Instrumentos	59

3.4.1	Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho	60
3.4.2	Questionário de Satisfação Organizacional	60
3.5	Procedimento	61
3.5.1	Empresa I	61
3.5.2	Empresa II	62
3.6	Apresentação e Discussão de Resultados	63
3.6.1	Qualidades Psicométricas do Questionário de Satisfação Organizacional	63
3.6.1.1	Validade	63
3.6.1.2	Fidelidade	65
3.6.1.3	Sensibilidade e Poder Discriminativo	65
3.6.2	Estudo das Fontes de Satisfação no Trabalho	67
3.6.2.1	Principais Fontes	67
3.6.2.2	Outras Fontes	69
3.6.3	Fontes e Satisfação Organizacional: Estudo Comparativo	70
3.6.4	Estudos Diferenciais da Satisfação Organizacional	71
3.6.4.1	Em Função do Sexo	72
3.6.4.2	Em Função da Idade	72
3.6.4.3	Em Função da Escolaridade	74
3.6.4.4	Em Função da Antiguidade	75
3.6.4.5	Em Função do Tipo de Contrato de Trabalho	75
3.6.4.6	Em Função da Actividade Profissional	76
3.6.4.7	Em Função do Tipo de Chefia	77
3.6.4.8	Em Função da Variedade da Tarefa	78
3.6.4.9	Em Função da Autonomia e Responsabilidade	79
3.6.4.10	Em Função da Empresa	79
3.6.4.11	Em Função do “Grau de Satisfação Organizacional”	81
4	Conclusão Geral	83
4.1	Balanço Geral dos Principais Resultados	83
4.2	Questões de Investigação/Intervenção para o Futuro	86
4.3	Papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações	88
5	Referências Bibliográficas	90

Anexos:

Anexo 1 - Questionário Sócio-Demográfico, Questionário de Satisfação Organizacional e Questionário de Fontes de Satisfação Organizacional (Lima Santos & Freixo, 2003).

Índice de Figuras

Figura 1	Tipos de valorização do trabalho e respectivos significados	12
Figura 2	A motivação: um modelo de base	31
Figura 3	Os três factores determinantes da motivação	36
Figura 4	Modelo das características da função	39
Figura 5	Comparação entre os construtos unidimensionais e bifactoriais da motivação	45
Figura 6	Principais características do contexto laboral e fontes de Satisfação no Trabalho	51

Índice de Quadros

Quadro 1	Fontes de Satisfação no Trabalho	19
Quadro 2	Tipologia dos modelos de explicação da satisfação	49
Quadro 3	Distribuição da população em função das variáveis sócio-demográficas	56
Quadro 4	Distribuição da amostra em função das variáveis sócio-demográficas	57
Quadro 5	Análise factorial em componentes principais, após rotação <i>varimax</i>	64
Quadro 6	Sensibilidade dos itens do Questionário de Satisfação Organizacional	66
Quadro 7	Poder Discriminativo do itens do Questionário de Satisfação Organizacional	67
Quadro 8	Análise das frequências e da pontuação atribuída aos factores seleccionados	68
Quadro 9	Outras fontes de satisfação	69
Quadro 10	Teste <i>t</i> de Student em função do <i>Grau de Satisfação Organizacional</i>	70
Quadro 11	Análise de variância em função da <i>Idade</i>	73
Quadro 12	Análise de variância em função da <i>Escolaridade</i>	74
Quadro 13	Análise de variância em função da <i>Antiguidade</i>	75
Quadro 14	Teste <i>t</i> de Student em função do <i>Tipo de Contrato</i>	76
Quadro 15	Teste <i>t</i> de Student em função da <i>Actividade Profissional</i>	77
Quadro 16	Teste <i>t</i> de Student em função do <i>Tipo de Chefia</i>	77
Quadro 17	Análise de variância em função da <i>Variedade das Tarefas</i>	78
Quadro 18	Teste <i>t</i> de Student em função do <i>Nível de Autonomia e Responsabilidade</i>	79
Quadro 19	Teste <i>t</i> de Student em função da <i>Empresa</i>	81
Quadro 20	Teste <i>t</i> de Student em função do <i>Grau de Satisfação Organizacional</i>	82

1 Introdução Geral

A satisfação no trabalho foi um dos temas mais extensivamente estudados entre as décadas de 30 e 60 do século passado ao qual se seguiu um decréscimo do número de estudos a partir da década de 70, tendo, no entanto, nos últimos anos voltado a merecer a atenção das mais diferentes sensibilidades académicas no contexto da psicologia organizacional (Freixo & Lima Santos, 2006a; Judge, Parker, Colbert, Heller, & Illies, 2001; Lease, 1998; Staw, 1984 citado por Lima, Vala & Monteiro, 1994).

Naturalmente, não será alheia a esta constatação a importância estratégica que o trabalho, enquanto “novo” factor de produção, numa sociedade em permanente mudança, passou a ter no contexto organizacional mas, também, porque decorrente de uma crescente exigência da melhoria das condições de trabalho e de vida dos seus intervenientes, a forma como estes avaliam as respostas dadas pelas organizações, se constituirá necessariamente como uma das preocupações de gestão.

Decorre daqui a importância do estudo das atitudes e dos comportamentos dos indivíduos, na medida em que as suas implicações práticas na eficiência/eficácia organizacional e, também, na melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos indivíduos (Judge & cols., 2001), se pode constituir como factor crítico de sucesso.

Ora, estando subjacente a este construto variáveis com diferentes níveis de *análise* - o individual, o sócio-organizacional e o laboral -, enquadrados em determinado contexto cultural, terão os mesmos de ser lidos no interior não só das condições físicas e psicossociais em que o trabalho acontece e das consequências que decorrem do seu exercício para os seus actores e para o meio que os envolve, mas também em conformidade com o significado e a centralidade que o trabalho representa para a maioria das pessoas, enquanto actividade com utilidade social, decorrendo daí uma renovada preocupação da/na investigação social (Freixo & Lima Santos, 2009a).

Acresce referir que o surgimento de novas economias, nomeadamente as asiáticas mas, também, as do leste europeu, agora integradas, igualmente, na lógica económica ocidental e, principalmente, as alterações/implosões ocorridas no interior do próprio sistema ocidental, onde as sucessivas crises financeiras, a estagnação económica, as dívidas externas e o desemprego são apenas alguns dos seus aspectos mais visíveis, implica que a criatividade, a inovação e a qualificação sejam pedras angulares na sobrevivência das organizações na busca permanente de maior produtividade e competitividade. Mas, este desiderato só é possível se se constituírem enquanto

“...espaço de conhecimento, de relações em rede e de qualificação permanente, o que implica ser decisivo saber-se qual a percepção que o indivíduo tem da sua contribuição para a organização e as respostas que esta lhe dá, e das quais pode resultar um sentimento ou uma atitude de (in)satisfação” (Freixo & Lima Santos, 2006b, p. 14).

Com efeito, o tipo de estrutura produtiva industrial que caracteriza o nosso país – basicamente de pequena dimensão, de baixas qualificações e com uma organização do trabalho assente, em muitos casos, ainda, numa lógica Taylorista -, remete-nos para o importante papel que a experiência de *Hawthorne* e as conclusões de Elton Mayo tiveram no emergir da Escola das Relações Humanas e na mudança de paradigma que lhe está subjacente.

As preocupações de base da engenharia da Hawthorne Works da Western Electric Company, em Cícero, Illinois, em 1924, residiam no efeito que os diferentes níveis de iluminação poderiam exercer sobre a produtividade no trabalho, tendo verificado que a produção aumentava tanto no grupo de controlo como no experimental quando subia a iluminação, mas continuava a subir mesmo quando no grupo experimental a iluminação descia ao nível do luar. Solicitada a participação de Elton Mayo e seus colaboradores entre 1927 e 1932, concluíram que a diferença residia no facto de neste grupo haver relação e proximidade nos comportamentos e sentimentos, que o comportamento individual era afectado significativamente pela influência do grupo e que a remuneração, comparativamente com os padrões e sentimentos de grupo e de segurança, tinha menor importância para a realização da produção (Robbins, 1998).

Não obstante as críticas aos procedimentos, análises e conclusões do estudo, este acabou por ser determinante na nova forma de entender e abordar o trabalho valorizando a dimensão humana, variável esta até então ignorada (Lima & cols., 1994), e cujos pressupostos estão na origem do surgimento da psicossociologia organizacional, na base da qual estão a participação no grupo e o ajustamento individual (Pereira, 1996).

Com efeito, o sujeito, enquanto actor organizacional, e em função de um processo de atribuição de sentido e de assimilação de conhecimento sobre a própria organização responde com atitudes e emoções em função da sua regulação cognitiva (Vala, 1994), resultando deste conhecimento “uma comparação entre as expectativas que foram criadas sobre o trabalho e a organização e as respostas percebidas como respostas da organização àquelas expectativas” (Vala, 1994, p. 7). Esta dimensão cognitiva não é exclusivamente individual, derivando, igualmente, da interacção dos actores organizacionais, pelo que as expectativas e as crenças, mais do que uma actividade cognitiva individual, assentam num

complexo jogo de comparações interindividuais e intergrupais no interior da organização (Vala, 1994). De acordo com Asch (1952, citado por Pereira, 1996, p. 44), “...para percebermos uma pessoa devemos encará-la no contexto da sua situação e do problema que defronta [, pois] quando o fenómeno observado tem ordem e estrutura é perigoso concentramo-nos nas pessoas e perdemos de vista as suas relações [e, também, as suas interacções]”.

É nesta perspectiva que a organização não pode ser entendida como “uma entidade, com uma existência própria independente das pessoas e das suas actividades” (Bastos, 2002, p. 147), mas antes “como um contexto social onde os participantes organizacionais criam e negociam significados acerca de vários aspectos diferentes e importantes da vida organizacional” (Caetano & Vala, 1994, p. 40). Assim, para Weick (1979, 1990, 1995, citado por Jordão, 2000), as organizações serão consideradas como «sistemas de interpretação» ou «sistema de significados» pelo que estará implícito para a sua sobrevivência, a existência de mecanismos que permitam interpretar os acontecimentos ambíguos e proporcionar sentido e direcção aos seus participantes.

No entanto, da relevância atribuída a este construto e do empenho colocado no seu estudo não resultou, ainda, um quadro teórico consistente para a sua análise e interpretação. É neste sentido que Lima e colaboradores (1994) referem que não tendo nem o conceito de satisfação nem a caracterização dos factores que a determinam o acordo dos teóricos deste campo de investigação, será necessário, com base na validação empírica, a busca desse referencial interpretativo.

As diferentes teorias da satisfação-motivação baseiam-se no pressuposto que o Homem procura realizar-se em cada área da sua vida sendo que o trabalho é uma das mais importantes (Lima Santos, 1995; Lima Santos & Pina Neves, 2001; Starcevich, 1973). Considerando que o trabalho se constitui como “o modo crucial do agir humano” (Lima Santos, 1995, p. 23) e, também, porque a maioria das pessoas o consideram importante, será estratégico no plano das relações sócio-laborais, sabermos como se revêem os trabalhadores no seu interior, da sua maior ou menor disponibilidade para uma intervenção activa e disponível, pelo que identificar as fontes de satisfação no trabalho por si valorizadas e o nível de satisfação organizacional é um caminho que obrigatoriamente a organização do trabalho tem que percorrer, até porque, por via desta metodologia poderá ficar em condições de se modificar e melhor adequar.

Ora, no seguimento de estudos levados a cabo ao longo de décadas, colocando as mais diferentes questões e propostas metodológicas, como são, entre muitos outros, os

casos de Cohors, Abele e Dette (2006); Dorman e Zapf (2001); Friedlander (1963); Gerhart (1987); Hackman e Oldham (1975); Herzberg (1991); Herzberg, Mausner e Snyderman, (1993); Ilies e Judge (2004); Judge, Locke, Durham e Klugger, (1998); Judge, Parker, Colbert, Heller e Elies (2001); Lima, Vala e Monteiro (1994); Locke (1976); Mannheim, Baruch e Tal (1997); Ripon (1987); Rode (2004); Scarpello e Vandenberg (1992); Spector (1997) e Starcevich (1973), relevamos, no âmbito deste estudo em duas empresas da indústria metalúrgica do norte do país, a importância que representam as fontes de satisfação “Sentimento de realização pessoal e profissional”, a “Remuneração” o “Reconhecimento do trabalho realizado”, as “Características do trabalho” bem como a “Igualdade de tratamento e oportunidades”, enquanto facetas da satisfação organizacional no contexto industrial. De igual forma, variáveis como a escolaridade, o tipo de contrato de trabalho, a actividade profissional, o tipo de chefia, a variedade das tarefas e a autonomia e responsabilidade, representam dimensões psicológicas diferenciadoras, pelo que entendemos que decorre da articulação dos contributos de ordem disposicional, situacional e de interacção social, a interpretação da satisfação no trabalho enquanto variável psicossocial.

Assim, atentos ao contributo dado pela psicologia social e das organizações, através de novos e diferenciados modelos e teorias que procuram descrever, explicar e prever velhos e novos fenómenos que se colocam no mundo do trabalho e das organizações, e aberta que está a discussão relativamente à concepção de um modelo que ajude a teorizar a satisfação no trabalho, considerando, ainda, que todos os contributos são necessários para esse desiderato, nomeadamente aqueles que seguem uma metodologia exploratória: ou seja, no pressuposto que toda a teoria é sempre provisória, colocamos como objectivo levar a cabo um estudo em duas empresas da indústria metalúrgica do norte do país, vocacionadas para a exportação e com importante significado sócio-económico na área geográfica em que operam, com vista à identificação das fontes de satisfação no trabalho mais importantes e, também, do nível de satisfação organizacional nesses contextos sócio-laborais.

Nesta linha de pensamento, e considerando que, de acordo com Nunnally (1997, citado por Faria & Duarte, 1999), a validação dos instrumentos tem que ser entendida como um processo contínuo, atendendo a que, de acordo com Faria (1998) as suas propriedades assentam num princípio dinâmico relacionado não só com o tipo de abordagem, mas também com as amostras utilizadas nesse momento e com as oscilações da situação de avaliação, então, e decorrente do “...momento social, histórico e cultural

em que foram realizados os estudos, tivemos como objectivo [entre outros] reformular e estudar as qualidades psicométricas de uma escala de satisfação organizacional, utilizada há mais de uma década” (Freixo & Lima Santos, 2006a, p. 978) e, posteriormente, com participantes que trabalham no edifício técnico de uma unidade industrial, estudar as qualidades psicométricas de uma nova escala de satisfação, com inclusão de novos itens, considerados relevantes em novo contexto (Freixo & Lima Santos, 2008a).

Então, se a ciência, por definição, incorpora em si mesma um *continuum* na descoberta do novo e, igualmente, do que está por explicar, por maioria de razão se manifesta a necessidade da prossecução do estudo desta variável nos diferentes contextos sócio-laborais.

Com vista a este objectivo, organizamos o nosso trabalho em quatro partes. Esta primeira parte, procurou fundamentar a importância do estudo da satisfação organizacional.

A segunda parte é relativa ao enquadramento conceptual, tendo como referencial os conceitos que entendemos como centrais para ajudar a compreender os antecedentes, as condicionantes e as consequências do trabalho e da satisfação, tendo sido dividida em quatro sub-pontos que passamos a apresentar.

No primeiro, abordaremos o trabalho, em aspectos como as diferentes perspectivas para a sua definição, as suas representações, significado, valor e centralidade, e dos locais em que se desenvolve, enquanto espaços de estruturação sócio-afectiva. No segundo sub-ponto, serão abordadas as fontes de satisfação no trabalho, as perspectivas como são estudadas e indicaremos as que a literatura apresenta como sendo as mais importantes, se atendermos a uma perspectiva multidimensional, por oposição a uma outra que entende ser possível avaliar a satisfação tendo por base uma só dimensão. O tema do terceiro sub-ponto é a satisfação organizacional. Aqui, discutiremos os seus conceitos, a satisfação no trabalho e as suas relações com a satisfação com a vida. Segue-se uma breve leitura sobre os determinantes da satisfação, terminando com a caracterização e diferenciação dos conceitos de satisfação e motivação. No quarto sub-ponto, dedicado aos modelos, teorias e práticas, desenvolver-se-ão cinco teorias com abordagens diferenciadas e para as quais serão indicadas as suas forças e limitações.

A terceira parte é constituída pelo estudo das fontes de satisfação no trabalho e da satisfação organizacional em duas empresas metalúrgicas do norte do país. Serão apresentados os objectivos, as variáveis e as hipóteses de investigação, sendo, também, caracterizada a população e a amostra.

O método utilizado para o estudo das hipóteses foi o inquérito psicossocial, através do questionário, e que no nosso caso é constituído por três instrumentos: o questionário sócio-demográfico (Lima Santos & Freixo, 2003c), o questionário de fontes de satisfação no trabalho (Lima Santos & Freixo, 2003a) e o questionário de satisfação organizacional (Lima Santos & Freixo, 2003b).

Após a descrição do procedimento adoptado na sua administração em cada uma das empresas, serão apresentados e discutidos os resultados com base em três níveis de análise: o primeiro verifica as qualidades psicométricas do questionário de satisfação organizacional; o segundo estuda as fontes de satisfação no trabalho identificadas pelos inquiridos como sendo as mais importantes para a satisfação no trabalho, bem como aquelas que são por eles indicadas como outra fonte importante de satisfação, para além das apresentadas no nosso questionário; e o terceiro aborda a satisfação organizacional através de estudos diferenciais.

A quarta parte apresenta as principais conclusões, identificando as fontes geradoras de maior satisfação, bem como os aspectos entendidos como mais significativos na satisfação dos trabalhadores, de forma a possibilitar às empresas em questão uma intervenção que lhes permita criar mecanismos no sentido da manutenção dos aspectos mais positivos e agir para eliminar ou atenuar os efeitos dos menos positivos.

Por fim, após um balanço sobre os principais resultados e depois da apresentação das nossas questões de intervenção, referiremos, para concluir este trabalho, o papel do psicólogo do trabalho e das organizações.

2 Trabalho e Satisfação

2.1 Trabalho

2.1.1 Definições e Representações

Considerando as alterações que se têm vindo a constatar na natureza do próprio trabalho (Lima-Santos & Pina Neves, 2001), bem como no contexto em que o mesmo ocorre - entendido este como as oportunidades e constrangimentos que interferem na ocorrência e significado do comportamento organizacional, a par da articulação das relações funcionais, em interacção com variáveis pessoais, afectando assim o comportamento organizacional (Johns, 2006) -, principalmente no mundo industrializado, mas igualmente nas economias emergentes, então o nível de análise deverá ponderar outras variáveis que respondam às questões colocadas pelas condições objectivas do terreno, pelo que a sua actualização e selecção deverá merecer um cuidado especial da investigação (Freixo & Lima-Santos, 2009a).

Diferentes escolas e sensibilidades procuram encontrar uma definição de trabalho onde os seus elementos conceptuais estejam consignados. No entanto, e decorrente da sua evolução histórica, das condições e do tempo e espaço em que acontece e, também, da centralidade ou não que se lhe queira oferecer, será desde logo uma tarefa em aberto. É assim que Herr e Cramer (1992, citados por Brêda, 1997), fazem uma recensão dos sentidos inscritos nas definições de trabalho e outros conexos pelo que a perspectiva da abordagem será influenciada pela posição mais ou menos filosófica, antropológica, económica, sociológica ou psicológica que o investigador queira atribuir ao conceito.

Então, para a National Vocational Guidance Association e para Super (1976, citados por Brêda, 1997), o trabalho é fundamentalmente instrumental na medida em que para além do local em que decorre - a estrutura produtiva tem um local fixo ou relativamente fixo, o que lhe confere a dimensão social -, de ser produtivo e implicar um esforço individual consciente, é entendido como:

“...uma actividade orientada para um objectivo, de forma sistemática e consecutiva, susceptível de realizar ou produzir efeitos duplamente válidos, que respondem a interesses do sujeito (i.e., que satisfazem motivações intrínsecas ou extrínsecas, e que podem respeitar quer ao conteúdo da actividade quer a aspectos menos específicos [por exemplo, como os aspectos] salariais e económicos, ocupação do tempo e tempo livre) e que vão no sentido do que é desejado e valorizado pelos outros na sociedade” (Brêda, 1997, p. 80)

Já para Lévy-Leboyer (1987) o que caracteriza o trabalho é o esforço e orientação que lhe é colocado, ao que se associa um efeito constrangedor com repercussões de ordem psicológica que decorrem da obrigação de trabalhar. Esta obrigação moral que constitui a componente ética do trabalho, representa uma resposta ideológica cuja vaga de fundo se alicerça na dimensão política e religiosa vigente. Assim, “o trabalho, deste ponto de vista, não é somente uma actividade, não é somente uma das modalidades da vida social, é igualmente um valor amplamente aceite que lhe confere um carácter de obrigação e de constrangimento partilhado” (Lévy-Leboyer, 1987, p. 21).

Esta asserção de constrangimento partilhado pode ser entendida como algo que nos é exterior, pelo que para Weiss e Kahn (1959, citados por Friedlander, 1963, p. 246):

“...o trabalho é algo que é imposto, não entendido como prazer, e mais negativo do que uma coisa livre, produtiva e positiva ... [salientando, ainda, que] Argyles (1957) e McGregor (1960) lamentam a não realização das necessidades básicas e de auto-realização como elemento importante para o trabalhador no contexto industrial cuja gestão se saturou com as condições físicas e de segurança oferecidas”.

Decorrido meio século sobre esta constatação podemos afirmar que a mesma, em muitas realidades próximas de nós, se mantém actual.

O trabalho pode ser entendido como uma “actividade deliberadamente concebida pelo Homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional” (Freire, 1997, p. 27), mas pode igualmente ser visto como “um comportamento adquirido por aprendizagem e que deve adaptar-se às exigências de uma tarefa” (Ombredane & Faverge, 1995, citados por Leplat & Cuny, 1983, p. 29), não tendo, todavia, para Richardson (citado por Brêda, 1997, p. 82), que existir obrigatoriamente uma relação entre o trabalho e a profissão, nem aquele terá de estar integrado numa estrutura formal, uma vez que o autor entende que o critério do trabalho está presente “...na participação na produção social do indivíduo enquanto membro útil da comunidade...”.

Para Marx (1971, p. 25), “o trabalho só é fonte de riqueza e de cultura como trabalho social”, tese que o autor considera certa uma vez que o trabalho do indivíduo isolado (considerando a existência das suas condições materiais), podendo criar valores

de uso, não pode criar, todavia, nem riqueza nem cultura. Em Marx (1974), a lógica do enriquecimento da sociedade capitalista assenta na acumulação de mercadorias que, enquanto objecto exterior, tem a propriedade de satisfazer qualquer tipo de necessidades humanas. No entanto, nesta perspectiva, a mercadoria só é entendida como tal se tiver, para além de um valor, cuja expressão é tão variada quanto a sua relação de valor com outras mercadorias, um valor de uso, isto é, constituir-se como algo de útil e com valor para os outros e que necessariamente incorpora, sempre, para além do que é dado pela natureza e da qual o Homem se apoderou, uma importante fatia de trabalho dispendido por si. Então, “o trabalho enquanto produtor de valores de uso, enquanto trabalho útil, é, independentemente das formas de sociedade, condição da existência do homem, uma necessidade eterna, o mediador da circulação material entre a natureza e o homem [isto é, da vida humana]” (Marx, 1974, pp. 60-61).

Nesta perspectiva, e de acordo com Reich (1976), a única força criadora de valor é a força de trabalho humana, sendo que o trabalho é intrínseco ao próprio homem e do qual resultam pulsões de prazer. Assim, dessa actividade exercida como satisfação biológica, decorreria uma satisfação geral consigo mesmo e com a vida, não fosse a circunstância do trabalho ser realizado como obrigação e entendido como constrangimento imposto e, ainda, pelo facto do trabalhador, na lógica dos pilares em que assenta a filosofia capitalista, se ver afastado não só do produto que realiza como, também, do resultado da sua distribuição. Propõe, então, o autor que uma democracia do trabalho deve “saber se o trabalho poderá sofrer uma alteração tão radical que, de dever fastidioso, se converta em agradável satisfação de uma necessidade” (Reich, 1976, p. 278), o que será conseguido, se aliarmos “...condições e formas do trabalho [mais humanas e harmonizadas] com a necessidade de trabalhar e a satisfação no trabalho, isto é, suprimir o antagonismo entre o trabalho e o prazer da vida” (Reich, 1976, p. 279).

Um outro olhar remete-nos para os métodos de organização do trabalho os quais, necessariamente, devem acompanhar a evolução tecnológica para que, e numa perspectiva sociotécnica, a dificuldade de execução da tarefa seja minimizada, bem como os eventuais resultados nefastos que possam emergir do seu fraccionamento ou do seu carácter repetitivo por via de um aumento do grau de qualificação do trabalho e, conseqüentemente, o seu interesse e a iniciativa e responsabilidade de cada um (Leplat & Cuny, 1983): então, deste enriquecimento da tarefa, desta busca de “adaptação do trabalho [função] ao homem” (Leplat & Cuny, 1983, p. 83), resulta a necessidade da alteração do comportamento e da modificação das condições de trabalho, entendidas estas

como o “conjunto de factores que determinam o comportamento do trabalhador” (Leplat & Cuny, 1983, p. 59).

Ora, para Lima-Santos (1995), a passagem do primado da quantidade para o da qualidade, da racionalização para a inovação, dos recursos materiais e técnicos para a valorização dos recursos humanos e da lógica do conhecimento adquirido para a de uma aprendizagem permanente, remete-nos para uma nova abordagem de pensar o Homem no trabalho e, necessariamente, a reorganização do conceito “Trabalho”.

Com efeito, para Lima Santos (2004b), as mudanças e os desenvolvimentos técnicos e económicos das últimas décadas do século XX, alteraram o trabalho em três importantes dimensões: (i) no número e localização dos postos de trabalho; (ii) na necessidade de qualificação; e (iii) nos riscos e condições de trabalho.

Estas alterações, e focando apenas os aspectos mais importantes, decorrem das seguintes constatações: (a) a multi-especialização dos recursos humanos (polivalência) em alternativa à mono-especialização; o surgimento de uma diversidade nas especializações profissionais e da personalização do produto intelectual; a necessidade de repensar as funções e as responsabilidades, bem como os modos de avaliação; a valorização das novas formas de conhecimento que, associado à imaterialidade do conhecimento, resulta numa nova importância do raciocínio abstracto (Lima Santos, 1995); (b) a passagem da trilogia trabalho-emprego-salário, que caracteriza a sociedade industrial, à trilogia trabalho-actividade-preço, onde a pré-determinação do tempo e do espaço são descaracterizados, sendo o foco direccionado para a concretização da tarefa e do resultado. Assim, o salário, que paga a disponibilidade para trabalhar num espaço e num tempo pré-determinados, é substituído pelo preço que consubstancia o valor do resultado apresentado (Lima Santos, 1999).

2.1.2 Significado, Valor e Centralidade

Para a maioria das pessoas o trabalho é o factor que estrutura as suas vidas. No entanto, as últimas décadas, caracterizadas por uma acelerada e constante inovação tecnológica, pela globalização dos mercados e a inerente competitividade colocada às empresas às quais se exige maior eficácia e eficiência, o efeito *boomerang* da natureza decorrente de uma acção do Homem nem sempre consciente das suas implicações e, ainda, pela atenção prestada a valores como os da fruição, da cidadania e da qualidade de vida, implicaram que o trabalho tenha vindo a sofrer alterações ao nível da sua organização, da exigência de maiores qualificações e competências e, necessariamente, de

uma crescente responsabilização eco-social dos seus actores (Freixo & Lima-Santos, 2009a).

Não obstante esta perspectiva nos remeter para o futuro, um olhar sobre o presente mostra-nos que a organização do trabalho está em muitos casos assente em formas de trabalho cujos modelos supostamente já teriam desaparecido. Com efeito, Supiot e colaboradores (2003, citados *por* Silva, 2007), numa análise às transformações do trabalho nas sociedades europeias chama a atenção para o facto de que, se por um lado, as nossas sociedades estão em permanente transição, por outro, fazem reaparecer formas de trabalho como o trabalho à peça, contratos de grupo, trabalho no domicílio, cedência de trabalhadores, entre outros, anteriores ao modelo *fordista*.

No entanto, a *crise do trabalho*, (Castillo, 1990), na dupla vertente da *crise da quantidade* (que o converte num bem escasso, o que amplifica, por um lado, o seu papel instrumental e, por outro, a necessidade de reduzir o nível das expectativas de cada um entre aquilo que pode oferecer e aquilo que lhe é oferecido) e da *crise da qualidade* (a partir da década de 70 são questionadas, na teoria e na prática, as condições de trabalho e a organização do trabalho), é entendida por alguns como uma crise de espectro mais vasto que se enquadra no contexto de “...uma civilização em cujos pilares básicos se encontra o papel central do valor do trabalho na configuração dos sistemas culturais e das identidades sociais” (Castillo, 1990, p. 120).

Se o trabalho representa para a maioria das pessoas a actividade central (i.e., o nível de importância relativo atribuído) na sua vida, que condiciona a sua organização espaço-temporal e pessoal (Super, 1974, 1982, 1984a, 1990, citado por Lima Santos & Pina Neves, 2001), a valorização (enquanto processo de atribuição de importância) dada por cada um, irá condicionar o significado que lhe é atribuído (Lima Santos & Pina Neves, 2001). Assim, para as pessoas orientadas para o trabalho a valorização pode ser de ordem intrínseca ou extrínseca, pelo que o seu significado terá um fim central para os primeiros e, será um meio, central ou não, para os segundos, porque para estes a actividade profissional desenvolvida apenas é relativamente importante.

Por sua vez, quando as pessoas não estão orientadas para o trabalho não o valorizam, pelo que não é nem uma fonte de satisfação de necessidades e valores nem do consumir de interesses (Katz, 1973, citado por Lima Santos & Pina Neves, 2001). Assim, quando exercido não tem significado central, funcionando apenas como plataforma facilitadora para o exercício de outras actividades, essas sim geradoras de interesses e valores (Figura 1).

	Tipo de Valorização	Significado do Trabalho
Pessoas orientadas para o Trabalho	Intrínseca	Fim Central
	Extrínseca	Meio Central ou não
Pessoas não orientadas para o Trabalho	Não valorização	Meio, se desempenhado Não central

Figura 1 – Tipo de valorização do trabalho e respectivos significados

(Lima Santos & Pina Neves, 2001, p. 217).

Uma vez que os “valores profissionais podem ser definidos como um construto que se forma por referência ao contexto de trabalho” (Lima Santos & Pina Neves, 2004, p. 251) constituindo-se como um dos organizadores mais significativos da vida profissional, social e pessoal de cada um, e sendo a valorização profissional passível de ser classificada como mais ou menos intrínseca à actividade profissional e como mais ou menos instrumental para o trabalhador, então, a valorização profissional pode ser conceptualizada através de duas dimensões distintas: uma, a *internalidade*, relativa à natureza mais ou menos interna dos diferentes aspectos da vida profissional e que tem a ver com a sua dependência relativa à actividade e às tarefas exercidas pelo trabalhador; a outra, a *instrumentalidade*, ligada ao carácter mais ou menos instrumental que os diferentes aspectos da vida profissional têm para o trabalhador (Lima Santos & Pina Neves, 2004).

Para Méda (1999), a centralidade dada ao trabalho resulta da valorização de aspectos que não são nem congruentes nem suficientes para tal, sendo que a verdadeira importância que se coloca hoje é a do emprego e não a do trabalho, alegando a autora que o conceito “trabalho” tendo passado a designar muitas coisas deixou de ser útil, encerrando em si dois erros fundamentais: (i) crer que o campo do trabalho é mais amplo que o do emprego, e (ii) crer que é percebido de maneira idêntica por cada um de nós (Méda, 1999). Assim, quando é defendido que o trabalho se constitui como o pilar da estruturação dos laços sociais, defende que não tendo sido “...inventado com o fim de reunir os indivíduos em torno da realização de uma obra comum” (Méda, 1999, p. 174) e, numa alusão à perspectiva de Marx, não sendo garantido que o trabalho, enquanto meio para proporcionar um espaço social, permita “...a aprendizagem da vida com os outros, a colaboração e a cooperação dos indivíduos, a possibilidade para cada um de entre eles

provar a sua utilidade social e de suscitar assim o reconhecimento”, uma vez que apenas de forma residual estes são concretizáveis no seu interior.

É nesta linha que questiona igualmente as posições de Friedmann a Sainsaulieu que entendem o trabalho realizado no contexto da empresa “...como o verdadeiro lugar da socialização real e da formação da identidade individual e colectiva” (Méda, 1999, p. 27), concluindo que perante o conjunto de incertezas de hoje a resposta só pode estar “...na nossa capacidade de encontrar espaços diferentes do da produção” (Méda, 1999, p. 326), isto é, que outras actividades para além do trabalho, individuais ou colectivas, possibilitem que cada um se sinta plenamente activo na sociedade.

É nesta perspectiva que em alguns trabalhos se questiona o enfatizar do trabalho como fonte de auto-realização, uma vez que esta pode ser concretizada em outros contextos que não necessariamente o do trabalho (Dubin, 1956, citado por Starceвич, 1973). O autor sugere que como alternativa à ideia que as pessoas estão massivamente interessadas e orientadas para o trabalho, este, como outras rotinas que fazem parte da vida, pode ter significados diversos para diferentes indivíduos.

Assim, considerando que em um extremo há pessoas para quem o trabalho é o elemento principal das suas vidas e no outro o centro da realização da vida é encontrado em outras instituições, em outras actividades que não as do trabalho, então, para estes, só aqui, onde estão localizados os seus verdadeiros interesses, é possível envolver-se e realizar-se: o que parece ir no sentido da posição assumida por Lima Santos e Pina Neves (2001), uma vez que dependendo a centralidade do trabalho depende da percepção que se tem deste ser capaz de permitir realizar os valores profissionais mais importantes ou, então, sendo não central, como é o caso tanto das pessoas cujos valores não são profissionais como daqueles para quem não é possível alcançar os valores profissionais por via do trabalho, o facto da actividade profissional não ser central não tem necessariamente implícita a sua não valorização, uma vez que valorizar a actividade profissional não colide com a valorização de outras actividades, até porque estas se apresentam numa escala paralela e não no campo oposto de uma mesma representação da actividade profissional.

As conclusões de Dubin (1956, citado por Starceвич, 1973), relatam que 75% dos trabalhadores industriais não estavam orientados para o trabalho, pelo que não procurando a auto-realização neste contexto seriam infrutíferas as tentativas da administração em proporcionar no ambiente de trabalho e no trabalho as condições para a promoção da auto-realização.

Todavia, Starcevich (1973), conclui que a centralidade do trabalho não parece afectar de forma significativa as expectativas no trabalho, pois tanto as pessoas orientadas para o trabalho como as não orientadas parecem indicar um maior grau de satisfação nas situações que oferecem maior auto-realização, revelando maior insatisfação nas situações que não potenciam a auto-realização. Assim, factores de auto-realização, como o crescimento, o reconhecimento, tarefa desafiante e o próprio trabalho são importantes para todos os indivíduos na criação do sentimento de satisfação e de insatisfação. Igualmente concluiu que, contrariamente a Dubin, para quem as recompensas monetárias são importantes para os indivíduos não orientados para o trabalho, em ambas as situações – orientados ou não orientados para o trabalho -, demonstraram ser pouco importantes.

Então, e independentemente da posição organizacional ou do tipo de interesse central na vida, os factores extrínsecos como os benefícios, as condições de trabalho, os prémios por mérito e as políticas da administração são de menor importância para o sentimento de satisfação ou insatisfação. No entanto, para Starcevich (1973), é de realçar que apesar de cerca de metade dos inquiridos no estudo não estarem nem orientados nem totalmente comprometidos com o trabalho, parecem estar, contudo, emocionalmente envolvidos com o seu trabalho. Isto é, para Starcevich (1973), a necessidade para alcançar a auto-realização no trabalho é universal.

Assim, apenas na parte da importância dos factores intrínsecos se manifesta o quadro conceptual de Herzberg e colaboradores (1993), enquanto os resultados dão maior suporte às propostas que propõem uma motivação de carácter positivo na construção no trabalho das condições para a auto-realização do empregado, como sugerem as teorias de Argyres e McGregor, decorrendo daqui a importância de aspectos como o desenho do trabalho, a estrutura organizacional e os estilos de liderança (Starcevich, 1973). Contudo, outras teorias sustentam que um dos pressupostos para a auto-realização não está relacionado com uma diferenciação horizontal no posto de trabalho (o desenho do trabalho), mas sim com uma diferenciação vertical em que esteja presente o enriquecimento do posto de trabalho (González, Peiró & Bravo, 1996).

Resultante das divergências sobre a centralidade ou não que o trabalho ocupa na vida das pessoas e o seu impacto nos factores que possam estar na origem da satisfação das pessoas, motivou Starcevich (1973), a estudar a relação entre os interesses centrais na vida dos inquiridos e a importância atribuída a diferentes factores do trabalho como fontes de satisfação ou insatisfação.

Para Mannheim, Baruch e Tal (1997), a centralidade do trabalho, enquanto modelo teórico alternativo da Psicologia Social, desenvolve uma perspectiva na qual a função do trabalho se corporiza como “...uma das sub-identidades individuais nas quais as pessoas investem energia mental, afectiva, e por isso fortemente relacionada com a sua auto-estima” (Mannheim & cols., 1997, p. 1537). De acordo com os resultados de um estudo com trabalhadores *High-Tech*, e ressaltado o facto da particularidade da amostra, “...os indivíduos centrados no trabalho têm uma alta necessidade de realização, estão mais satisfeitos com o seu trabalho, estão mais comprometidos com a sua organização e esperam salários altos. A sua *performance* tende a ser alta, particularmente quando há uma alta necessidade de realização” (Mannheim & cols, 1997, p. 1537), pelo que essa centralidade influenciará e condicionará a forma como o indivíduo se organiza, os espaços que privilegiará e a forma como vai utilizar o seu tempo (Super, 1974, 1982, 1984a, citado por Lima-Santos & Pina Neves, 2001).

Relativamente ao papel desempenhado pelo trabalho, podemos acrescentar que essa centralidade “resulta [igualmente] do facto de em seu redor se gerar uma divisão de classes que, em conjunto com a divisão sexual e a divisão étnica, constitui um dos grandes factores de desigualdade social e de conflito social contemporâneos” (Santos, 1994, citado por Ferreira & Costa, 1999, p. 143).

Da mesma forma, e tendo presente as posições que defendem a menor importância do trabalho e, independentemente do tipo de valorização ou do significado que possa representar para as pessoas (Lima-Santos & Pina Neves, 2001), “o refluxo da pós-modernidade (como, por exemplo, a precariedade do trabalho e a mobilidade do tempo e do espaço em que este ocorre), acaba por reforçar a sua centralidade nos nossos dias, não obstante se constatar [agora] uma ‘descentração’ dos elementos estruturais que o caracterizaram ao longo do período industrial” (Freixo & Lima-Santos, 2009a, p. 417).

Isto é, “o processo de trabalho está no centro da estrutura social” (Castells, 2002, citado por Silva, 2007), resultando desta centralidade que se constitua como factor “...estrutural e estruturante das sociedades” (Silva, 2007, p. 88), pelo que “...tende hoje a subordinar toda a existência do indivíduo e a transformá-la ao seu ritmo....[assistindo-se] a uma difusão dos constrangimentos do trabalho na vida do cidadão, constrangimentos que tomam agora uma forma mais universal” (Rolle, 1996, citado por Silva, 2007, p. 85).

Decorre desta dicotomia relativa à centralidade do trabalho, da sua valorização e do seu significado para a realização pessoal e profissional, a necessidade de, também nesta área, se procurar caminhos que levem a uma maior consistência teórica.

2.1.3 Local de Trabalho: Espaço de Estruturação Sócio-Afectiva

Uma das principais características do trabalho industrial reside no espaço físico em que ocorre. Aqui, normalmente, a fábrica é o lugar onde se reúne um conjunto de indivíduos, a quem são disponibilizados os meios necessários para a prossecução dos objectivos da organização, num tempo previamente definido, isto é, a unidade de tempo e de função, características do sistema de produção industrial, ficam reunidos num mesmo local (Lima Santos, 2004b).

No contexto da sociedade industrial, estes espaços de trabalho, que se distinguem pelo elevado grau de identificação e institucionalização (Lima Santos, 2004b), que influenciaram o desenho dos restantes espaços de trabalho (comércio, serviços e escritórios), acabam por estar intrinsecamente associados à noção de local de trabalho (Lima Santos, 2004b). Com estes pressupostos, e enquanto estruturante do espaço social, o local de trabalho industrial representa uma entidade identitária, relacional e histórica (Fisher, 1997, citado por Lima Santos, 2004b), também caracterizado (i) por ser diferente e separado do local da residência, (ii) pelas regras impostas pelo seu próprio funcionamento, e (iii) porque o trabalho é realizado no espaço e no tempo previamente definido, com maior ou menor grau de imposição, acabando por ser um espaço-tempo profundamente programado (Aguilar Coelho & Lima Santos, 1998).

Mas, a crescente terciarização da actividade económica e o conseqüente surgimento da Sociedade Pós-Salarial, caracterizada pelo tripto trabalho-actividade-preço, que marca a perda de significado da actividade industrial onde o espaço de trabalho se caracteriza por ser o local “onde a população activa se estrutura afectiva e cognitivamente, organizando as representações que cada um faz de si mesmo, no sentido global da assunção da sua identidade profissional (Lima Santos, 2004a, p. 88), tende a ser transformado em espaços designados como não-locais de trabalho (Lima Santos, 2004a), isto é, um “não-lugar” (Augé, 1994, citado por Lima Santos, 2004a) porque não-identitário, não-relacional e não-histórico e, assim, instituindo-se como “...espaços votados à individualidade solitária, à passagem, ao provisório e ao efémero, espaços estes onde se acumulam solidões e itinerários individuais...” (Lima Santos, 2004a, p. 84).

Para Crozier, e de acordo com Sainsaulieu (1980, citado por Gomes, 2000), as organizações não são apenas um local de trabalho submetido aos imperativos de produção, sendo, igualmente, “sistemas de acção” socialmente construídos, onde predominam as “interacções estratégicas”, na medida em que o trabalho, enquanto acção

e intervenção organizada, implica, necessariamente, “...relações obrigatórias e nelas está em jogo o poder e o acesso à identidade...” (Gomes, 2000, p. 80).

Então, num contexto sócio-laboral em mudança permanente, o que se anuncia é tão só a emergência da cultura do efémero, criando as condições para a descaracterização da identidade profissional. Esta, enquanto faceta axial da identidade social (Lima Santos, 2004a), e por isso “um pilar da identidade do sujeito relativamente à sua posição na estrutura social, originará uma nova identidade social amputada de uma das suas mais importantes dimensões” (Freixo & Lima Santos, 2006b, p. 16).

Para além da transformação que o local de trabalho tem vindo a sofrer, outras características relacionadas com os locais de trabalho industrial têm sido, igualmente, alteradas. De acordo com Lima Santos (2004b), esta mutação deriva: (i) do aumento da mobilidade geográfica dos trabalhadores em função da mobilidade profissional e do emprego; (ii) da diminuição das fronteiras entre o tempo de trabalho e de lazer; (iii) da redução progressiva do tempo de permanência no local de trabalho, originada tanto pela diminuição do número de horas semanais mas, também, pela diminuição do número de anos de vida activa; (iv) do aumento do número de trabalhadores atípicos, como sendo os trabalhadores independentes, temporários, a tempo parcial, domésticos, no domicílio e, também, os tele-trabalhadores onde as insígnias do local de trabalho estão literalmente esbatidas; (v) do número crescente de desempregados nas faixas etárias com menos de 25 anos e mais de 50 anos; (vi) do aumento do desemprego de longa duração; (vii) do aparecimento de novas concepções de gestão como o *downsize* e o *outsourcing*; (viii) da diminuição do emprego no sector secundário e conseqüentemente da lógica a si associado como o emprego para toda a vida, o trabalho a tempo completo e a possibilidade de ascender na hierarquia da organização; e (ix) do aumento da actividade do sector terciário, actividade esta cada vez mais abstracta e menos relacional (Augé, 1994; Rocard, 1997, citados por Lima Santos, 2004b).

2.2 Fontes de Satisfação no Trabalho

O estudo das fontes de satisfação no trabalho apresenta como ponto de partida a necessidade de serem inventariadas quais as fontes consideradas importantes para a satisfação do indivíduo, bem como a análise dos determinantes que, enquanto variáveis situacionais, disposicionais ou pessoais e de interação social podem influir na avaliação dessa satisfação.

Assim sendo, o estudo das fontes de satisfação no trabalho não pode deixar de ser orientado no sentido de agregar tanto os afectos como as cognições no e sobre o trabalho (Ilies & Judge, 2004).

2.2.1 Perspectiva Unidimensional vs. Multidimensional

Para Bravo, Peiró e Rodríguez (2002) a satisfação no trabalho é uma atitude ou conjunto de atitudes desenvolvidas pelo indivíduo perante a sua situação de trabalho e podem ser relativas ao trabalho em geral ou às suas facetas específicas, considerando Peiró (1984, citado por Bravo & cols., 2002, p. 347), haver a necessidade de distinguir entre atitude, enquanto:

“...disposição para actuar de um modo determinado em relação aos aspectos específicos do posto de trabalho ou da organização e a satisfação no trabalho [enquanto] resultado de várias atitudes que um empregado tem perante o seu trabalho e os factores com ele relacionados, [resultando daqui que a satisfação no trabalho seria entendida como]...uma ‘atitude geral’ resultante de muitas atitudes específicas relacionadas com diversos aspectos do trabalho e da organização”.

Para estes autores, serão classificadas como abordagens unidimensionais ou globais quando a satisfação é entendida como uma atitude em relação ao trabalho em geral e como abordagens multidimensionais quando a satisfação resulta de um conjunto de factores entendidos como relevantes no contexto de trabalho. Assim, esta variável tem sido estudada tanto como satisfação global no trabalho como satisfação nas diferentes facetas do trabalho, como, por exemplo, a remuneração e as oportunidades de promoção (Lease, 1998).

De acordo com esta perspectiva, Locke (1976, citado por Bravo & cols., 2002), identifica como fontes de satisfação (Quadro 1) as condições ou eventos como “o próprio trabalho”, o “reconhecimento”, o “salário”, as “promoções”, as “condições de trabalho” e

os “benefícios” e como agentes da satisfação no trabalho a “chefia”, os “colegas de trabalho” e a “organização/direcção”.

Já para Carvalho Ferreira, Neves, Abreu e Caetano (1996), as fontes com maior impacto na satisfação, embora considerem que cada uma pode ter um peso diferente, serão: (i) o “trabalho desafiante”, que integra a variedade, a autonomia e o *feedback* dado pelo posto de trabalho; (ii) a “equidade na recompensa”; (iii) “as condições físicas e ambientais de trabalho”; (iv) “o relacionamento interpessoal”; e (v) “o grau de adequação entre a personalidade e as características do trabalho”.

A literatura releva, ainda, a importância que tem o tipo de relação entre o chefe e o subordinado, pois o facto do chefe demonstrar amizade, saber ouvir, ser compreensivo e elogiar (com sinceridade) os bons desempenhos leva à satisfação.

Quadro 1 – Fontes de Satisfação no Trabalho (Locke, 1976, adaptado de Bravo & cols., 2002.)

	Fontes de Satisfação	Dimensões
Condições ou eventos	O Próprio Trabalho	Carácter intrínseco, variedade, oportunidades de aprendizagem, dificuldade e quantidade de trabalho e possibilidades de sucesso.
	Salário	Aspecto quantitativo, equidade e forma como é distribuído.
	Promoções	Políticas de promoção e oportunidade de formação.
	Reconhecimento	Elogios e críticas ao trabalho realizado
	Benefícios	Seguros de doença, entre outros, pensões e férias
	Condições de Trabalho	Aspectos ergonómicos, local de trabalho, horário e períodos de descanso.
Agentes	Chefia	Estilo de liderança, capacidades técnicas, relacionamento interpessoal.
	Colegas de Trabalho	Competências, apoio e amizade manifestada.
	Organização/Direcção	Políticas de benefícios e salários.

Ainda como fontes de satisfação são referidas (Vroom, 1964, Dawis, Lofquist & Weiss, 1968, Peiró, 1984, Bravo, 1992, citados por Bravo & cols., 2002): a supervisão, os colegas, a empresa, as condições de trabalho, a progressão na carreira, as perspectivas de promoção, a remuneração, os subordinados, a estabilidade no trabalho, o tipo e a quantidade de trabalho e o desenvolvimento pessoal.

Por sua vez, Locke (1976), aludindo a um estudo de 1973, conclui que o reconhecimento verbal ou a sua ausência é uma importante fonte de satisfação no primeiro caso e de insatisfação no segundo, na medida em que estão em causa as necessidades de reconhecimento explícito e que estão relacionadas com a necessidade de auto-estima ou de auto-conceito positivo e, ainda, o próprio indivíduo e a forma como se vê a si próprio.

Já para Spector (1997), entre outras fontes de satisfação já referidas, faz menção, como fonte importante de satisfação, o tipo de comunicação estabelecida.

Na perspectiva de Ilies e Judge (2004) da satisfação no trabalho, entendida enquanto atitude, relevarão facetas como o prestígio, a segurança, a relação interpessoal, o salário, a promoção, o reconhecimento, a auto-estima, a independência, o crescimento pessoal e a realização. No mesmo sentido, para Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies (2001) grande parte dos estudos reconhece a satisfação no trabalho como um conceito global que inclui várias facetas, nomeadamente, o salário, as promoções, os companheiros, a supervisão e o próprio trabalho.

Por fim, saliente-se que, tendo como referência uma revisão de literatura, Lima Santos e Freixo (2006) e Freixo e Lima Santos (2006b, 2008b, 2009a) consideram que as fontes de satisfação identificadas como mais importantes são: (1) as características do trabalho; (2) a forma de ser e de trabalhar do chefe; (3) o sentimento de realização pessoal e profissional; (4) as oportunidades de formação e de aprendizagem; (5) as perspectivas de carreira profissional; (6) o reconhecimento pelos outros do trabalho realizado; (7) o relacionamento com os colegas; (8) as condições de trabalho proporcionadas pela empresa; (9) a segurança de emprego nesta empresa; e (10) a remuneração.

2.3 Satisfação Organizacional

O modelo teórico de Bruggemann, Groskurt e Ulich (1975, citados por Dormann & Zapf, 2001) sugere a existência de diferentes tipos de satisfação no trabalho, definindo como um desses tipos a “satisfação resignada no trabalho”, que resulta da satisfação no trabalho ser dependente do nível de aspirações individuais, isto é, se há uma discrepância entre a percepção do trabalho e as suas expectativas, as pessoas adaptam-se a essa discrepância utilizando como estratégia a redução do nível de aspiração e, conseqüentemente, diminuem a satisfação, identificando-se, assim, uma interacção entre a pessoa e a situação.

De acordo com Friedlander (1963), há duas estruturas-base importantes para a avaliação da satisfação. Uma está associada ao processo de trabalho e possibilita a auto-realização, a outra inclui os aspectos de ordem ambiental, como sendo as recompensas de ordem física ou monetária, o que pode pressupor a existência de dois tipos de indivíduos a valorizar cada uma dessas estruturas. No entanto, Friedlander (1963), realiza uma investigação que tinha como um dos objectivos analisar os elementos que integram o

ambiente de trabalho, tendo identificado, em resultado da análise factorial, três factores que designou como Factor I – *ambiente social e técnico*; Factor II – *aspectos intrínsecos do trabalho – auto realização*; e Factor III – *reconhecimento e promoção*.

São elementos de ordem interpessoal os que, na sua generalidade, integram o primeiro factor, enquanto o segundo factor aponta para aspectos intra-pessoais. Por sua vez, o terceiro factor é composto por itens que parecem ser mais de natureza impessoal mas, de acordo com o autor, são cada vez mais importantes no interior das organizações.

Já anteriormente, Gunzberg, Ginsburg, Axelrad e Herma (1951, citados por Friedlander, 1963), chegaram a resultados idênticos, uma vez que os três factores obtidos apontam para distintos, mas relacionados, tipos de satisfação do trabalho, a saber: (i) o retorno na forma de recompensa monetária e de prestígio; (ii) a satisfação intrínseca ou de prazer na actividade específica e no acompanhamento dos fins específicos; e (iii) as que derivam do trabalho, em especial o ambiente físico ou o grupo.

Para Locke (1976), o estudo desta variável tem como pressuposto dois tipos de preocupação: uma de ordem económica (a relação entre satisfação e variáveis como produtividade, absentismo, *turnover*, saúde), a outra de ordem social (a satisfação no trabalho enquanto indicador de qualidade de vida no trabalho), preocupação esta baseada na ideia transmitida pela Escola das Relações Humanas, para quem a produtividade estaria associada à satisfação dos trabalhadores.

A satisfação no trabalho tanto pode ser uma consequência das condições de trabalho, como a responsabilidade, a variedade das tarefas, o tipo de liderança e a autonomia, variáveis estas entendidas como importantes para a determinação da satisfação, como pode influenciar os resultados organizacionais por estar na origem de comportamentos como o absentismo, o *turnover* e mesmo nas ineficiências da produtividade, ou nos comportamentos contraproducentes como a sabotagem (Dormann & Zapf, 2001).

De acordo com Cranny e colaboradores (1992, Fisher, 2000), seriam mais de 5000 os artigos publicados e dissertações que se debruçaram sobre a satisfação no trabalho. Todavia, Staw (1984, citado por Fisher, 2000) considera que muito poucos se dedicaram ao construto propriamente dito da satisfação no trabalho.

Não obstante este interesse académico, que assenta em duas perspectivas (a do trabalhador e a da organização), relevando-se na primeira preocupações de ordem humanitária (como o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica) e na segunda um maior pragmatismo, na medida em que a satisfação é entendida como factor que pode

influenciar o funcionamento da organização (Alcobia, 2001), é consensual a dificuldade em encontrar uma orientação de investigação que lhe dê consistência teórica.

Com efeito, mantém-se válida a constatação de Lima e colaboradores (1994, p.101): “...nem o conceito de satisfação nem a caracterização dos factores que a determinam têm ainda o acordo dos teóricos desta área”, sendo que uma das razões possa ser explicada pelas eventuais dificuldades que se colocam para a sua avaliação no plano do trabalho de campo, até porque os resultados remetem, necessariamente, para a qualidade percebida das respostas organizacionais.

2.3.1 Definição do Conceito

A satisfação no trabalho é geralmente definida como uma reacção emocional à situação de trabalho (Cranny, Smith, & Stone, 1992; Locke, 1969, 1976, citados por Ilies & Judge, 2004), sendo, assim, um estado emocional positivo ou de prazer que deriva da percepção individual das experiências de trabalho (Locke, 1976).

Para Lima e colaboradores (1994, p. 109), “a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1986) ou como uma atitude (Schneider, 1975)” mas, em ambos os casos “é um construto que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho” (Lima & cols., 1994, p. 110), pelo que se depreenderia que nestes estudos estivessem presentes as teorias sobre as emoções e as teorias sobre as atitudes o que não acontece.

Em Bravo e colaboradores (2002), podemos encontrar diferentes perspectivas relativamente ao conceito de satisfação do trabalho, enquanto dimensão emocional ou afectiva ou enquanto atitude face ao trabalho. No entanto, e como pressuposto, os autores consideram ser necessário fazer a distinção entre os conceitos de resposta afectiva e resposta emocional.

Para Fernández-Dols (1994, citado por Bravo & cols., 2002), o termo afecto será relativo a um fenómeno genérico que inclui as preferências, avaliações, estados de ânimo e, também, as emoções, sendo que estas serão uma forma de afecto mais complexa e com uma duração mais exacta que a reacção afectiva ou o estado de ânimo e, relativas, em geral, a objectos bem determinados que provocam um conjunto de avaliações e reacções corporais características.

Assim, quando a satisfação é definida enquanto atitude generalizada em relação ao trabalho (Beer, 1964; Arnold, Robertson & Cooper, 1991, citados por Alcobia, 2001, p. 289) e estudada no âmbito das atitudes no trabalho “...estas aparecem como associações entre objectos e respectivas avaliações por parte dos indivíduos”, o que significa que se destinam a um objecto específico pertencente a uma realidade que é única do sujeito em análise, reflectindo a sua própria experiência, e enquanto resposta individual que resulta da experiência, pressupõe-se que tenha um carácter duradouro.

Podemos, então, constatar que a satisfação ora é definida como um estado afectivo ou emocional, ora é definida como uma atitude generalizada perante o trabalho e como resultado da relação psíquica indivíduo vs. situação de trabalho (Ripon, 1987), relação esta que resulta da avaliação que o trabalhador faz no contexto do seu ambiente de trabalho (Dawis & Lofquist, 1984, citados por Lease, 1998); mais ainda, para Ilies e Judge (2004) parece implicar um construto atitudinal que reflecte a avaliação individual do trabalho e, ainda, uma consequência da satisfação individual com os diferentes domínios da vida: ou seja, nesta perspectiva, a satisfação no trabalho é entendida como uma tendência avaliativa latente no trabalho, que justifica a co-variação entre estímulos e respostas do trabalho manifestados através de estados avaliativos discretos durante o dia de trabalho (Ilies & Judge, 2004).

Para Ripon (1987, p. 424), o conceito de satisfação no trabalho pode ser entendido como “um estado emocional que resulta da correspondência entre aquilo que a pessoa espera do seu trabalho e aquilo que percebe como obtido” ou como “uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho”, sendo essa resposta estritamente individual (Carvalho Ferreira, 1996, p. 145).

Para Barros, Neto e Barros (1991), este conceito contém quatro componentes: afectiva, cognitiva, psíquica e social, incorporando, ainda, um critério subjectivo, podendo, assim, alguém sentir-se satisfeito em determinada situação onde outro ficaria insatisfeito.

Decorre desta dificuldade na definição do conceito de satisfação no trabalho a necessidade de se considerar dois aspectos: (i) especificar os processos psicológicos subjacentes às experiências subjectivas da satisfação no trabalho – decorre daqui a importância das dimensões cognitivas, afectivas e comportamentais e que lhes são intrínsecas; (ii) a identificação dos itens que estão associados ao trabalho e que produzem essas mesmas experiências subjectivas de satisfação (Bravo & cols., 2002).

Ora, dos interesses em jogo na relação de trabalho, a leitura da realidade que os envolve não será, necessariamente, a mesma. Desta visão diferenciada sobre o que é mais importante na organização ressaltam variáveis como o nível de desempenho, a produtividade, a qualidade do trabalho e, em menor grau, o absentismo e o *turnover* como resultados importantes para a vida das empresas e para os seus gestores, enquanto para os trabalhadores, provavelmente, o resultado mais importante será a satisfação organizacional. Aqui, a questão que se coloca é se é possível conciliar os resultados que são esperados pela organização e aqueles que são esperados pelos trabalhadores (Riggio, 1990).

Na verdade, diferentes razões poderão influenciar a importância diferencial de qualquer uma das facetas referidas (nomeadamente a valorização que cada um atribui ao seu trabalho, a importância que o sujeito atribui aos resultados do desempenho e as respostas da organização), podendo ou não estar relacionadas com o posto de trabalho (Lima Santos & Freixo, 2006). Assim, para Lima e colaboradores (1994, p. 107), “a satisfação organizacional resulta da adequação entre as expectativas (objectivos ou valores individuais) em relação à situação de trabalho e as resposta dada pela organização a estas expectativas”, identificando-se duas variáveis que a determinam: as expectativas (relativas aos objectivos e valores que o indivíduo espera ver realizados na situação de trabalho); e as respostas organizacionais (entendidas como as características que o indivíduo percepciona na situação de trabalho).

Para Lawler III (1973, citado por Neves, 2002, p. 59), “a satisfação organizacional é fundamentalmente uma medida de qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afectiva resultante das experiências dos sujeitos em relação ao trabalho” e, sendo o trabalho considerado como importante na estruturação da vida das pessoas, terá por inerência, influência na qualidade de vida geral.

2.3.2 Satisfação no Trabalho e Satisfação com a Vida

A propósito das relações entre qualidade de vida no trabalho (QVT) e eficácia e produtividade, González, Peiró e Bravo (1996) consideram ser necessário analisar as diferentes formas de a conceber, uma vez que: (i) os dois aspectos são incompatíveis, pois, proporcionar qualidade de vida aos empregados significa custos, o mesmo será dizer, redução de lucros; (ii) a QVT é uma compensação que deve ser proporcionada aos empregados, integrando-a nos seus resultados; (iii) a relação entre QVT e os resultados é

concebida como uma relação de integração, uma vez que a oferta de uma QVT excelente para os empregados gera a implicação deles.

De acordo com Locke (1976), a satisfação pode afectar a atitude com a vida, a família e a atitude do indivíduo consigo próprio: por um lado, a satisfação é vista como um fim em si mesmo (a felicidade é um objectivo de vida) e, por outro, como efeito ao nível das atitudes. Portanto, fazendo o trabalho parte da vida, é expectável que a satisfação no trabalho esteja relacionada com a satisfação com a vida.

No entanto, Rode (2004) considera que esta é apenas uma das três perspectivas que se colocam neste domínio. Assim, para o autor, na primeira, “*bottom-up*”, a satisfação no trabalho tem uma influência causal na satisfação com a vida porque aquela é parte integrante desta. Já na segunda argumenta que a relação causal entre as duas variáveis é “*top-down*”, isto é, a satisfação com a vida influencia a satisfação no trabalho, representando, assim, um efeito *disposicional*, pelo que esse efeito positivo associado com a satisfação com a vida resulta na chamada de um maior número de eventos positivos de trabalho e mais interpretações positivas das condições de trabalho, o que conduz a uma elevada satisfação com o trabalho. Por sua vez, uma terceira perspectiva considera como ilegítima esta relação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida, uma vez que são resultados de influências comuns.

Então, para Rode (2004), e como corolário desta interpretação, há a possibilidade de serem feitas duas leituras: uma, entende que a investigação segue a tradição *bottom-up* – a satisfação com o trabalho e a satisfação com outros domínios que não o trabalho são influenciados por muitas das mesmas variáveis ambientais, o que significa que a satisfação do domínio do não-trabalho pode modificar a relação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida; a outra possibilidade, conforme Judge e colaboradores (1997, citado por Rode, 2004, p. 1207), consiste na proposta de um amplo construto da personalidade (“núcleo da auto-avaliação”), desenvolvido especificamente para explicar o processo pelo qual a *disposição* tanto pode influenciar a satisfação no trabalho como a satisfação com a vida.

No entanto, contrariamente às teorias *top-down* mais antigas, Judge e colaboradores entendem que a satisfação com a vida não é uma variável *disposicional per si*, mas influenciada pela *disposição*, tal como a satisfação no trabalho. A investigação empírica concluiu que o núcleo da auto-avaliação tanto está relacionado com a satisfação no trabalho como com a vida, sugerindo que possa ser responsável, pelo menos parcialmente, pela variação bivariada entre os dois construtos (Rode, 2004).

Para Fagulha, Duarte e Miranda (2000), a satisfação com a vida resulta de uma abordagem de ordem cognitiva, em que é feita uma comparação entre aquilo que o indivíduo vivencia e os seus padrões pessoais, pelo que o grau de satisfação está negativamente correlacionado com esse nível de discrepância (Costa & McCrae, 1980; Andrews & Robinson, 1991; e Lazarus, 1991, citados por Fagulha & cols., 2000).

Por sua vez, Fagulha e colaboradores (2000), relevam uma abordagem que integra aspectos emocionais, cognitivos e sociais, subjacente à Teoria da Qualidade de Vida de Frisch (1994, citado por Fagulha & cols., 2000, p. 7), para a qual “o contentamento global perante a vida é o somatório da satisfação em determinadas áreas que a pessoa valoriza e ou considera de importância”, concluindo que a satisfação em determinada área é o resultado da ponderação em função da sua importância, e é essa ponderação que tem significado na satisfação global com a vida.

Para Paúl, (1992, p. 62) a satisfação com a vida “refere-se à avaliação que as pessoas fazem da vida como um todo, reflectindo a discrepância percebida entre as aspirações e as realizações, referindo-se mais a um processo cognitivo do que afectivo”. Para Shin e Johnson (citados por Neto, 1999, p. 55), a satisfação com a vida é definida como “uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa segundo os seus critérios escolhidos”, sendo que “...a área do bem-estar subjectivo se focaliza nos próprios julgamentos da pessoa e não em critérios que o investigador considera importantes” (Diener, 1984, citado por Neto, 1999, p. 56). Todavia, Deci e Ryan (2000), entendem que o bem-estar não se relaciona exclusivamente com a experiência da saúde psicológica e satisfação com a vida e, assim, não ser entendida apenas como “...uma simples experiência subjectiva da parte positiva dos afectos, mas é também uma função *organismica*” (Deci & Ryan, 2000, p. 243), na qual a pessoa detecta a presença ou a falta de vitalidade, flexibilidade psicológica e um profundo sentimento de bem-estar ou mal-estar.

Tendo como suporte a teoria da auto-determinação, Deci e Ryan (2000) têm demonstrado que a satisfação com a autonomia, competência e necessidade de relacionamento estão directamente associados ao bem-estar. E isto porque definindo-a como o desenvolvimento de “um sentimento de escolha na iniciação e regulação das acções individuais” (Deci, Connell & Ryan, citados por Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004, p. 119), propicia uma maior criatividade, auto-estima e bem-estar.

Com efeito, um estudo de Sheldon, Ryan e Reis (1996, citados por Deci & Ryan, 2000, p. 243), que procura a relação entre as variações diárias em experiências sobre a autonomia e a competência, conclui que, tendo em conta as diferenças individuais, “os

valores da autonomia e da competência percebidas estão significativamente correlacionados com os índices de bem-estar”, ou seja, após controlo da variação ao nível pessoal, os estudos indicam que as alterações diárias na satisfação da necessidade de autonomia e competência estão associadas às alterações no bem-estar quotidiano: “quando a autonomia e a competência são experienciadas os participantes afirmam ter tido bom-dia” (Deci & Ryan, 2000, p. 243).

2.3.3 Determinantes Disposicionais, Situacionais e de Interação Social

Diversas conceptualizações da satisfação no trabalho entendem-na como resultado da combinação entre as respostas dadas pelo ambiente de trabalho e os desejos do indivíduo por essas recompensas. E se é expectável que a satisfação no trabalho resulte da articulação entre o grau em que as recompensas previstas pelo trabalho realizado correspondam à vontade expressa do indivíduo, não há, no entanto, uma demonstração empírica clara da correlação que possa existir entre essas variáveis (Scarpello & Vandenberg, 1992).

Resulta daqui que há teorias que relevam a importância das variáveis disposicionais - MacDuffie (1995, citado por Johns, 2006) considera ter-se verificado um grande avanço nos últimos trinta anos no desenvolvimento e aperfeiçoamento dos construtos intra-individuais e das variáveis disposicionais no interior de áreas de intervenção como o compromisso organizacional, as percepções de justiça, a auto-eficácia, entre outros, o que tem ajudado na melhor compreensão da vida no trabalho - enquanto outras avançam no sentido das variáveis situacionais como determinantes da satisfação no trabalho (Scarpello & Vandenberg, 1992). Outros, ainda, apontam para a importância das variáveis pessoais e situacionais na satisfação no trabalho dando primazia tanto às situações de trabalho como aos aspectos disposicionais (Cohrs, Abele & Dette, 2006).

A explicação da satisfação no trabalho, tomando como referência as variáveis situacionais e disposicionais (ou estrutural e individualista), corresponde às orientações teóricas de Marx e Durkheim (Gruenberg, 1980, citado por Morris & Villemez, 1992). Na primeira, independentemente da educação ou do *background*, a experiência da situação de trabalho é decisiva para a avaliação da satisfação, enquanto que na segunda os diferentes níveis de expectativas e de satisfação se suportam nas diferenças dos valores socialmente induzidos (Golthorpe, Lockwood, Bechhofer, & Platt, 1978, citados por Morris & Villemez, 1992). No entanto, para Morris e Villemez (1992), não são lados opostos de um

mesmo *continuum*, na medida em que ambos propõem uma relação positiva entre os valores e os benefícios, residindo na forma a diferença para a sua explicação. Assim, as explicações *disposicionais* encontram os seus valores fora da situação de trabalho, enquanto as situacionais é apenas aqui que as encontram.

Para Judge e Larsen (2001, citados por Ilies & Judge, 2004), uma das área que no futuro devem ser estudadas é a relação observada entre personalidade, afecto e satisfação no trabalho, pois se há uma evidência empírica sobre a relação entre os traços afectivos e a satisfação no trabalho (Judge & Larsen, 2001; Thorensen & cols., 2003, citados por Ilies & Judge, 2004), apenas existe uma evidência dispersa da relação entre a satisfação no trabalho e os afectos momentâneos experienciados no trabalho (Fisher, 2000; Ilies & Judge, 2002; Judge & Ilies, no prelo; Weiss & cols., 1999, citados por Ilies & Judge, 2004).

Com efeito, as conclusões de estudos longitudinais (Kohn & Schooler, 1978; Miller, 1980; Mortimer & Lorence, 1979, citados por Morris & Villemez, 1992) consideram que os trabalhadores ajustam as suas orientações de valorização pessoal de acordo com as situações actuais do trabalho, no entanto, Harlan (1989, citado por Morris & Villemez, 1992), tendo como referência a teoria do comportamento adaptativo de Merton, sustenta que os indivíduos adaptam as suas expectativas e aspirações a objectivos cultural e socialmente valorizados, o que implica que os valores do trabalho sejam independentes da situação de trabalho. Assim, para Morris & Villemez (1992), se os níveis de satisfação variam de acordo com as orientações individuais e os parâmetros estruturais do trabalho, e se combinam para produzir resultados diferentes, então, a satisfação no trabalho, mais do que um jogo entre valores pré-existentes, recompensas e a adaptação dos trabalhadores às circunstâncias de trabalho actuais, poderá ser melhor entendida enquanto modelo que permita interpretar os efeitos combinados das variáveis disposicionais e situacionais.

A proximidade das conclusões do estudo de Scarpello e Vandenberg (1992), e as do estudo de Scarpello e Campbell (1983a, citados por Scarpello & Vandenberg, 1992), vão no sentido de que as variáveis disposicionais interagem com as variáveis situacionais na determinação da satisfação, apresentando igualmente algumas questões sobre a relação entre as atribuições subjectivas para a situação de trabalho e para os comportamentos de trabalho. Por fim, e considerando indivíduos de pólos opostos relativamente às opções de investimento na ocupação e de progressão na carreira, estes estudos inferem que as atitudes no trabalho são dependentes do significado subjectivo usado na interpretação das situações de trabalho, bem como para avaliar o bem-estar pessoal.

A conclusão de Gerhart (1987) vai no sentido de que, se por um lado é difícil interpretar os determinantes da situação de trabalho, por outro, o poder preditivo dos factores disposicionais é tido sob reservas, na medida em que os problemas de medida que lhe estão associados dificultam uma avaliação precisa.

Igualmente, Cohrs e colaboradores (2006), consideram que a intervenção das perspectivas *disposicionais* e situacionais não são mutuamente exclusivas, havendo uma interacção entre elas. Para Lima e colaboradores (1994), esta abordagem deve contemplar não só a interacção de variáveis situacionais - que incluem as características da função, do processo de tomada de decisão e do reforço -, as individuais – cujo conceito chave parte da discrepância entre expectativas e respostas da organização -, mas, também, as de interacção social – com base na comparação social, no processamento social da informação e na cultura organizacional.

2.3.4 Satisfação vs. Motivação

Para Neves (2002), os motivos que levam o Homem a agir não são observáveis, apenas o são os comportamentos e o resultado desses comportamentos. Ora, com vista a procurar explicar e compreender o que determina esses comportamentos, diferentes teorias têm privilegiado o estudo no campo da motivação atravessando, assim, “...transversalmente todas as correntes psicológicas e sobre ele converge a atenção da psicologia da personalidade, da psicologia social, da psicologia clínica e, sobretudo, da psicologia organizacional.” (Muchinsky, 1990, citado por Neves, 2002, p. 11), sendo que, em contexto de trabalho, é possível explicar, através de diferentes teorias que abordam este conceito sob diversas perspectivas, o comportamento dos trabalhadores.

A motivação pode ser definida como “...a variedade de comportamento intra e inter-individual devida não só a diferenças individuais e competências no controlo das exigências do meio ambiente que a acção exige” (Vroom, 1964, citado por Neves, 2002, pp. 11-12), como sendo um “...processo em que se entra em linha de conta com factores de ordem cognitiva” (Lawler, 1973, citado por Neves, 2002, p. 59).

De acordo com Vroom (citado por Neves, 2001, p. 267), o processo motivacional caracteriza-se pelo seu carácter permanente, actuante e dinâmico definindo-se como “...a força que estimula o sujeito a actuar de determinada forma e a desenvolver determinada quantidade de esforço, o qual é função do valor que a recompensa apresenta para o sujeito e da probabilidade da recompensa ser alcançada”.

Uma outra perspectiva, a teoria da auto-determinação, que assenta no princípio de que do desenvolvimento do sujeito decorre uma maior satisfação através de um sentimento de eficácia (White, 1959, citado por Neves, 2002), conceptualiza a motivação “...em termos da necessidade de competência (*need for competence*) e auto-determinação, as quais envolvem as pessoas num ciclo de procura de desafios e redução de incongruências” (Deci, 1975, citado por Neves, 2002, p. 41). Para esta teoria, sendo estas necessidades inatas no Homem, funcionam como dínamo do comportamento, pelo que a energia e o esforço aí colocados são independentes de recompensas contingentes.

De acordo com Dolan (1996), é complexa a tarefa de motivar um indivíduo, e isto porque é necessário adaptar o esforço que é exigido às particularidades de cada um, sendo que, face às atitudes, aos comportamentos, aos objectivos, aos antecedentes e em especial às necessidades que lhes são características, cada indivíduo é intrinsecamente diferente do outro:

“... as necessidades, que consistem em deficiências fisiológicas, psicológicas ou sociais que um indivíduo sente pontualmente, isoladamente ou em conjunto, incitam-no a adoptar uma atitude ou um comportamento particular. As necessidades constituem, então, a fonte das forças e das pressões que motivam o indivíduo a adoptar uma conduta precisa. Para alguns teóricos a motivação é inferida da atitude ou do comportamento manifestado pelo indivíduo logo que ele se esforce por atingir um objectivo determinado. A consecução do objectivo reduz consideravelmente o desconforto que resulta da necessidade que era sentida, e a intensidade da motivação diminui em paralelo” (Dolan, 1996, p. 89).

Para Kanfer (1990, citado por Neves, 2002) a pesquisa empírica tem centrado a sua atenção nas variáveis *direcção* do comportamento, *intensidade* da acção e *persistência* do esforço. É nesta perspectiva que para Arnold, Robertson e Cooper (1991) a motivação, estando relacionada com os factores que nos incitam ou nos influenciam a comportar-nos de determinada maneira, se estrutura em três componentes: (i) a *direcção* (o que a pessoa tenta fazer); (ii) o *esforço* (o quanto a pessoa tenta); e (iii) a *persistência* (o quanto a pessoa tenta).

Dolan (1996), nesta mesma perspectiva, valoriza: (i) o *esforço*, que significa a força ou energia (física e psicológica) despendida pelo indivíduo na prossecução dos seus objectivos; (ii) a *persistência*, que envolve a noção de perseverança e constância que o indivíduo põe à prova quando desencadeia um comportamento ou quando termina uma tarefa (esforço e persistência estão relacionados com a quantidade de energia e de

trabalho fornecidos); e (iii) a *orientação*, que se refere à qualidade e pertinência dos comportamentos adoptados.

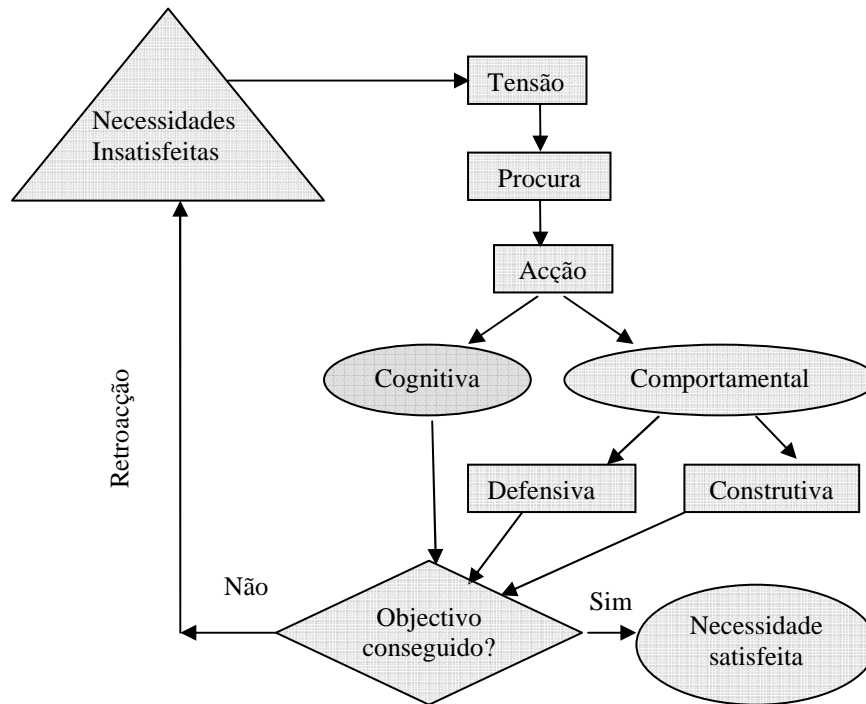


Figura 2 - A motivação: um modelo de base. (Adaptado de Dolan, 1996, p. 90).

Para Deci (1971, citado por Cunha & cols., 2004), a motivação é constituída por dois subsistemas, um de carácter intrínseco, o outro, de carácter extrínseco. No primeiro caso, decorrente de um *locus* de controlo interno alto, o comportamento das pessoas é atribuído a necessidades internas e desenvolvem um esforço no sentido de obter recompensas que permitam satisfazer essas necessidades intrínsecas. Mas, se essas recompensas forem entendidas como uma variável externa, como uma política agressiva de prémios, podem ser percebidos como uma forma de controlo do comportamento e, então, originar uma diminuição da motivação intrínseca.

De uma outra forma, Emmons (1986, citado por Sheldon & Elliot, 1999) entende que não obstante todos os indivíduos motivados prosseguirem os seus objectivos, a motivação é condicionada pelo grau de conhecimento explícito que os indivíduos têm dos objectivos quotidianos.

Numa outra perspectiva, “...as percepções e as crenças que sistematicamente construímos sobre nós próprios constituem pedras basillares da nossa formação enquanto pessoas, assim como da nossa motivação e do nosso comportamento (Pina Neves, 2007, p. 189).

E, uma vez que as concepções pessoais interagem no domínio da motivação (Faria, 2008), na medida em esta depende da “...forma como os sujeitos se percebem a si mesmos e percebem aquilo que os rodeia, integrando e influenciando outros construtos pessoais, nomeadamente os objectivos e os padrões de realização [...] o auto-conceito [e] a auto-estima ...” (Faria, 2008, p. 55), o estudo sobre as concepções ou teorias pessoais de sucesso passa a ser relevante, pois estas, enquanto conjunto de crenças e percepções pessoais fazem parte de um grupo importante de “teorias individuais implícitas a que cada um recorre para compreender, explicar e prever a ocorrência de sucesso ou de fracasso” (Faria & Fontaine, 1989, citadas por Faria, 2008, pp. 56-57).

De acordo com Sternberg (2005), para se atingir o sucesso, na maioria das situações, a motivação tem um papel igual ou maior do que as competências intelectuais pois estas pouco significarão se o indivíduo não estiver motivado para as utilizar. Refere o autor que a motivação pode ser de origem externa ou interna, externa, quando o indivíduo espera reconhecimento, recompensas ou o apoio dos pares e, interna, quando da sua iniciativa é procurada a satisfação pelo trabalho bem conseguido. Enquanto as motivações externas são mais facilmente anuladas, na medida em que dependendo em grande parte dos reforços externos quando estes diminuem ou são extintos a motivação tende a desaparecer, na motivação interna os indivíduos estão dispostos e preparados a manter a motivação independentemente desses reforços externos.

Para Michel (s. d.), e parafraseando Francès, a motivação pode ser definida como:

“...a soma dos resultados esperados, num emprego, multiplicado pela valência de cada um desses resultados...e a satisfação, no que lhe concerne, implica não só esses resultados afectados pelas suas valências, mas também um confronto destes com os resultados obtidos. É a soma das diferenças entre as aspirações e aquilo que o trabalhador encontra efectivamente no emprego”. Michel (s. d., pp. 160-161).

Então, conclui que o que há de comum à motivação e à satisfação é o conjunto dos resultados esperados pela sua valência, sendo que o elemento base que diferencia os dois conceitos é o papel da experiência na definição da satisfação. Para Michel (s. d.), para além das expectativas próprias da motivação, a satisfação implica uma confrontação com os resultados obtidos, isto é, somente da experiência pode ocorrer a satisfação. Assim, a motivação ocorrendo a montante “...precede a satisfação e dá-lhe razão de ser.” (Michel, s. d., p. 161).

A diferença entre estes dois construtos e numa outra perspectiva, pode ser encontrada no facto da motivação para trabalhar se referir a disposições do comportamento, isto é, ao tipo e escolha do comportamento e, também, à sua força e intensidade, enquanto a satisfação se concentra nos sentimentos face ao trabalho e nas consequências que originam (Weinert, 1985). Para Neves (2002, p. 59), a satisfação “...tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afectiva resultante das experiências dos sujeitos em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é um processo em que se entra em linha de conta com factores de ordem cognitiva”, conclusão esta que tem como consequência a exclusão da dimensão cognitiva no processo de avaliação da satisfação.

2.4 Fontes de Satisfação no Trabalho e Satisfação Organizacional

O estudo da satisfação no trabalho é suportado por um conjunto de teorias que procuram explicar o que está subjacente ao facto das pessoas se sentirem satisfeitas ou não com o seu trabalho. Mas, os resultados empíricos têm demonstrado que nenhuma delas, só por si, tem a capacidade de explicar o funcionamento desta variável na sua totalidade. E, considerando Lease (1998), que compreender os antecedentes e antecipar as consequências da satisfação no trabalho como o compromisso organizacional ou a intenção de saída, entre outros, pode marcar a diferença não só no incremento da produtividade, na redução de custos com o *turnover* mas também na manutenção de uma boa saúde psicológica da equipa de trabalho, não obstante os construtos organizados em torno da satisfação no trabalho se suportarem no interior de uma multiplicidade de modelos conceptuais (Allen & Meyer, 1990; Good, Page & Young, 1996; Iverson & Roy, 1994; Martin & Bennet, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Sager, 1994; Whitner & Walz, 1993, citados por Lease, 1998).

2.4.1 Breve Síntese Sobre Alguns Modelos, Teorias e Práticas

Uma diversidade de modelos teóricos procura explicar as causas que levam as pessoas a sentirem-se satisfeitas ou não com o trabalho que realizam, no entanto, decorrente da confirmação empírica, conclui-se que nenhuma das teorias tem a capacidade de, por si só, explicar a totalidade do construto.

Essa dificuldade consubstancia-se na complexa articulação que é necessário ser feita para integrar dimensões tão diferentes e distantes como as características individuais,

laborais, sócio-organizacionais e, também, das percepções do investimento pessoal e das características do trabalho e das respostas da organização, as quais, considerando ainda o contexto sócio-cultural em que ocorrem, desencadeiam um mecanismo de ordem emotiva e afectiva ou atitudinal que no contexto organizacional, orientam o indivíduo para a identificação de fontes de satisfação que releva como importantes.

Na perspectiva de Caldur e Schur (1981, citados por Arnold & cols., 1991), a satisfação no trabalho pode ser estudada com base em três modelos: primeiro, as atitudes no trabalho são qualidades/atributos da natureza, tais como a satisfação no trabalho; segundo, o “modelo do processamento social da informação” que sugere que a satisfação no trabalho e as atitudes no local de trabalho são desenvolvidas ou construídas a partir das experiências e informações dadas pelos outros; a terceira, é o “modelo do processamento da informação” que se baseia na acumulação de informação cognitiva sobre o local de trabalho. A satisfação é directamente influenciada pelas características do trabalho. Para Arnold e colaboradores (1991), este modelo será aquele que melhor elenca os principais determinantes da satisfação, procurando, assim, identificar e descrever os processos mentais utilizados pelo sujeito na realização de tarefas cognitivas (Sternberg, 1992, citado por Mettrau & Almeida, 1995).

2.4.1.1 O Modelo de Vroom

A quantidade de esforço que cada um despender em contexto de trabalho com o objectivo de obter determinada recompensa é função de uma decisão racional do indivíduo. Desta abordagem de ordem cognitiva, o comportamento e o desempenho resultam de uma escolha consciente do indivíduo e da qual espera obter maiores benefícios, pelo que, em regra, o comportamento escolhido é aquele que lhe proporcionará maiores vantagens (Cunha & cols., 2004). Decorre daqui que, neste modelo “... a força da tendência para agir de uma determinada maneira, depende da força da expectativa no resultado da sua actuação e no grau de atractividade de tal resultado.” (Vroom, 1964; e Lawler, 1986, citados por Neves, 2001), isto é, a motivação do indivíduo para despender esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso (Bilhim, 2001), pelo que nesta teoria sobressaem os resultados quando se estuda a relação entre a satisfação, as expectativas e os valores individuais.

2.4.1.1.1 Teoria das Expectativas, Instrumentalidade e Valência (VIE)

De acordo com Vroom (Neves, 2001) existem três pressupostos que estão na origem do tipo de participação do indivíduo no trabalho: “...(i) Atractividade ou a importância que representa para o indivíduo o resultado que pode ser conseguido na sequência do trabalho; (ii) A relação desempenho-recompensa ou o grau em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado; (iii) A ligação esforço-desempenho ou a probabilidade percebida pelo indivíduo de que despendendo determinada quantidade de esforço, conduzirá a um desempenho.” (Neves, 2001, p. 266).

Assim, para Bilhim (2001), o tipo de participação de cada um na organização depende de três condições: (i) dos objectivos pessoais – *resultados* - (salário, segurança no trabalho, reconhecimento); (ii) do tipo de percepção da relação entre a realização dos seus objectivos e o nível de produtividade (se valoriza o salário, na produção à peça irá procurar produzir o máximo mas, se considera a aceitação social como prioritária, irá seguir o padrão do grupo); e (iii) a capacidade percebida de influenciar o seu padrão de produtividade (a progressão na carreira com base na antiguidade levá-lo-á a não estar motivado para agir). Esta teoria sustenta-se na articulação de cinco conceitos (resultados, valência instrumentalidade, expectativa e força), que através da sua decomposição nos permitirá estabelecer uma base racional para a explicação do processo motivacional (Neves, 2001). Entendidos os *resultados* como as respostas organizacionais ao contributo do indivíduo, aqueles podem assumir uma grandeza quantitativa ou qualitativa e, enquanto consequência da avaliação perceptiva individual, podem não ser coincidentes com o plano do real. O nível de atractividade que este resultado contém leva o sujeito a agir se o entender como atractivo (positivo), gera insatisfação se o entender como negativo (e por isso evitá-lo-á) ou causa indiferença se entendido como neutro (contendo um valor zero), designando-se como *valência*.

Por sua vez, entre o desempenho e o resultado obtido é percebida uma relação a cuja dimensão se designa de *instrumentalidade*, e que apresenta valores que vão de +1,0 a -1,0 (como coeficientes de correlação), conforme estejam ou não directamente ligados aos resultados finais. Da relação percebida entre o esforço e o desempenho, isto é, o que espera vir a conseguir em função do seu comportamento, gera no indivíduo uma probabilidade de que para um maior esforço estará associado um maior desempenho – *Expectativa* – e cujo valor varia entre 0 e 1. O indivíduo só aumenta o nível de esforço se

perceber que daqui resulta um acréscimo do valor do seu trabalho e cuja consequência tem associado um resultado que lhe proporciona satisfazer necessidades de ordem intrínseca ou extrínseca. A *Força* corresponde à tensão ou à quantidade de esforço que existe no indivíduo e que o leva à acção. Resulta daqui uma relação directa entre a força e a motivação do indivíduo sendo que o seu valor corresponde ao resultado apresentado pelo produto da valência, da instrumentalidade e da expectativa. Decorre desta equação que se o valor de algum destes elementos for igual a zero estaremos perante uma situação de ausência de motivação.

Com base na teoria de Vroom (1964), o comportamento é o resultado de uma escolha consciente entre alternativas directamente relacionadas com processos psicológicos que envolvem a percepção e a formação de atitudes, entre outros, ou seja, “...as convicções pessoais relativamente à *expectativa*, *instrumentalidade* e *valência* interagem psicologicamente, dando origem a uma força motivacional. O comportamento será a consequência de um campo de forças, no qual cada uma delas tem uma determinada direcção e magnitude” (Neves, 2002, p.32).

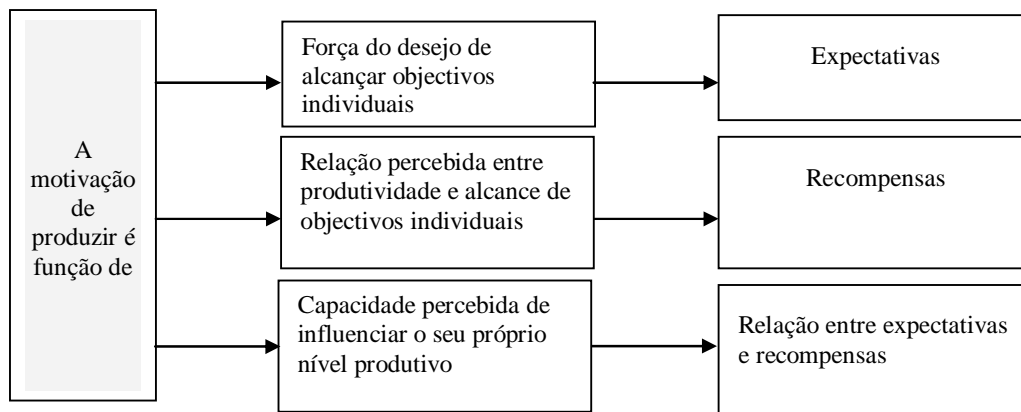


Figura 3 – Os três factores determinantes da motivação (in Bilhim, 2001, p. 327).

2.4.1.1.2 Análise Crítica do Modelo

Consideram os seus defensores que sendo normalmente entendido que os factores intrínsecos são determinantes na satisfação no trabalho e não sendo menos verdade que as necessidades e os desejos não são comuns a todos os trabalhadores, esta teoria contém os pressupostos teóricos que permitem explicar de forma consistente a motivação. As pessoas tomam decisões e reagem conforme as situações sendo que os objectivos individuais e a percepção que têm da utilidade do seu desempenho vai condicionar a sua motivação para cooperar com os objectivos da organização. Para Gomes (2000), a teoria

da expectativa apresenta uma proposta que vai para além dos comportamentos e dos resultados relevando os processos cognitivos e simbólicos que interferem nesses mesmos comportamentos e resultados.

Os resultados do estudo de Lima e colaboradores (1994) apresentaram este modelo como sendo aquele que estatisticamente melhor explica a satisfação organizacional, ressaltando, no entanto, que tratando-se de um modelo de tipo intra-individual, sustentado na distância que cada um percebe entre os objectivos e valores pessoais e as respostas da organização, poderá ser explicado pelas características particulares da amostra – quadros técnicos das empresas, que de acordo com Sainsaulieu (1977, citado por Lima & cols., 1994) serão portadores de normas sociais de marcada autonomia, de empenhamento e diferenciação pessoal.

2.4.1.2 Modelo de Hackman e Oldham

De acordo com Neves (2001), Hackman e Oldham entendem que são as características do trabalho que determinam a satisfação no trabalho. Com este pressuposto preconizam a existência de três estados psicológicos críticos (significado da tarefa, responsabilidade pessoal pelo trabalho que realiza e conhecimento dos resultados), que resultam da identificação de cinco dimensões do trabalho (variedade de aptidões, identidade e significado da tarefa que se integram no primeiro estado psicológico), autonomia na função (que se integra no segundo estado) e *feedback* (terceiro estado), que determinarão o nível de satisfação do indivíduo.

É um modelo que tendo como base a teoria bifactorial de Herzberg, enfatiza a análise das tarefas que o indivíduo realiza e que, tornando-se mais completo, vai permitir avaliar o conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho (Lima & cols., 1994), para além de estar na origem, no âmbito da intervenção organizacional, do redesenho das funções o que permitiu o estudo do enriquecimento e alargamento das tarefas.

Para Bravo e colaboradores (2002, p. 377):

“...a relação entre as percepções do posto de trabalho e a satisfação tem sido estudada em laboratório (White & Mitchel, 1979), em estudos de campo transversais (Hackman & Oldham, 1976) e longitudinais (Griffin, 1981), constatando-se que as percepções do trabalho estão significativa e positivamente relacionadas com a satisfação laboral e,

inclusive, sendo assumido que as mudanças nos atributos do trabalho produzem mudanças na satisfação no trabalho”.

De acordo com Bilhim (2001, p. 322), “as teorias das características da tarefa tentam identificar as características específicas do trabalho, o modo como estas se combinam para formar diferentes perfis profissionais e a sua relação com a motivação e a realização do empregado” pelo que, para Shein (1988), quanto mais significativos forem o conhecimento do resultado da sua acção, a responsabilidade assumida e a preocupação com a tarefa, maior será a motivação interna e o desempenho para o indivíduo, como para a organização, relativamente à produção de alta qualidade e baixo absentismo e abandono.

2.4.1.2.1 Teoria das Características da Função

O modelo que suporta a teoria de Hackman e Oldham (figura 4) resulta da conclusão que a motivação dos indivíduos é potencialmente desencadeada através da satisfação intrínseca que decorre do exercício das tarefas. Assim, a variedade das aptidões para a tarefa, a identidade com a tarefa e o seu significado, integram um conjunto de características relacionadas com a tarefa desenvolvida e que dão origem a um primeiro estado psicológico designado de *significado da tarefa*. Do nível de autonomia na função decorre um segundo estado psicológico que permite ao indivíduo avaliar qual é a sua *responsabilidade no trabalho que realiza* e, ainda, um terceiro estado que decorre do *feedback* que é dado relativamente ao *conhecimento dos resultados* relacionados com a sua intervenção (Neves, 2001).

Consideram Arnold e colaboradores (1991), que os principais determinantes da satisfação são propostos por Hackman e Oldham, corporizando cada um dos seus construtos da seguinte forma: (i) variedade da tarefa (a amplitude da variedade da tarefa que o posto de trabalho requer); (ii) identidade da tarefa (a amplitude na qual o trabalhador pode completar uma “totalidade” ou parte do trabalho); (iii) significado da tarefa (o trabalho tem um impacte na vida das outras pessoas dentro ou fora das organizações); (iv) autonomia (o trabalho permite ao trabalhador decidir exercer escolha no seu trabalho); e (v) “*feedback*” (definido como a informação sobre o trabalho realizado).

Para Hackman e Oldham (citados por Bilhim, 2001), quando estão presentes as três primeiras dimensões do trabalho, o ocupante desse posto de trabalho vê a sua função

como importante, e com valor e utilidade. Se a função permite autonomia e se há *feedback* sobre o desempenho na tarefa realizada, o trabalhador sentirá igualmente maior responsabilidade pelos resultados.

Este modelo faz, ainda, referência a uma variável intra-individual que faz a mediação entre a satisfação e as características da função, designada de necessidades de desenvolvimento pelo que o efeito na satisfação decorrente da intervenção no conteúdo e nas características do trabalho estará condicionada à maior ou menor necessidade de desenvolvimento dos sujeitos (Lima & cols., 1994).

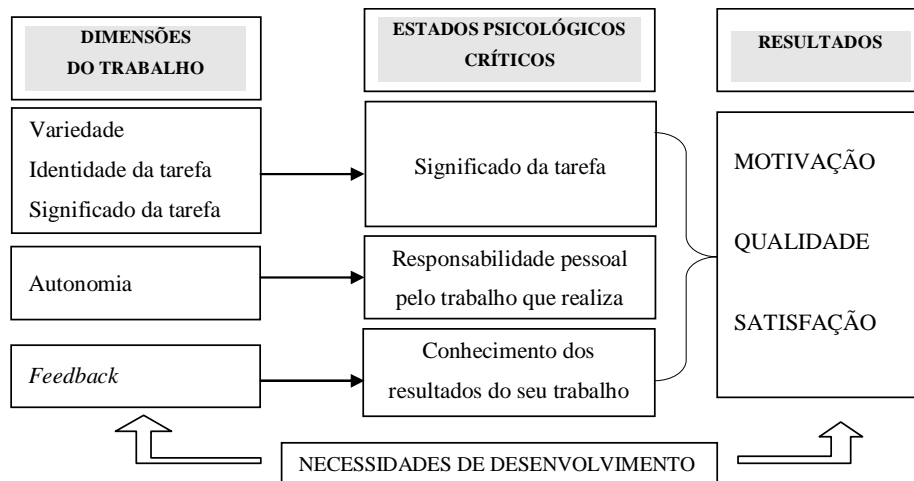


Figura 4 - Modelo das características da função (Adaptado de Hackman & Oldham, 1975)

Das pontuações obtidas nos itens que compõem as cinco dimensões do trabalho obter-se-á um valor designado de Índice do Potencial Motivador (IPM), que resulta da seguinte fórmula:

$$\text{IPM} = (\text{Variedade} \times \text{Identidade} \times \text{Significado}) / 3 \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

O índice obtido indicará a maior ou menor satisfação do indivíduo, sendo que quanto maior for a importância atribuída à autonomia e ao reconhecimento do valor do trabalho, maior será o impacto das características e do conteúdo do trabalho na satisfação. Pelo contrário, um valor próximo de zero em uma das três dimensões da tarefa não tem as mesmas consequências.

Para Hackman e Oldham (citados por Bilhim, 2001) estando presentes as três primeiras dimensões do trabalho, o ocupante do posto de trabalho entende a sua função como importante e com valor e utilidade. Se o exercício da função lhe concede autonomia

e se tem *feedback* sobre o trabalho realizado, o trabalhador sentirá uma maior responsabilidade pelos resultados.

2.4.1.2.2 Análise Crítica do Modelo

De acordo com Robbins (1998, p. 326), “as dimensões e os resultados do cargo são moderados ou ajustados pela força da necessidade de crescimento do indivíduo, isto é, pelo desejo do indivíduo por auto-estima e auto-realização”, então, os estados psicológicos críticos terão maior sucesso nos indivíduos com elevada necessidade de desenvolvimento quando estes verificam um enriquecimento do cargo do que os que têm baixa necessidade de desenvolvimento, derivando daí uma maior produtividade. (Graen, Scandura & Graen citados por Cunha & cols, 2004). Assim, em contextos onde o emprego é inseguro ou de baixos salários os programas de enriquecimento de funções sairão prejudicados uma vez que as preocupações dos trabalhadores se localizam ao nível dos factores higiénicos (Cunha & cols., 2004).

Se para Miner (1980, citado por Neves, 2002) este modelo apresenta a vantagem de ser mais facilmente operacionalizável, em comparação com os modelos teóricos que assentam nos processos internos (e, assim, ter uma maior aplicabilidade), Schein (1988), por sua vez, considera que uma das vantagens desta teoria é permitir uma reestruturação do trabalho, com base no diagnóstico feito no momento do que está a afectar os trabalhadores sem necessitar de evidenciar os motivos que levam as pessoas a trabalhar, condicionando, todavia, a sua conceptualização a três factores adicionais que moderam o grau em que a relação entre as dimensões do trabalho, os estados psicológicos críticos e os resultados se mantêm, e que são: 1) em que medida o trabalhador tem as aptidões necessárias para executar o trabalho; 2) em que medida o trabalhador é motivado pela necessidade de crescimento e percebe o trabalho como factor desse crescimento; e 3) em que medida o trabalhador está satisfeito com os factores de contexto, muito particularmente quando as condições de trabalho e o salário não são satisfatórios.

As cinco dimensões específicas do modelo das características da tarefa, as propriedades multiplicadoras do índice potencial motivador e a validade da força da necessidade de desenvolvimento, enquanto variável moderadora, oferecem ainda um debate considerável. Com efeito, Lima e colaboradores (1994) no estudo que realizaram concluíram que a influência esperada na satisfação é melhor explicada pelo potencial motivador da função do que pela variável individual – as necessidades de

desenvolvimento - proposta por Hackman e Oldham, enquanto mediadora entre as características do trabalho e as consequências organizacionais. Todavia, Lima e colaboradores (1994) concluem, ainda, que o potencial motivador da função, enquanto variável relativa às características objectivas da situação de trabalho, tem sido interpretado em diversos estudos mais recentes como um indicador da percepção do trabalho, o que o remete para uma perspectiva subjectiva e socialmente determinada, pervertendo a sustentação da proposta inicial dos seus autores.

2.4.1.3 Modelo de Adams

O modelo de Adams fundamenta-se no princípio da equidade. O indivíduo tem um sentimento discrepante ao comparar o que ganha com aqueles que entende como próximos resultando daí que o seu esforço no trabalho será em função do resultado dessa comparação. Desta teoria, e de acordo com Neves (2001), sobressaem quatro elementos fundamentais: (i) a pessoa que se compara; (ii) a outra pessoa com quem é comparada; (iii) os *inputs* ou recursos da pessoa, como a escolaridade, antiguidade ou o esforço, e (iv) os *outputs* (as condições de trabalho, os benefícios materiais ou o estatuto). Para esta perspectiva, um dos pressupostos fundamentais no interior das organizações reside no sentimento de justiça aí percebido pelo que “...deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um...[condicionado, todavia, ao facto de que] as relações de equidade ou iniquidade resultam das percepções do trabalhador e não de uma qualquer mediação objectiva da relação entre ganhos e investimentos/contributos...[isto é] a equidade é um fenómeno perceptivo e não um dado objectivo” (Cunha & cols., 2004, p. 112).

2.4.1.3.1 Teoria da Equidade

De acordo com esta teoria (Neves, 2001), o indivíduo ao comparar os seus *inputs* e os seus *outputs* com os de outro que lhe é similar vai tirar uma de três conclusões possíveis: (i) não há diferenças nessa comparação e, então, vai perceber um sentimento de equidade; (ii) sendo os *inputs* iguais percebe que o outro obtém resultados superiores aos seus (iniquidade por defeito); e (iii) para um mesmo investimento de *inputs* conclui que os seus ganhos são superiores ao do outro resultando daí uma percepção de iniquidade a seu favor.

Na perspectiva de Neves (2001), deste sentimento de iniquidade, e da tensão que a mesma gera, o indivíduo tem diferentes possibilidades de escolha, sendo que umas são de natureza comportamental e outras de natureza cognitiva, de tal modo que: (i) modifica os seus *inputs* (reduz p.e. o esforço que tem vindo a investir); (ii) altera os *outputs* (aumenta a quantidade da sua participação para obter os dividendos daí decorrentes); (iii) altera a sua auto-percepção (conclui que comparando o seu trabalho com os outros o seu é superior); (iv) altera a hetero-percepção (afinal o trabalho do outro é inferior ao seu); (v) escolhe diferentes termos de comparação (não faço tão bem quanto o colega mais antigo mas faço melhor do que o colega com mais instrução); e (vi) opta pelo abandono.

De acordo com Cunha e colaboradores (2004), esta teoria, demonstrando a importância do processo motivacional no contexto organizacional, permite identificar, em função da avaliação perceptiva dos trabalhadores, uma maior motivação “...quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos ... [o que significa que] ... as pessoas estão dispostas a esforçar-se mais se perceberem que um maior esforço conduzirá com maior probabilidade a uma melhor recompensa” (Cunha & cols., 2004, p. 113) e, se essa equidade não existir e perante um sentimento de injustiça, as pessoas tenderão a nivelar o seu desempenho com aquelas que investindo menos não são penalizadas.

2.4.1.3.2 Análise Crítica do Modelo

A mensagem central desta teoria consiste na necessidade das organizações serem capazes de exercer uma discriminação relativamente ao contributo de cada um e recompensá-las contingencialmente. Todavia, independentemente do maior ou menor empenho colocado pela organização para a concretização de um sentimento de equidade no seu seio, a sua concretização dependerá sempre de uma avaliação subjectiva de cada um e que depende da forma como percebe o seu contributo e o dos outros.

A maior capacidade preditiva desta teoria (Neves, 2001), tem ocorrido quando a iniquidade é percebida por defeito ou quando a remuneração do trabalho tem por base o salário-hora e não com o trabalho à peça. Em contexto de trabalho quando a iniquidade é percebida por excesso a mesma não tem um impacto relevante. Se, no entanto, a tensão gerada por este motivo originar alterações na motivação estas serão relativamente passageiras. Isto é, a discrepância entendida como positiva é melhor tolerada e mais facilmente racionalizada.

Privilegiando esta teoria a dimensão da recompensa, os estudos têm demonstrado a importância do significado de outro tipo de recompensas/respostas organizacionais como o estatuto ou as relações interpessoais. Assim, esta teoria tem vindo a demonstrar a importância da recompensa no mecanismo da motivação e, uma vez que este, para além dos aspectos individuais, é igualmente afectado pela dinâmica da comparação social, então, os aspectos de ordem social terão de estar igualmente presentes.

2.4.1.4 Modelo de Herzberg

Com base na técnica de incidentes críticos, Herzberg e colaboradores (1993), entrevistaram um conjunto de duzentos contabilistas e engenheiros aos quais solicitaram que descrevessem incidentes no local de trabalho que lhes tivesse gerado bons e maus sentimentos na situação de trabalho, isto é, situações em que se tivessem sentido particularmente satisfeitos e particularmente insatisfeitos.

2.4.1.4.1 Teoria Bifactorial: da Satisfação à Não Satisfação

No estudo de Herzberg e colaboradores (1993) concluí-se que, conjugando a frequência e a duração dos efeitos das atitudes geradas pelos incidentes críticos, os factores *realização*, *reconhecimento*, *trabalho em si*, *responsabilidade e progresso* se caracterizam por não serem unidireccionais e por serem intrínsecos ao próprio trabalho, funcionando como factores operantes da satisfação no trabalho. Não estando, em geral, associados à insatisfação no trabalho, podemos afirmar que a sua intervenção apenas influi na satisfação no trabalho, e por isso, são designados como factores de conteúdos ou motivadores. Ainda, neste domínio, devemos relevar que enquanto: (i) a *realização* e o *reconhecimento*, são caracterizados principalmente por estarem associados a situações de curta duração; (ii) o *trabalho em si*, *responsabilidade e progresso* são os que se apresentam como mais significativos na produção da satisfação pois estão quase sempre ligados a mudanças a longo-prazo; (iii) a *realização* e a *responsabilidade* são os factores que operam de forma mais unidireccional, sendo que o primeiro é o que ocorre em maior percentagem nas situações de satisfação com o trabalho e o segundo em menor percentagem nas situações geradoras de insatisfação; (iv) a *realização*, *responsabilidade*, *trabalho em si* e *progresso* constituem-se como factores de primeira importância na concretização da auto-motivação e crescimento pessoal.

Para Herzberg (1996, p. 59), os factores de curto-prazo têm um carácter preparatório pois “fornecem o estímulo (reforço) para tarefas mais complexas que conduzem ao desenvolvimento do gerador interno”, gerador este presente nos factores motivadores de longo prazo.

Por outro lado, os outros factores - *política e gestão da empresa, supervisão, relação com o superior, colegas e subordinados, condições de trabalho, salário, vida pessoal, estatuto e segurança no trabalho* - estão relacionados com a situação de trabalho e por isso são designados de *contexto* ou *higiénicos*. Com efeito, constituem-se como um outro grupo de factores cujas características assentam no facto de serem sempre de curto-prazo e, com excepção do salário, serem basicamente unidireccionais, isto é, os seus registos estão associados às situações de insatisfação, marcando este registo a sua diferenciação relativamente ao primeiro grupo de factores de satisfação.

Assim, e de acordo com a teoria dos dois factores, tanto a *política e administração da empresa* e a *supervisão*, com o papel mais relevante na indução de um sentimento negativo acerca do trabalho, como a *relação com o superior, colegas e subordinado* e as *condições de trabalho*, são os factores com mais significado nas situações de insatisfação, não tendo potencial para afectarem na direcção positiva as atitudes no trabalho.

Relativamente ao posicionamento do salário, Herzberg e colaboradores (1993), concluem que, sendo um maior potenciador nas situações de não satisfação do que nas de satisfação, tem a característica de estar associado às *políticas e gestão da empresa* no primeiro caso e à *realização*, enquanto forma de reconhecimento, no segundo. Assim, o salário pertencerá mais a um grupo que se define no interior das situações de trabalho e isso identifica-o como um factor que se realizado irá contribuir para a não insatisfação.

Então, e de acordo com Herzberg e colaboradores (1993, citados por Lima-Santos & Freixo, 2006, p. 982), “estes factores podem gerar insatisfação quando ausentes, mas não geram, por si só, satisfação quando presentes”, o que implica que apenas são notados quando não estão presentes: isto é, para Herzberg (1991) os factores motivadores são a causa primeira de satisfação, enquanto que os factores higiénicos são a causa primeira de insatisfação no trabalho.

De acordo com Herzberg (1978), na perspectiva bifactorial da motivação, os factores presentes na produção de satisfação são independentes e distintivos dos factores que levam à insatisfação no trabalho, pelo que não se verifica um *continuum* em que nos seus pólos se encontram um e outro, mas antes a existência de um *continuum* duplo, em que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho mas sim a não

satisfação no trabalho, bem como, similarmente, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho mas sim a não insatisfação no trabalho.

É nesta perspectiva que Theotónio e Vala (1999, p. 70) concluem que, à luz desta teoria, “as pessoas têm dois tipos de necessidades independentes, umas, as motivadoras, conducentes à satisfação no longo-prazo; outras, as de higiene, que seguem uma lógica de evitar o sofrimento no curto-prazo. Os factores higiénicos não implicam satisfação, apenas a diminuição de uma insatisfação temporária”.

Como suporte dos pressupostos desta teoria, e como corolário dos resultados do estudo em contexto industrial, Lima Santos e Freixo (2006) concluíram que os “trabalhadores mais satisfeitos” não relevam as fontes de satisfação com significado extrínseco referindo, pelo contrário, preocupações com as de nível intrínseco ou motivacional, enquanto os “trabalhadores menos satisfeitos” consideram como fontes mais importantes as de significado extrínseco ou higiénico.

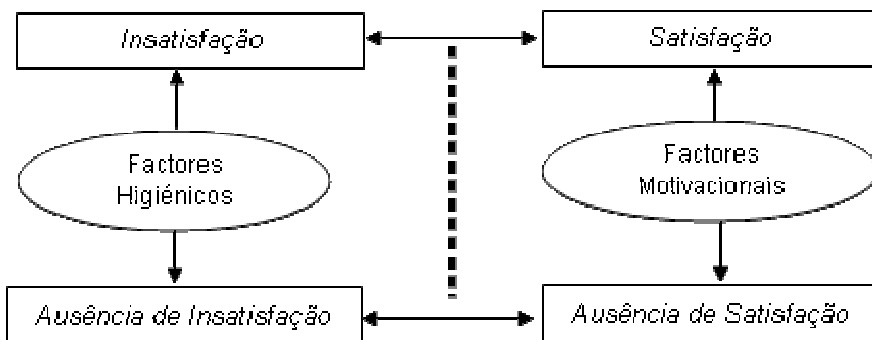


Figura 5 – Comparação entre os construtos unidimensionais e bifactoriais da motivação (Adaptado de Lima Santos & Freixo, 2006, p. 983)

Depois de replicado o estudo em diferentes ocasiões com sujeitos com outras características (Herzberg, 1996), confirmou-se a distinção entre factores higiénicos e motivacionais. Todavia, quando estudadas as chefias de primeira linha hierárquica e com trabalhadores do sexo feminino o factor relações interpessoais é interpretado como de conteúdo ou motivador. Em estudos posteriores foi colocada a hipótese de que se entendida essa relação num contexto de clientes internos, então, essas relações farão parte do trabalho em si, isto é, entendidas como um factor de conteúdo ou motivador.

2.4.1.4.2 Análise Crítica do Modelo

De acordo com González e colaboradores (1996, p. 177), o trabalho de Herzberg foi dos primeiros a teorizar sobre as implicações do desenho das funções na satisfação no trabalho dando origem às “...técnicas concretas sobre o desenho do trabalho como o ‘alargamento de tarefas’, ou o desenvolvimento horizontal dos postos (*Job enlargement*) e o ‘enriquecimento do trabalho’ ou o desenvolvimento vertical e horizontal dos postos (*Job enrichment*) para o incremento da motivação intrínseca dos trabalhadores”.

Neste mesmo sentido, Neves (2002) refere que independentemente da falta de comprovação empírica da relação directa entre satisfação e produtividade, esta teoria está directamente associada ao trabalho, nomeadamente no que se relaciona com o desenvolvimento de programas de enriquecimento de funções, o que acabou por impulsionar no meio organizacional, a par do *Job Design*, o estudo da satisfação no trabalho.

Para Carvalho Ferreira e colaboradores (1996), a questão metodológica e a confirmação empírica em que assenta esta teoria retira-lhe consistência interpretativa uma vez que no plano empírico a literatura tem vindo a concluir que tanto os factores de conteúdo como os de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação no trabalho e, no plano metodológico, uma vez que foi utilizado o método dos incidentes críticos, é questionado o procedimento de recolha de informação na medida em que as pessoas tendem a atribuir a factores internos (de conteúdo) a causa daquilo que lhes acontece de agradável e positivo e a factores externos (de contexto) a justificação para o que lhes sucede de desagradável e negativo (viés hedónico).

No interior da crítica a este modelo, podemos referir, ainda, que de acordo com Bilhim (2001) há autores que consideram que para os trabalhadores de baixas necessidades de sucesso que preferem trabalho rotineiros aos que impliquem responsabilidade e obrigações, os factores de contexto, nomeadamente o salário e as condições de trabalho, serão os mais importantes. Mais ainda, a inovação inerente ao enriquecimento da tarefa pode levar à não adaptação do trabalhador e levá-lo a resistir à mudança. Mas, “apesar dos factores intrínsecos e extrínsecos não estarem empiricamente estabelecidos como estruturas factoriais independentes, nem tão pouco como elementos do interior do contexto de trabalho ou como dois tipos diferentes de motivação, vários investigadores usam essa dicotomia para relacionar elementos do trabalho com atitudes de trabalho” (Friedlander, 1963, p. 246)

Na perspectiva de Hofstede (1997), a leitura de Herzberg só é possível na medida em que pertence a uma cultura onde as organizações se caracterizam por baixo controlo da incerteza e baixa distância hierárquica, logo, a existência de normas e a dependência dos superiores não são relevantes para fazer agir o sujeito, então, não poderá ser feita a generalização de que só os factores de conteúdo levam o homem a agir. Assim, e do nosso ponto de vista, fará sentido “...interpretar o modelo bifactorial da motivação (Herzberg, 1991) no quadro da perspectiva sócio-cultural proposta por Hofstede (1997): no contexto de trabalho o que leva o homem a agir resulta de um balanço sistemático entre a interação de características do contexto e do conteúdo do trabalho, de tal modo que daí resultem as vantagens possíveis para a sua vida pessoal e profissional” (Lima Santos & Freixo, 2006, p. 984).

2.4.1.5 Modelo de Lima, Vala e Monteiro

2.4.1.5.1 Teoria das Características do Trabalho

Com vista a estudar a satisfação organizacional numa amostra de quadros técnicos de uma empresa portuguesa e considerando não existir um modelo teórico que conceptualize e responda às questões colocadas no estudo desta variável, Lima e colaboradores (1994) consideram que tanto a clareza do conceito quanto a sua consistência teórica sairiam reforçadas se esta abordagem tivesse como suporte as teorias das emoções ou das atitudes.

Em função desta constatação, os autores recorrem ao contributo de diferentes abordagens organizando a sua intervenção em torno de três grandes níveis de variáveis que explicam a satisfação no trabalho. Num *primeiro nível*, integram as posições teóricas que, tendo na sua génese pressupostos motivacionais ou cognitivos, procuram explicar a satisfação e, também, as alterações que permitam a sua melhoria tendo como sustentação as características da situação de trabalho. Neste nível são englobados: (i) os modelos que evidenciam as características da função onde a explicação da satisfação se sustenta nas tarefas desempenhadas pelos indivíduos. Esta abordagem tem como principais contributos a teoria bifactorial de Herzberg, posteriormente reformulada por Hackman e Oldham; (ii) os modelos que valorizam as características do processo de tomada de decisão na empresa, que procuram analisar o impacte da participação na satisfação (Alluto & Achito, 1974, citados por Lima & cols., 1994), incluindo-se, ainda, neste grupo variantes do modelo da atribuição (Pettersen, 1984, citado por Lima & cols., 1994). Esta perspectiva

tem como objectivo estabelecer a relação entre a satisfação e a forma como são definidos os objectivos do trabalho e, mais especificamente, o que se relaciona com a participação dos sujeitos no processo de tomada de decisão; e (iii) os modelos que evidenciam as formas de reforço existentes na empresa e que, suportando-se no condicionamento operante, consideram que a satisfação pode depender do nível e do tipo de recompensa atribuída ao sujeito não relevando, todavia, os reforços de tipo extrínseco simbólico e intrínseco que, como forma de colmatar essa lacuna passam a estar presentes no modelo de Porter e Lawler (1968, citados por Lima & cols., 1994).

No *segundo nível*, são posicionadas as características individuais e integram três dimensões diferentes ligadas ao sujeito: as suas características demográficas, os seus valores e os seus aspectos disposicionais de ordem motivacional. Não aparecendo com um significado teórico definido e não tendo grande consistência empírica, principalmente no estudo inter-organizacional quando se procura relacionar a satisfação com variáveis como o sexo, a idade ou a profissão, os estudos da relação entre a satisfação e as expectativas e valores individuais apresentam um maior poder preditivo. Aqui, pressupõe-se que a satisfação organizacional resultará da adequação entre as expectativas em relação à situação de trabalho - enquanto objectivos e valores que o sujeito espera ver concretizados em situação de trabalho - e as respostas dadas pela organização e percebidas pelo sujeito em situação de trabalho como respostas a essas expectativas. A referência deste nível está no modelo da discrepância de Lawler III (1971, 1981, citado por Lima & cols., 1994) que procura explicar, com base na avaliação da satisfação com a remuneração, o impacto da diferença entre o esperado e o obtido ao nível da situação de trabalho na satisfação. Não há consenso na literatura sobre o carácter exclusivamente individual deste modelo na medida em que ao integrar o construto das expectativas haverá necessariamente uma comparação interpessoal (Staw, 1984, citado por Lima & cols., 1994).

Por sua vez, o *terceiro nível* integra os modelos que baseiam a explicação para a satisfação na interacção social e que se subdividem em três grupos. O primeiro grupo engloba os modelos que se organizam em torno da comparação social (teoria da equidade e teoria da privação relativa), em que na teoria da equidade o indivíduo faz a comparação entre aquilo que investiu e o que ganhou com os investimentos e os ganhos dos outros e se entende esta comparação como não equitativa, a sensação de injustiça que decorre deste sentimento terá reflexos na sua satisfação; o segundo grupo integra a abordagem do processamento social da informação, sustentada nos estudos clássicos de Asch sobre o

conformismo (1952, citado por Lima & cols., 1994), onde o peso normativo e informativo das opiniões dos outros na formação das percepções de cada um é o suporte para os modelos que se baseiam em processos de influência social. Então, neste caso, a satisfação pode ser entendida como decorrente dessa influência social e, então, algo que é socialmente construído (Lima & cols., 1994); por fim, o terceiro grupo considera as perspectivas ligadas à construção social da realidade no contexto organizacional, procurando relacionar variáveis gerais de caracterização da dinâmica organizacional, como o clima organizacional e a cultura organizacional e a satisfação. Dos resultados da sua intervenção decorre uma conclusão principal para Lima e colaboradores (1994) e que consiste na necessidade de se percorrer um caminho que comece com o enriquecimento dos modelos iniciais, articulando-os com teorias sócio-cognitivas e sócio-emocionais com vista a uma sustentação teórica mais consistente.

Quadro 2 – *Tipologia dos modelos de explicação da satisfação*

TIPOS DE VARIÁVEIS	CONCEITO CHAVE	AUTORES DE REFERÊNCIA
<i>SITUACIONAIS</i>	Características da função	Herzberg, 1959 Hackman e Oldham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
	Características do processo de tomada de decisão	Alutto e Achito, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do reforço	Porter e Lawler, 1968 Heneman e Schwab, 1979
<i>INDIVIDUAIS</i>	Discrepância entre expectativas e respostas da organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
<i>INTERACÇÃO SOCIAL</i>	Comparação social	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento social da informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

(Adaptado de Lima & cols., 1994, p. 102)

2.4.1.5.2 Análise Crítica do Modelo

As razões que levaram Lima e colaboradores (1994) a fazer um estudo que integrasse diferentes abordagens teóricas da satisfação prendeu-se com as dificuldades

reconhecidas pela investigação em encontrar um modelo teórico que consistentemente respondesse às questões colocadas no estudo desta variável. Com este pressuposto propuseram-se junto de uma amostra de quadros de uma empresa portuguesa discutir algumas hipóteses tendentes a um enquadramento mais consistente no estudo desta variável.

A principal característica deste modelo passa pela sua preocupação integradora, procurando comparar diferentes modelos considerados fundamentais nesta área de investigação. Mas transporta no seu interior um forte *handicap* e que tem a ver com o facto de estudar um grupo com características muito específicas e que os próprios autores, sustentando-se no trabalho de Sainsaulieu, reconhecem ser um grupo com partilha de normas sociais muito próprias o que condiciona a possibilidade de generalização dos resultados.

Por sua vez, Pfeffer (citado por Lima & cols., 1994) coloca um outro tipo de dificuldade, uma vez que questiona um dos alicerces da organização do modelo proposto ao referir que os modelos relativos às características da situação de trabalho nem sempre se encontram caracterizados na literatura organizacional como situacionais, aliás constatação identificada no modelo proposto por Caldur e Schur (1981, citados por Arnold & cols., 1991).

Em suma, desta breve passagem pelos diferentes modelos e teorias ainda resulta alguma dificuldade em encontrar modelos suficientemente explicativos da satisfação organizacional: não procurando ser mais uma variante à diversidade de propostas de estudo, pensamos, todavia, que só uma perspectiva integrada, que ultrapasse as questões da maior ou menor descentralização no nível das variáveis, e que seja igualmente capaz de as articular de forma a responder à questão nuclear, poderá ter capacidade conceptual acrescida para responder a esta dificuldade.

De facto, se os resultados mostram que a satisfação é consequência (i) da interacção entre os indivíduos e o ambiente (Lawler, 1995, citado por Neves, 2002); (ii) que os factores pessoais têm igual influência, uma vez que condicionam a percepção que cada um tem dos resultados que obtém; iii) que a satisfação é influenciada pelas respostas organizacionais: então, tendo sempre presente o contexto, a cultura e a estrutura, com o suporte empírico de alguns estudos exploratórios e com o apoio de instrumentos que tenham a capacidade de medir o que de relevante se pretende medir nesse contexto, nomeadamente as características individuais, sócio-organizacionais e laborais, parece que se poderão estabelecer condições mínimas para se ultrapassar a referida dificuldade.

3 Estudo Empírico em duas Empresas da Indústria Metalúrgica

No quadro dos contributos conceptuais, que acabamos de expor no ponto anterior, encontramos os referentes para organizar o estudo que vamos agora apresentar, bem como os analisadores com que se procurarão explicar e dar um sentido psico-sócio-laboral aos resultados que obtivemos.

Assim, no seguimento da abordagem de Lima, Vale e Monteiro (1994), que no contexto português procura inventariar e integrar diferentes perspectivas para o estudo da satisfação, propomos que a satisfação organizacional, enquanto variável psicossocial, seja considerada como o resultado do contexto sócio-laboral em que se integra, no quadro da articulação de três tipos de variáveis: de *tipo individual* (Sexo, Idade e Escolaridade), que interferem na percepção do esforço e do investimento que o próprio sujeito desenvolve na organização e dos quais resultam expectativas que em situação de trabalho espera ver realizadas; de *tipo laboral* (Variedade das tarefas, Tipo de chefia, Autonomia e Responsabilidade), que enquanto respostas organizacionais determinam em situação de trabalho a percepção das características e do reconhecimento do trabalho realizado; e de *tipo sócio-organizacional* (Actividade profissional, Antiguidade e Vínculo contratual), que são específicas de uma dada situação profissional, incorporando influências de cada uma das variáveis anteriores.

Deste modo, com base em instrumentos adaptados aos contextos em análise, parece ser possível avaliar mais adequadamente o nível de satisfação organizacional (figura 6).

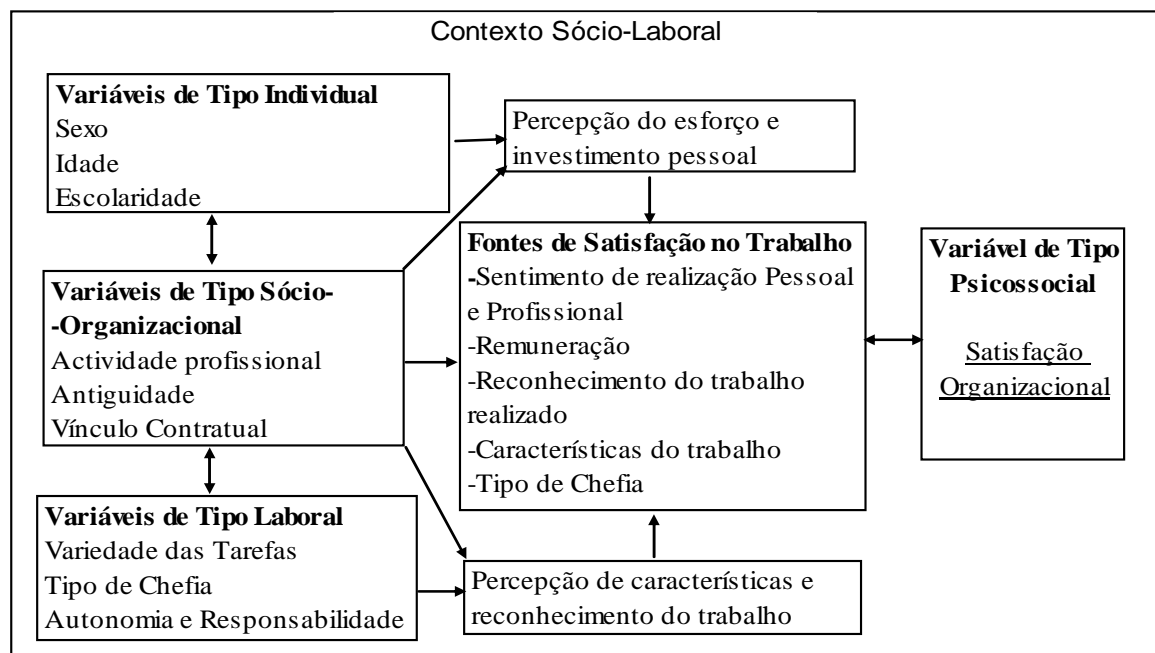


Figura 6 – Principais características do contexto laboral e fontes de Satisfação no Trabalho (Adaptado de Freixo & Lima-Santos, 2006b, p. 17).

Assim, num primeiro momento, o estudo teve como alvo uma organização multinacional do ramo metalúrgico, implantada no norte de Portugal desde 1973, com o estatuto jurídico de sociedade anónima de direito privado. Esta é uma das unidades fabris pertencente a um grupo industrial sediado no centro da Europa Atlântica, tem um capital social de € 4.400.000,00 do qual 99,6% é investimento estrangeiro, e a sua produção é destinada ao mercado europeu e norte-americano (o mercado nacional não tem significado estratégico no seu negócio). No ano da realização do estudo apresentou uma facturação de aproximadamente 36 milhões de euros e um número médio de 334 trabalhadores ao serviço.

Num segundo momento, o estudo é realizado igualmente numa organização metalúrgica do norte do país. Foi fundada em 1944 e em 1991 passa a ter o estatuto jurídico de Sociedade Anónima de Capitais Maioritariamente Públicos. Nos primeiros 30 anos o mercado nacional representava aproximadamente 90% da sua actividade, passando, a partir de meados dos anos 70 e até à década de 90, o norte da Europa a constituir-se como o seu principal mercado. A partir de 2000, e em consequência da nova ordem económica, das dificuldades que afectaram a economia mundial e muito concretamente o mercado em que opera, deixa de ter um mercado direccionado. Ocupa actualmente uma área de 400.000 m² e à data da realização do nosso inquérito tinha 841 trabalhadores ao serviço e apresentou nesse ano uma facturação próxima de 130 milhões de euros.

3.1 Objectivos e Variáveis

Este trabalho tem como objectivos a identificação das fontes que os trabalhadores apresentam como sendo as que mais influenciam a satisfação no trabalho e estudar a satisfação organizacional nas empresas-alvo.

No primeiro objectivo, ter-se-á em linha de conta a frequência dos registos e a respectiva valorização dada pelos inquiridos a cada uma das fontes de satisfação propostas por nós, bem como identificar as fontes que não tendo sido indicadas, são consideradas como importantes para os inquiridos. A segunda, e como variável dependente, é estudada enquanto construto multidimensional, embora também consideremos a sua dimensão global ou unidimensional, como forma complementar de constatar eventuais diferenças significativas nos respectivos resultados. Assim, procurar-se-á, através de estudos diferenciais, verificar se existem diferenças significativas nos

grupos que se constituíram por via das diferentes variáveis independentes e, dessa forma, caracterizar e avaliar a satisfação organizacional actual. Os resultados a obter, através da identificação dos itens da escala de satisfação que se apresentam como os que geram mais insatisfação, bem como as fontes de satisfação mais valorizadas, permitirão determinar quais as áreas de intervenção prioritárias para melhorar a satisfação organizacional no contexto em análise e, assim, permitir uma intervenção que optimize o Capital Humano.

Para atingir os nossos objectivos, o método utilizado para a recolha de dados foi o inquérito psicossocial por questionário, constituído, na sua generalidade, por questões fechadas, com o objectivo de caracterizar as percepções acerca da satisfação organizacional, garantindo, assim, a uniformização das respostas, pois cada inquirido apenas selecciona uma – a que melhor corresponde à resposta que deseja dar – a partir de uma lista pré-estabelecida de questões (Ghiglione & Matalon, 2003), o que nos permitirá, na análise estatística, a comparação entre respostas.

Este estudo apresenta as variáveis independentes, definidas como a dimensão ou característica que o investigador manipula para conhecer o seu impacto numa outra variável, a variável dependente (Almeida & Freire, 2007), e que estão organizadas em três categorias: as variáveis de *tipo individual* – Sexo, Idade, Habilitações académicas -, as variáveis de *tipo sócio-organizacional* – Antiguidade, Actividade profissional e Tipo de contrato - e as variáveis de *tipo laboral* – Tipo de chefia, Variedade das tarefas e Autonomia e Responsabilidade.

Posteriormente, a partir da Satisfação Global, operacionalizamos uma quarta variável, de tipo psicossocial, designada como “Grau de Satisfação Organizacional” e que agrupa – “Os 25% de Trabalhadores menos satisfeitos” e “Os 25% de Trabalhadores mais satisfeitos”. A operacionalização desta variável segue as seguintes etapas: (1) cálculo da média dos doze itens da escala de satisfação organizacional para cada um dos inquiridos (Satisfação Global); (2) ordenação decrescente das médias; (3) selecção de 25% dos sujeitos da amostra com as médias mais baixas (Grupo dos Trabalhadores menos satisfeitos); e (4) selecção de 25% dos sujeitos da amostra com as médias mais elevadas (Grupo dos Trabalhadores mais satisfeitos).

3.2 Hipóteses

a) Premissa 1 - Considerando que a identificação das Fontes de Satisfação no Trabalho mais importantes para os trabalhadores é um pressuposto fundamental para a investigação nesta área do conhecimento, a qual servirá como referência na prossecução do respectivo estudo, propusemos aos inquiridos que indicassem três fontes, entre as dez que encontramos na literatura como sendo as mais relevantes, que considerassem como as mais importantes, com vista ao estudo das suas frequências e da sua valorização e, ainda, com base no Grau de Satisfação Organizacional e considerando “Os 25% de Trabalhadores menos satisfeitos” e “Os 25% de Trabalhadores mais satisfeitos”, postulamos que:

H₀₁: Não se prevêem diferenças significativas nas Fontes de Satisfação no Trabalho em função do Grau de Satisfação Organizacional dos inquiridos.

b) Premissa 2 - Considerando que os inquiridos pertencem a contextos sócio-organizacionais análogos – a actividade industrial e, mais concretamente, o sector metalúrgico -, e considerando, ainda, a especificidade desses mesmos contextos, não prevemos encontrar diferenças significativas em função das variáveis independentes estudadas.

Ora, com este pressuposto, e sustentados nos objectivos enunciados, são formuladas as seguintes hipóteses nulas relativamente à variável dependente “Satisfação Organizacional”:

H₀₂: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função do Sexo dos inquiridos;

H₀₃: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Idade dos inquiridos;

H₀₄: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Escolaridade dos inquiridos;

H₀₅: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Antiguidade dos inquiridos;

H₀₆: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função do Tipo de Contrato de Trabalho dos inquiridos;

H₀₇: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Actividade Profissional dos inquiridos;

H₀₈: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função do Tipo de Chefia dos inquiridos;

H₀₉: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Variedade da Tarefa dos inquiridos;

H₀₁₀: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Autonomia e Responsabilidade dos inquiridos;

H₀₁₁: Não prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função da Empresa dos inquiridos;

H₀₁₂: Não se prevêem diferenças significativas ao nível da Satisfação Organizacional em função do Grau de Satisfação Organizacional dos inquiridos (25% Menos Satisfeitos vs. 25% Mais Satisfeitos”.

3.3 População e Amostra

De um universo de 1273 sujeitos, e em razão de um total de 107 ausentes (8,4%), que por esse motivo não tiveram acesso ao nosso questionário, a população disponível, enquanto conjunto de sujeitos acessíveis de uma população-alvo (Robert, 1988), é constituída por 1166 sujeitos e cujas características sócio-demográficas são apresentadas no quadro 3 (página seguinte): destes, responderam 57,5%, no entanto, e depois de excluídos os questionários em branco (10,1%) e anulados os que não cumpriam o estabelecido nas instruções (3,7%), a nossa amostra representa 49,6% da população.

Relevamos ainda o facto de termos obtido 79,4% de respostas relativamente à amostra disponível na empresa I, enquanto na empresa II esse valor foi de 38,0%. A maior participação verificada na empresa I poder-se-á ficar a dever à proximidade existente entre o investigador e a empresa em questão.

Assim, a amostra do nosso estudo é constituída por 578 sujeitos, conforme se apresenta no quadro 4.

Como se verifica, quando são analisados os resultados relativos ao estudo nas duas empresas, parece-nos de salientar¹:

(1) *sexo* – as mulheres representam 14,9% da amostra total e os homens 85,1% (10,8% vs. 89,2%);

¹ As percentagens indicadas entre parênteses são relativas à população disponível.

Quadro 3 - Distribuição da população disponível em função das variáveis sócio-demográficas

A	B	Característica	Empresa 1		Empresa 2		Total	
			n	%	n	%	N	%
Individual	Sexo	Feminino	88	27,1	38	4,5	126	10,8
		Masculino	237	72,9	803	95,5	1040	89,2
		Total	325	100,0	841	100,0	1166	100,0
	Idade	Até 25 Anos	31	9,5	90	10,7	121	10,4
		De 26 a 35 Anos	63	19,4	158	18,8	221	19,0
		De 36 a 45 Anos	107	32,9	125	14,9	232	19,9
		De 46 a 55 Anos	99	30,5	361	42,9	460	39,5
		Mais de 55 Anos	25	7,7	107	12,7	132	11,3
		Total	325	100,0	841	100,0	1166	100,0
	Escolaridade	4ª Classe	89	27,4	180	21,4	269	23,1
		6º Ano	106	32,6	172	20,5	278	23,8
		9º Ano	80	24,6	255	30,3	335	28,7
12º Ano		37	11,4	130	15,5	167	14,3	
Bacharel/Licenciado		13	4,0	104	12,4	117	10,0	
Total		325	100,0	841	100,0	1166	100,0	
Sócio-Organizacional	Tipo de Contrato	Efectivo	253	77,8	719	85,5	972	83,4
		A Termo	72	22,2	122	14,5	194	16,6
		Total	325	100,0	841	100,0	1166	100,0
	Antiguidade	Até 3 anos	53	16,3	143	17,0	196	16,8
		+ 3 até 10 anos	75	23,1	79	9,4	154	13,2
		+ 10 até 15 anos	33	10,2	77	9,2	110	9,4
		+ 15 até 20 anos	60	18,5	44	5,2	104	8,9
		+ 20 anos	104	32,0	498	59,2	602	51,6
	Total	325	100,0	841	100,0	1166	100,0	
	Actividade Profissional	Executante Produção	221	68,0	489	58,1	710	60,9
		Executante Administrativo e de Outros Serviços	58	17,8	78	9,3	136	11,7
		Técnico	12	3,7	91	10,8	103	8,8
Encarregado, Chefia Intermédia, Responsável Adjunto Serviço		23	7,1	92	10,9	115	9,9	
Quadro Superior, Chefe Serviços, Director		11	3,4	91	10,8	102	8,7	
Total	325	100,0	841	100,0	1166	100,0		

Legenda: A – Tipo de Variável; B – Variável

(2) *idade* – os indivíduos com idade até aos 25 anos representam 10,5% da amostra (10,4%). No escalão dos 26 aos 35 anos esse valor é de 20,5% (19,0%), e dos 36 aos 45 anos é de 24,5% (19,9%). Nas faixas etárias mais elevadas, dos 46 anos até aos 55 anos e com mais de 55 anos, as percentagens de respostas são de 35,1% e 9,4% (39,5% e 11,3%). Isto é, embora não haja desvios relevantes das percentagens da amostra quando comparadas com as respectivas percentagens da população ao serviço, podemos referir, no entanto, uma percentagem ligeiramente superior da participação dos indivíduos das faixas etárias mais baixas;

Quadro 4 - Distribuição da amostra em função das variáveis sócio-demográficas

A	B	Característica	Empresa I		Empresa II		Total	
			n	%	n	%	n	%
Individual	Sexo	Feminino	71	27,5	15	4,7	86	14,9
		Masculino	187	72,5	304	95,3	491	85,1
		Total	258	100,0	319	100,0	577	100,0
		Omissão	0	0,0	1	0,3	1	0,2
	Idade	Até 25 Anos	29	11,2	29	9,8	58	10,5
		De 26 a 35 Anos	51	19,8	63	21,2	114	20,5
		De 36 a 45 Anos	95	36,8	41	13,8	136	24,5
		De 46 a 55 Anos	67	26,0	128	43,1	195	35,1
		Mais de 55 Anos	16	6,2	36	12,1	52	9,4
		Total	258	100,0	297	100,0	555	100,0
	Omissão	0	0,0	23	7,7	23	4,1	
	Escolaridade	4ª Classe	59	22,9	31	9,7	90	15,6
6º Ano		75	29,1	34	10,7	109	18,9	
9º Ano		77	29,8	109	34,2	186	32,2	
12º Ano		35	13,6	85	26,6	120	20,8	
Bacharel/Licenciado		12	4,6	60	18,8	72	12,5	
Total		258	100,0	319	100,0	577	100,0	
Omissão	0	0,0	1	0,3	1	0,2		
Sócio-organizacional	Tipo de Contrato	Efectivo	199	77,1	276	86,3	475	82,2
		A Termo	59	22,9	44	13,7	103	17,8
		Total	258	100,0	320	100,0	578	100,0
		Omissão	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	Antiguidade	Até 3 anos	42	16,3	53	17,3	95	16,8
		+ 3 até 10 anos	65	25,2	29	9,5	94	16,7
		+ 10 até 15 anos	30	11,6	27	8,8	57	10,1
		+ 15 até 20 anos	42	16,3	16	5,2	58	10,3
		+ 20 anos	79	30,6	181	59,2	260	46,1
		Total	258	100,0	306	100,0	564	100,0
	Omissão	0	0,0	14	4,4	14	2,4	
	Actividade Prof. ^{al}	Executante Produção	174	67,5	91	28,7	265	46,1
Executante Administrativo e de Outros Serviços		54	20,9	64	20,2	118	20,5	
Técnico		9	3,5	76	24,0	85	14,8	
Encarregado, Chefia Intermédia e Responsável Adjunto Serviço		16	6,2	39	12,3	55	9,6	
Quadro Superior, Chefe Serviços e Director		5	1,9	47	14,8	52	9,0	
Total		258	100,0	317	100,0	575	100,0	
Omissão	0	0,0	3	0,9	3	0,5		
Laboral	Tipo de chefia	Autoritário	60	23,3	17	5,4	77	13,4
		Rígido	60	23,3	50	15,7	110	19,1
		Flexível	69	26,7	122	38,4	191	33,2
		Participativo	61	23,6	120	37,7	181	31,4
		Outro	8	3,1	9	2,8	17	2,9
		Total	258	100,0	318	100,0	576	100,0
	Omissão	0	0,0	2	0,6	2	0,3	
	Variedade da Tarefa	Faço sempre a mesma coisa	25	9,7	18	5,6	43	7,4
		Faço quase sempre a mesma coisa	93	36,0	83	25,9	176	30,5
		Alterno períodos em que faço sempre a mesma coisa com outros em que o que faço é muito diversificado	84	32,6	125	39,1	209	36,2
		Faço quase sempre coisas diferentes	33	12,8	66	20,6	99	17,1
		Faço sempre coisas diferentes	23	8,9	28	8,8	51	8,8
Total		258	100,0	320	100,0	578	100,0	
Omissão	0	0	0	0,0	0,0	0,0		

...(continua)

... (Continuação)

Quadro 4 - Distribuição da amostra em função das variáveis sócio-demográficas (cont.)

A	B	Característica	Empresa I		Empresa II		Total	
			n	%	n	%	n	%
Laboral	Autonomia e Responsabilidade	Faço apenas o que me mandam e como me mandam	105	40,7	33	10,3	138	23,9
		Faço o que me mandam, definindo eu próprio como o faço	56	21,7	87	27,2	143	24,7
		Faço o que me mandam, definindo eu próprio quando e como o faço	17	6,6	27	8,4	44	7,6
		Faço o meu trabalho recebendo apenas directrizes muito gerais	55	21,3	126	39,4	181	31,3
		Sou autónomo e responsável pelo meu trabalho	25	9,7	47	14,7	72	12,5
		Total	258	100,0	320	100,0	578	100,0
		Omissão	0	0,0	0	0,0	0	0

Legenda: A – Tipo de Variável; B – Variável

(3) *escolaridade* – os indivíduos com a 4ª classe representam 15,6% da amostra e os que têm o 6º ano de escolaridade 18,9% (23,1% e 23,8%), enquanto os que possuem o 9º ano são 32,2%, os que têm o 12º ano são 20,8% e os que têm formação superior são 12,5% da amostra (28,7%, 14,3% e 10,0%). Assim, podemos concluir que a participação é menor nos indivíduos que apresentam uma escolaridade igual ou inferior ao 6º ano;

(4) *tipo de contrato de trabalho* - a nossa amostra é constituída por 82,2% de trabalhadores com contrato sem termo, enquanto os contratados a termo representam 17,8% (83,4% e 16,6%);

(5) *antiguidade* – os trabalhadores mais novos representam 16,8% da amostra, exactamente o mesmo valor dos trabalhadores ao serviço (16,8%). Os que têm mais de 3 anos e até 10 anos de antiguidade representam 16,7% da amostra (13,2%), enquanto os que pertencem aos escalões de mais de 10 anos e até 15 anos e com mais de 15 e até 20 anos representam respectivamente 10,1% e 10,3% (9,4% e 8,9%). Os que têm mais de 20 anos de antiguidade correspondem a 46,1% da amostra (51,6%);

(6) *actividade profissional* – enquanto os executantes da produção correspondem a 46,1% do total das respostas (60,9%), os executantes administrativos e os de outros serviços participam em 20,5% (11,7%) e os técnicos em 14,8% (8,8%). A percentagem de respostas dos sujeitos com algum tipo de responsabilidade de chefia ou que sejam responsáveis de serviços é de 9,6% (9,9%) e, os especialistas, chefes de serviço, quadros superiores e directores participam em 9,0% das respostas (8,7%). Podemos concluir que no interior desta característica se evidenciam importantes diferenças de participação, quando tomada como referência a população disponível em cada uma das classes. Enquanto os executantes administrativos e de outros serviços e os técnicos participam em

percentagens mais elevadas relativamente à população disponível, verifica-se um comportamento inverso com os executantes da produção;

(7) *tipo de chefia* – no total da amostra 13,4% dos sujeitos identificam a chefia como autoritária e 19,1% como rígida, enquanto os estilos flexível e participativo têm percentagens, respectivamente, de 33,2% e 31,4%. A percentagem de respostas que indicam um outro tipo de chefia é apenas de 2,9% o que significará a identificação da generalidade dos inquiridos com os tipos de chefia propostos;

(8) *variedade das tarefas* - a percentagem dos sujeitos que referem “fazer sempre a mesma coisa” é de 7,4% enquanto os que respondem que “fazem quase sempre a mesma coisa” é de 30,5%. Os que manifestam “alternar períodos em que o que fazem é sempre a mesma coisa com outros em que o que fazem é muito diversificado” corresponde a 36,2% das respostas, enquanto 17,1% respondem “fazer quase sempre coisas diferentes” e, 8,8% “fazer sempre coisas diferentes”;

(9) *autonomia e responsabilidade* – a percentagem de indivíduos que manifestam não ter qualquer autonomia nem responsabilidade naquilo que fazem é de 23,9%. Essa percentagem é idêntica (24,7%) quando os indivíduos, embora só façam apenas o que lhes é mandado, entendem que são autónomos para decidir como fazer a tarefa. Ainda no quadro de “apenas fazer o que lhes é mandado mas, com autonomia e responsabilidade para decidir sobre o quando e como fazer”, 7,6% dos indivíduos da amostra consideram trabalhar nestas condições. Quando o “trabalho que fazem depende apenas de directrizes muito gerais” a percentagem das respostas é de 31,3. A “autonomia e responsabilidade total pelo trabalho realizado” é assumida por 12,5% da amostra. Isto é, 43,8% dos indivíduos percebem-se com um elevado grau de autonomia e de responsabilidade no trabalho realizado.

3.4 Instrumentos

No âmbito do estudo da satisfação no trabalho a técnica a que normalmente se recorre para se obter a sua medida é o questionário. No entanto, podem ser seguidas diferentes metodologias com vista a esse objectivo. Se os primeiros estudos, que partiam de um índice global de satisfação, procuravam atribuir uma correlação entre a satisfação no trabalho e a produtividade, o absentismo e o *turnover*, a prossecução da investigação nesta área veio demonstrar que essa relação era mais complexa e indirecta.

Assim, sem olvidar estas dificuldades, sustentamos o nosso inquérito no seguinte conjunto de questionários: (i) *Questionário Sócio-Demográfico* (Q.S.D.), cujos 9 itens avaliam características sócio-demográficas e laborais; (ii) *Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho* (Q.F.S.T.); e (iii) *Questionário de Satisfação Organizacional* (Q.S.O.), todos de Lima Santos e Freixo (2003; Anexo 1).

3.4.1 Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho

O Questionário sobre *Fontes de Satisfação no Trabalho* foi elaborado por Lima Santos e Freixo (2003a) de acordo com a revisão de literatura especializada e tendo como objectivo identificar as fontes consideradas pelos sujeitos como mais importantes na satisfação no trabalho e que são: (1) as características do trabalho; (2) a forma de ser e de trabalhar do chefe; (3) o sentimento de realização pessoal e profissional; (4) as oportunidades de formação e de aprendizagem; (5) as perspectivas de carreira profissional; (6) o reconhecimento pelos outros do trabalho realizado; (7) o relacionamento com os colegas; (8) as condições de trabalho proporcionadas pela empresa; (9) a segurança de emprego nesta empresa; e (10) a remuneração. Era pretendido que os sujeitos indicassem as três fontes que considerassem como as mais importantes para a sua satisfação no trabalho, colocando-as por ordem decrescente de importância (muitíssimo importante, muito importante e importante – às quais foram atribuídos os valores 3, 2 e 1, respectivamente – pelo que não foram tidas em conta as não respostas a este pedido). Era, ainda, solicitado ao inquirido para mencionar um quarto factor que não tivesse sido indicado por nós e que considerasse como muito importante na satisfação no trabalho.

3.4.2 Questionário de Satisfação Organizacional

O *Questionário de Satisfação Organizacional* de Lima e colaboradores (1994), adaptado por Lima Santos e Freixo (2003b), inclui os sete itens da escala inicial de satisfação, que referem aspectos específicos do trabalho, a saber: “Perspectivas de carreira/promoção”; “Organização e funcionamento do sector onde trabalha”; “Colaboração e clima de relacionamento com os seus colegas de trabalho”; “Remuneração/vencimento que recebe”; “Competência e forma de trabalhar do seu superior imediato”; “Trabalho que realiza”; “Competência e desempenho dos seus colegas ou subordinados”; e um item de satisfação geral proposto pelos autores “Tudo

somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa...”.

No entanto, saliente-se que, com o objectivo de avaliar aspectos valorizados no actual contexto organizacional e, mais concretamente, nas empresas-alvo deste estudo, decidiu-se incluir quatro novos itens. Esses indicadores dizem respeito a: “Oportunidades de aprendizagem e formação”; “Melhoria das condições de trabalho proporcionadas pela empresa”; “Segurança de emprego nesta empresa”; e “Cumprimento pela empresa das Normas de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho”.

Com vista a adaptar expressões utilizadas na escala inicial ao contexto agora em estudo, foram efectuadas alterações de pormenor em diversos itens (como, p. e., a substituição do termo relação por relacionamento, no item relativo à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho), bem como a redução da escala de resposta de tipo *Likert* de sete para seis pontos (de 1 – “Extremamente Insatisfeito” a 6 – “Extremamente Satisfeito”), evitando-se, desta forma, o viés de tendência central, não obstante a generalidade da literatura referir escalas de sete pontos (Lima, 1995).

Referiremos, ainda, que nos quadros que se seguem, os itens serão ordenados e passarão a ter as seguintes designações: (1) “Perspectiva de carreira”; (2) “Organização do sector”; (3) “Relacionamento com colegas”; (4) “Remuneração”; (5) “Competência do superior imediato”; (6) “Trabalho que realiza”; (7) “Oportunidades de aprendizagem”; (8) “Melhoria condições de trabalho”; (9) “Segurança de emprego na empresa”; (10) “Competência colegas/subordinados”; (11) “Empresa cumpre NHTSST”; e (12) “Grau de satisfação geral”.

3.5 Procedimento

3.5.1 Empresa I

Após um primeiro contacto com o Director de Recursos Humanos da Empresa I a quem apresentamos a temática e os objectivos do estudo, e depois de autorizada a realização do mesmo, a administração dos questionários foi organizada de acordo com os seguintes passos: (i) informação aos quadros superiores, dos diferentes sectores da empresa, da autorização da Direcção para a realização do mesmo, dos objectivos do estudo que ia ser realizado e que consistia na entrega a todos os trabalhadores de um envelope aberto contendo três questionários; (ii) pedida, e concedida, a participação dos chefes de cada sector e dos elementos dos órgãos representativos dos trabalhadores

(delegados e dirigentes sindicais e elementos da comissão de trabalhadores) com vista à administração dos questionários em todos os sectores da empresa e a cada um dos seus trabalhadores, com o consentimento informado de todos os intervenientes; (iii) explicação sobre os objectivos do trabalho a todas as pessoas que iriam fazer a entrega dos envelopes, sensibilizando-os para o carácter anónimo e confidencial do mesmo, e que se tratava de uma iniciativa exclusivamente académica e alheia à empresa. Em caso de qualquer dúvida relativa às questões, poderiam recorrer ao investigador, presente na empresa.

A distribuição foi realizada numa sexta-feira, para que durante o fim-de-semana cada trabalhador dispusesse do tempo necessário para responder aos questionários, tendo sido pedida a devolução dos mesmos na segunda-feira seguinte, às mesmas pessoas que os tinham entregue, no interior do mesmo envelope e de forma anónima.

3.5.2 Empresa II

Foi enviada à Administração da Empresa II uma carta expondo os objectivos do presente estudo e pedida autorização para a respectiva realização. Obtida a sua concordância, e para estudarmos em conjunto as condições em que o mesmo deveria ocorrer, fomos remetidos para o Director de Recursos Humanos. Considerando a dimensão da empresa, número de trabalhadores ao serviço, bem como a extensa área que a mesma ocupa, foi-nos proposto que a Comissão de Trabalhadores (CT) fosse o interlocutor entre o investigador e os destinatários dos questionários, com quem reunimos posteriormente para sensibilização e colocação de eventuais dúvidas sobre os mesmos.

Em paralelo decorreram reuniões de trabalho com o Responsável pelos Serviços de Recursos Humanos com vista à adequação de algumas das variáveis do Q.S.D. à realidade da empresa, bem como a definição da forma como fazer chegar os questionários a cada um dos trabalhadores da empresa. Tendo em atenção procedimentos anteriores, foi-nos proposto que não indicássemos um tempo limite para a sua devolução, que a sua distribuição se realizasse por correio interno, como forma de garantir a sua recepção por cada um dos destinatários, e que os mesmos deveriam ser devolvidos seguindo as regras do circuito interno de correspondência. Os questionários seguiram em envelope aberto com a informação de que estes deveriam ser preenchidos e remetidos novamente no interior do mesmo envelope, fechado, e de forma anónima.

3.6 Apresentação e Discussão de Resultados

3.6.1 Qualidades Psicométricas do Questionário de Satisfação Organizacional

O tipo de abordagem e de amostra utilizada em cada momento implica que cada avaliação seja um acontecimento único e independente, cujos resultados derivam das características intrínsecas da intervenção. Resulta daqui que a validação dos instrumentos deve ser entendida como um processo contínuo (Faria, 1998), o que nos remete para o estudo das qualidades psicométricas do nosso instrumento.

3.6.1.1 Validade

O termo validade significa, de acordo com Bryman e Cramer (1992), em que medida o instrumento mede aquilo que realmente pretende medir mas, Almeida e Freire (2007) entendem que antes de sabermos se o teste mede (prediz) o que pretende, importa saber o que está realmente a medir. Assim, “a validade de uma medida tem a ver com a sua congruência” (p. 191).

Na análise da validade dos nossos resultados, vamos excluir o último item que avalia a satisfação geral, na medida em que, de acordo com Faria e Fontaine (1995, p. 328) “a dimensão global, porque estabelece relações com todas as outras, nunca se apresentará como uma dimensão totalmente diferenciada”.

Como condição prévia ao estudo da análise factorial do instrumento, procuraremos verificar a adequabilidade da amostra bem como a capacidade de rotação dos factores, recorrendo para o efeito ao cálculo do coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e ao teste de esfericidade de Bartlett. De acordo com Pestana e Gageiro (2000), o valor de 0,87 indica estarmos em presença de uma análise factorial boa e da análise do teste de esfericidade de Bartlett, obtém-se um nível de significância inferior a 0,05, o que nos permite afirmar a existência de correlações entre as variáveis, isto é, os itens podem ser submetidos a rotação ortogonal, através do método *varimax*. Igualmente, os valores das comunalidades indicam-nos a existência de uma relação das variáveis com os factores retidos (Pestana & Gageiro, 2000).

Procedemos, então, à realização de uma análise factorial em componentes principais, com rotação *varimax* (Quadro 5), método que pretende simplificar a descrição através da redução a menos factores ou traços comuns, logo, o número de categorias obtidas a partir da multiplicidade inicial de variáveis do teste (Pestana & Gageiro, 2000),

tendo-se extraído três factores com valores próprios superiores a 1, que explicam conjuntamente 62,5% da variância total.

O primeiro factor, com um valor próprio de 4,6 e explicando 42,2% da variância total, encontra-se saturado por 5 itens (1, 2, 4, 5 e 7), tendo sido designado como “*Valor do Trabalho*”. O segundo factor, com um valor próprio de 1,1 e explicando 10,4% da variância total, encontra-se saturado por três itens (8, 9 e 11), tendo sido designado de “*Segurança e Condições de trabalho*”. O terceiro factor, com um valor próprio de 1,1 e explicando 9,9% da variância total, encontra-se saturado por três itens (3, 6 e 10), tendo sido designado de “*Interacções e Trabalho que realiza*”.

Quadro 5 - Análise factorial em componentes principais, após rotação varimax

N.º	Itens	F 1	F 2	F 3	h^2
1	Perspectiva de carreira	0,834			0,731
4	Remuneração	0,749			0,621
2	Organização do sector	0,645			0,667
5	Competência do superior imediato	0,573			0,627
7	Oportunidades de aprendizagem	0,436			0,484
9	Segurança de emprego na empresa		0,810		0,689
11	Empresa cumpre N.H.S.S.T.*		0,808		0,698
8	Melhoria condições de trabalho		0,652		0,674
3	Relacionamento com os colegas			0,774	0,612
10	Competência de colegas/subordinados			0,709	0,687
6	Trabalho que realiza			0,536	0,383
	Valores Próprios	4,6	1,1	1,1	
	% de Variância Total Explicada	42,2%	10,4%	9,9%	$\sum = 62,5\%$
	<i>Alpha</i>	0,81	0,76	0,60	<i>Alpha Total: 0,88</i>

*Normas de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

O primeiro factor é saturado por itens que não corporizam um conjunto coerente à luz das teorias da satisfação no trabalho. Com efeito, estão aqui presentes, de acordo com algumas teorias, itens que se caracterizam como “condições ou eventos” - “Perspectiva de carreira”, “Oportunidades de aprendizagem” e “Remuneração” e como “agentes” - “Organização do sector” e “Competência do superior imediato” (Locke, 1976, citado por Bravo & cols., 2002), ou na perspectiva da teoria bifactorial de Herzberg itens com uma dimensão motivacional - “Perspectiva de carreira” e “Oportunidades de aprendizagem” -, e com uma dimensão higiénica - “Remuneração”, “Organização do sector” e “Competência do superior imediato”. Contudo, e considerando que no plano multifactorial factores conceptualmente próximos podem ser avaliados e valorizados diferenciadamente, num contexto específico e culturalmente demarcado, e numa perspectiva psico-sócio-laboral, os itens que compõem o primeiro factor podem ser

entendidos como dimensões estruturantes do “*Valor do Trabalho*”. Obviamente, esta conclusão remete-nos para a necessidade da sua exploração futura.

O segundo factor integra a “*Segurança e Condições de trabalho*”, enquanto o terceiro factor corporiza as “*Interações e Trabalho que realiza*”.

3.6.1.2 Fidelidade

A fidelidade dos resultados num instrumento “...diz-nos algo sobre o grau de confiança ou de exactidão que podemos ter na informação obtida” (Almeida & Freire, 2007, p. 177) e que inclui o significado de constância, se bem que relativa, uma vez que avaliando o mesmo quando aplicado em dois momentos diferentes aos mesmos sujeitos, os indivíduos tenderão a manter as respectivas posições ao longo do tempo, mas as características avaliadas tenderão a sofrer mudanças.

Atendendo a que o procedimento adoptado requer apenas uma única administração do instrumento, o método seguido foi o da consistência interna, através do coeficiente *alpha* de Cronbach (Almeida & Freire, 2007, p. 178), que para além de ser a medida psicométrica aplicada a grupos de itens pensados para medir diferentes aspectos do mesmo conceito, é um indicador de como os diferentes itens podem medir bem o mesmo assunto (Litwin, 1995).

Podemos afirmar que o instrumento apresenta muito boa consistência interna, uma vez que se obteve um *alpha* de Cronbach de 0,88 para a escala total (Almeida & Freire, 2007). Considerando os resultados da análise factorial, o *alpha* para o Factor 1 “*Valor do Trabalho*” é de 0,81, para o Factor 2 “*Segurança e Condições de trabalho*” é de 0,76, e para o Factor 3, “*Interações e Trabalho que realiza*” é de 0,60. O valor de *alpha* do Factor 3 aconselha a algumas precauções na sua interpretação uma vez que, de acordo com Nunnally (1967, citado por Bedeian & Marbert, 1979) e Almeida e Freire (2007), o valor de *Alpha* de Cronbach de 0,70 é entendido como limite mínimo aceitável para a consistência interna.

3.6.1.3 Sensibilidade e Poder Discriminativo

A sensibilidade dos resultados é-nos dada pelo grau em que esses resultados distribuem diferenciadamente os sujeitos entre si (Almeida & Freire, 2007) e, dependendo dos objectivos do estudo, ser ou não expectável, a sua distribuição segundo a curva gaussiana.

Assim para estudar a sensibilidade dos itens (Quadro 6) recorremos à análise das medidas de tendência central (média e mediana), às medidas de dispersão (desvio-padrão e valores mínimos e máximos) e às medidas de distribuição (coeficientes de assimetria e de curtose). Concluímos que na sua generalidade os valores da média e da mediana estão próximos, exceção feita ao item “Empresa cumpre N.H.S.S.T.” onde a mediana é ligeiramente superior à média, que os valores mínimos e máximos percorrem os valores extremos da escala, e que os coeficientes de assimetria e de curtose não atingem a unidade. Assim, podemos afirmar que os itens revelam sensibilidade na discriminação dos sujeitos.

Quadro 6 - Sensibilidade dos itens do Questionário de Satisfação Organizacional

Itens	M	Md	DP	Min.	Máx.	Assim.	Curtose
Perspectiva de carreira	2,9	3	1,31	1	6	0,306	-0,477
Organização do sector	3,2	3	1,26	1	6	0,187	-0,379
Relacionamento com os colegas	4,3	4	1,16	1	6	-0,611	0,106
Remuneração	2,7	3	1,27	1	6	0,317	-0,644
Competência do superior imediato	3,7	4	1,45	1	6	-0,176	-0,888
Trabalho que realiza	4,2	4	1,18	1	6	-0,494	-0,137
Oportunidades de aprendizagem	3,2	3	1,39	1	6	0,074	-0,775
Melhoria condições de trabalho	3,1	3	1,16	1	6	0,208	-0,220
Segurança de emprego na empresa	3,7	4	1,25	1	6	-0,287	-0,398
Competência de colegas/subordinados	3,8	4	1,09	1	6	-0,213	-0,056
Empresa cumpre N.H.S.S.T.	3,4	4	1,29	1	6	-0,179	-0,660
Grau de satisfação geral	3,7	4	1,08	1	6	-0,053	-0,052

Complementarmente, podemos estudar o poder discriminativo dos itens tendo por base as percentagens de escolha das várias alternativas de resposta dos sujeitos (Faria & Lima Santos, 1999; Faria & Simões, 2002), que nesta escala variam entre “extremamente insatisfeito” e “extremamente satisfeito”, pois tal análise poder-nos-á dar indicações acerca de eventuais tendências ou viés nas respostas obtidas. Assim, no quadro 7, apresentamos as percentagens de escolha das 6 alternativas e dos totais das alternativas de insatisfação (A+B+C) e de satisfação (D+E+F), podendo-se concluir que, relativamente ao seu poder discriminativo:

- (i) a escala discrimina satisfatoriamente os sujeitos, pois as escolhas repartem-se pelos totais das três opções de insatisfação vs. totais das três opções de satisfação;
- (ii) os itens “Empresa cumpre as N.H.S.S.T.” (49,7% vs.50,3%), “Competência do superior imediato” (46,0% vs. 54,0%), “Grau de satisfação geral” (45,2% vs.

- 54,8%) e “Oportunidades de aprendizagem” (57,3% vs. 42,7%), têm os melhores poderes discriminativos;
- (iii) os sujeitos escolhem com maior intensidade as alternativas C e D da escala, isto é, repartem-se entre o “insatisfeito” e o “satisfeito”, sendo, no entanto, de registar percentagens significativas de insatisfação extrema nos itens “Remuneração”, “Perspectiva de carreira” e “Oportunidades de aprendizagem” e, em sentido oposto, as maiores percentagens de satisfação extrema nos itens “Trabalho que realiza” e “Relacionamento com colegas”;
- (iv) predominam as *escolhas de satisfação* para os itens “Relacionamento com os colegas”, “Trabalho que realiza” e “Competência colegas/subordinados”. Ao invés, predominam as *escolhas de insatisfação* para os itens “Remuneração”, “Perspectiva de carreira”, e “Melhoria das condições de trabalho”;
- (v) os novos itens por nós incorporados na escala, isto é, “Empresa cumpre as N.H.S.S.T.” (49,7% vs. 50,3%), “Oportunidades de aprendizagem” (57,3% vs. 42,7%) “Segurança de emprego na empresa” (40,3% vs. 59,7%) e “Melhoria das condições de trabalho”, em menor grau (66,6% vs. 33,4%), apresentam bom poder discriminativo.

Quadro 7 - Poder Discriminativo dos itens do Questionário de Satisfação Organizacional

Itens \ Alternativas (%)	A	B	C	D	E	F	A+B+C	D+E+F
Perspectiva de carreira	19,2	19,4	32,5	17,8	8,0	3,1	71,1	28,9
Organização do sector	10,2	18,3	34,5	22,1	10,7	4,2	63,0	37,0
Relacionamento com os colegas	2,3	5,0	15,7	28,9	35,1	13,0	23,0	77,0
Remuneração	20,3	24,7	27,0	19,0	7,4	1,6	72,0	28,0
Competência do superior imediato	9,3	13,5	23,2	20,9	23,4	9,7	46,0	54,0
Trabalho que realiza	2,1	6,1	17,1	29,6	32,0	13,1	25,3	74,7
Oportunidades de aprendizagem	13,5	18,2	25,6	24,0	13,7	5,0	57,3	42,7
Melhoria das condições de trabalho	8,8	20,9	36,9	22,0	9,0	2,4	66,6	33,4
Segurança de emprego na empresa	5,6	10,7	24,0	31,5	22,0	6,2	40,3	59,7
Competência de colegas/subordinados	2,4	7,1	27,2	36,2	21,8	5,3	36,7	63,3
Empresa cumpre as N.H.S.S.T.	8,8	14,9	26,0	28,1	18,7	3,5	49,7	50,3
Grau Satisfação Geral	2,9	8,7	33,6	33,5	17,0	4,3	45,2	54,8

Legenda: A = Extremamente insatisfeito; B = Muito insatisfeito; C = Insatisfeito; D = Satisfeito; E = Muito satisfeito; F = Extremamente satisfeito.

3.6.2 Estudo das Fontes de Satisfação no Trabalho

3.6.2.1 Principais Fontes

O *Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho* de Lima Santos e Freixo (2003a), apresenta dez fontes de satisfação no trabalho que, fundadas na análise prévia da

literatura, foram seleccionadas como sendo as mais importantes, e que são: (i) as características do trabalho; (ii) a forma de ser e de trabalhar do chefe; (iii) o sentimento de realização pessoal e profissional; (iv) as oportunidades de formação e de aprendizagem; (v) as perspectivas de carreira profissional; (vi) o reconhecimento pelos outros do trabalho realizado; (vii) o relacionamento com os colegas; (viii) as condições de trabalho proporcionadas pela empresa; (ix) a segurança de emprego nesta empresa; e (x) a remuneração.

Quadro 8 - *Análise das frequências e da pontuação atribuída aos factores seleccionados*

Factores	A		B		C		A+B+C		Pontuação	
	f	%	f	%	f	%	f	%	Pontos	%
Sentimento realiz. pessoal/profis.	52	9,4	56	10,0	141	25,0	249	14,9	587	17,5
Remuneração	112	20,3	83	14,9	78	13,9	273	16,3	512	15,3
Reconhecimento trabalho realiz.	52	9,4	73	13,1	49	8,7	174	10,4	345	10,3
Características do trabalho	55	10,0	45	8,1	66	11,7	166	9,9	343	10,2
A forma de ser/trabalhar chefe	34	6,2	44	7,9	69	12,3	147	8,8	329	9,8
Segurança emprego na empresa	55	10,0	50	9,0	51	9,1	156	9,3	308	9,2
Relacionamento com os colegas	77	13,9	55	9,9	31	5,5	163	9,7	280	8,3
Perspectivas carreira profissional	45	8,2	63	11,3	33	5,9	141	8,4	270	8,0
Condições trabalho na empresa	45	8,2	54	9,7	34	6,0	133	7,9	255	7,6
Oportunidade de aprendizagem	25	4,5	35	6,3	11	2,0	71	4,2	128	3,8

Legenda: A-Importante (1 ponto); B-Muito importante (2 pontos); C-Muitíssimo Importante (3 pontos)

Era pedido que entre essas fontes nos indicassem três, que considerassem como as mais importantes para a sua satisfação no trabalho, por ordem decrescente de importância (muitíssimo importante, muito importante e importante), tendo sido valorizadas com 3, 2 e 1 pontos, respectivamente. Foi, ainda, solicitado que nos indicassem uma quarta fonte de satisfação, que não tivesse sido por nós referida, e que entendessem, igualmente, como importante na satisfação no trabalho. Da análise do registo de frequências das fontes mencionadas pelos inquiridos (Quadro 8), podemos concluir o seguinte: (i) a fonte de satisfação mais vezes mencionada foi a “remuneração”, com 16,3% dos registos, seguida do “Sentimento de realização pessoal e profissional”, do “Reconhecimento do trabalho realizado”, “Características do trabalho” e “Relacionamento com os colegas”, respectivamente com 14,9%, 10,4%, 9,9% e 9,7% dos registos; (ii) na classificação “muitíssimo importante”, a fonte de satisfação mais mencionada foi o “Sentimento de realização pessoal e profissional” com 25% dos registos, seguido da “Remuneração” com 13,9%; (iii) se considerada a análise das fontes por pontuação atribuída, o “Sentimento de realização pessoal/profissional” é a fonte mais cotada, com 17,5% da pontuação, seguida da “Remuneração” com 15,3% e do “Reconhecimento do trabalho realizado”,

“Características do trabalho” e “Forma de ser de trabalhar do chefe” com 10,3%, 10,2% e 9,8%, respectivamente; (iv) finalmente, conclui-se que as duas fontes de satisfação mais pontuadas diferem entre si na forma como foram valorizadas pelos sujeitos. Enquanto a primeira é apontada como a fonte de satisfação “muitíssimo importante” numa percentagem superior de registos (25%), o que lhe possibilita o destaque na ordenação das fontes, a “Remuneração”, foi valorizada por um maior número de sujeitos nas restantes pontuações.

3.6.2.2 Outras Fontes

Do nosso pedido aos inquiridos para que nos indicassem uma quarta fonte de satisfação que, não tendo sido indicada, considerassem como importante para a sua satisfação no trabalho e, conforme o quadro 9, com uma frequência de 16,5% das respostas, ressalta a fonte de satisfação relacionada com o sentimento de (in)igualdade no tratamento e nas oportunidades dadas aos indivíduos. Tanto o “Relacionamento interpessoal, com uma frequência de 13,5%, como os aspectos ligados à “Competência dos responsáveis e chefias”, com uma frequência de 12,3%, retomam aspectos já incluídos no nosso instrumento. No entanto, e devido à necessidade enunciada pelos inquiridos, ao renovar estas fontes como importantes, serão, porventura, aspectos a ter sob especial atenção no estudo destes contextos laborais.

Quadro 9 – *Outras Fontes de Satisfação*

Factor	f	%
Igualdade de Tratamento e de Oportunidades	27	16,5
Relacionamento Interpessoal	22	13,5
Competência dos Responsáveis e Chefias	20	12,3
Organização do Trabalho	15	9,2
Horário de Trabalho e Localização da Empresa	14	8,6
Outras (Cultura organizacional, Responsabilidade pessoal profissional...).	65	39,9
Total	163	100,0

Por outro lado, se considerarmos que para 9,2% dos sujeitos a “Organização do trabalho” é uma variável importante para avaliar a satisfação, e se associada às já anteriormente referidas (“Igualdade de tratamento e de oportunidades” e “Competência dos responsáveis e das chefias”), estes três aspectos podem ser fundidos na preocupação demonstrada no domínio das competências relacionais e da organização do trabalho, isto é, algo que deriva da responsabilidade da super-estrutura organizacional, do seu vértice estratégico (Mintzberg, 1999), pelo que podemos afirmar que estas variáveis, para além

da necessidade da sua futura inclusão no nosso instrumento de medida da satisfação organizacional, devem incorporar a matriz de gestão, entendida esta como o *tableau de bord* empresarial.

Por fim, refira-se que a valorização dos horários de trabalho e a localização da empresa permitem uma leitura bivalente: uma eventual não centralidade do trabalho e/ou preocupação com os valores da qualidade de vida.

3.6.3 Fontes e Satisfação Organizacional: Estudo Comparativo

Através da *Escala de Satisfação Organizacional*, adaptada por Lima Santos e Freixo (2003b) a partir de Lima e colaboradores (1994), e com base na satisfação global, como já foi referido, operacionalizámos uma variável de tipo psicossocial designada “Grau de Satisfação Organizacional”, isto é, os “25% de Trabalhadores Menos Satisfeitos” e os “25% de Trabalhadores Mais Satisfeitos”, com o objectivo de identificar as fontes de satisfação mais importantes para cada um destes grupos.

Verificam-se diferenças significativas entre os grupos quando são considerados os itens “Características do trabalho”, “Forma de ser e de trabalhar do chefe” e “Remuneração”: As “Características do trabalho” são mais importantes para os trabalhadores que pertencem ao grupo 2 (“25% de Trabalhadores mais satisfeitos”), enquanto os itens “Forma de ser e de trabalhar do chefe” e “Remuneração” são consideradas como mais importantes para os participantes do grupo 1 (“25% de Trabalhadores menos satisfeitos”). Assim, a nossa hipótese nula 1 é infirmada para os itens de satisfação “Características do trabalho”, “Forma de ser e de trabalhar do chefe” e “Remuneração” (Quadro 10).

Quadro 10 - *Teste t de Student em função do Grau de Satisfação Organizacional*

Fontes de Satisfação	G1			G2			gl	t	p
	n	M	DP	n	M	DP			
Características do trabalho	36	1,9	0,87	50	2,4	0,79	84	-3,118	0,002*
Forma ser/trabalhar do chefe	42	2,6	0,71	37	2,1	0,77	77	2,640	0,010*
Sentimento realiz. prof./pessoal	58	2,3	0,81	65	2,4	0,75	121	-0,992	0,323
Oportunidade formação/aprendiz.	17	1,8	0,53	20	1,8	0,72	35	0,350	0,729
Perspectiva carreira profissional	37	2,0	0,74	33	1,8	0,75	68	1,053	0,296
Reconhecimento trabalho realiz.	45	2,0	0,74	48	2,0	0,81	91	-0,405	0,686
Relacionamento com colegas	43	1,8	0,81	40	1,7	0,74	81	0,689	0,493
Condições trabal. prop. p/empresa	28	1,8	0,74	43	1,9	0,81	69	-0,637	0,526
Segurança emprego na empresa	38	1,8	0,82	37	2,0	0,80	73	-1,112	0,265
Remuneração	75	2,0	0,86	51	1,6	0,75	124	2,782	0,006*

*p ≤ 0,05. Legenda: G1: 25% dos trabalhadores menos satisfeitos; G2: 25% dos trabalhadores mais satisfeitos.

Isto é, se entendermos estas fontes à luz da proposta de Herzberg, verificamos que aquela que se apresenta com significado intrínseco ou motivador, “Características do trabalho”, é significativamente mais importante para os “Trabalhadores Mais Satisfeitos”, enquanto as que possuem um significado extrínseco ou higiénico, “Forma de ser e de trabalhar do chefe” e “Remuneração” são significativamente mais importantes para os “Trabalhadores Menos Satisfeitos”.

3.6.4 Estudos Diferenciais da Satisfação Organizacional

Decorrente da premissa inicial de que a perspectiva multidimensional nos permite uma avaliação diferenciada dos factores da satisfação do trabalho, o que possibilita uma leitura mais enriquecedora desta variável mas, também, porque da análise factorial realizada para o estudo da validade do Q.S.O., concluímos que os itens que o compõem, nomeadamente, os que constituem o primeiro factor extraído, não se terem constituído como representativos da satisfação organizacional, optamos por realizar os estudos diferenciais para cada um dos itens do questionário.

O estudo das diferenças na satisfação organizacional em função das variáveis independentes consideradas no nosso questionário exigiram a recategorização destas, tendo em atenção o seguinte: as variáveis *Actividade profissional*, *Tipo de chefia* e *Tipo de tarefa*, passaram a estar categorizadas em dois grupos.

A *Actividade profissional* foi reorganizada em dois grupos “Executantes” e “Outras funções”, com o objectivo de verificar se este tipo de divisão sócio-profissional é diferenciadora da satisfação; o *Tipo de chefia* passa a ser constituído pelos grupos “Autoritário/rígido” e “Flexível/participativo” atendendo à proximidade dos respectivos estilos de supervisão, não tendo sido consideradas as respostas abertas a esta questão.

A *Autonomia e Responsabilidade* passa a ser constituída pelo grupo dos que dizem fazer o que lhes mandam e pelo grupo dos que dizem ser autónomos ou receber apenas directrizes gerais.

Por sua vez, as variáveis *Idade*, *Escolaridade*, *Antiguidade* e *Variedade da tarefa* passam a ser categorizados em 3 grupos, sendo que na variável *Idade* o critério seguido foi o da representatividade dos grupos, condicionada, todavia, pela estrutura da amostra nesta variável, isto é, até aos 35 anos, mais de 35 e até 45 anos e mais de 45 anos.

Na variável *Escolaridade* prevaleceu o critério dos ciclos escolares, o primeiro até ao 6º ano, o segundo até ao 9º ano e a menor representatividade da classe dos inquiridos

com habilitações de nível superior remeteu-nos para a necessidade de os agrupar com os que possuem o 12º ano.

Na variável *Antiguidade*, entendemos que a primeira classe deverá ser constituída pelos indivíduos que não tenham mais de 3 anos, porque a partir deste período estarão consolidadas dimensões psico-sociológicas como a socialização, a aculturação e a integração grupal. O segundo grupo, e tendo como critério a representatividade dos grupos, compreendeu os indivíduos com mais de 3 e até 20 anos e um outro grupo com os indivíduos com mais de 20 anos de antiguidade.

A *Variedade da tarefa* foi recategorizada agrupando a primeira com a segunda categoria (“faço sempre a mesma coisa” e “faço quase sempre a mesma coisa”) e a quarta com a quinta (“faço quase sempre coisas diferentes” e “faço sempre coisas diferentes”), mantendo-se a terceira categoria (“alterno períodos em que faço sempre a mesma coisa com outros em que o que faço é muito diversificado”).

O estudo estatístico teve como suporte os testes *t Student* e a ANOVA ONE WAY (Análise de Variância Univariada). Para as variáveis com dois grupos utilizamos o *t Student* e para as variáveis com mais de dois grupos recorremos à Anova e ao teste de *Scheffé* que nos permite identificar os grupos onde se verificam diferenças significativas.

Por fim, refira-se que os diversos quadros utilizados para sintetizar a informação, por razões de economia de espaço, apenas apresentam os resultados que suportam diferenças significativas.

3.6.4.1 Em Função do Sexo

Não foram encontradas diferenças significativas em função do *sexo*, não se rejeitando, assim, a nossa hipótese nula 2. Este resultado vem no mesmo sentido do referido por Jayaratne (1993, citado por Cunha & Cols., 2004), que conclui não haver diferenças significativas na satisfação em função do sexo e quando existem devem-se ao efeito de outras variáveis, como as oportunidades de carreira, o estatuto e o poder.

3.6.4.2 Em Função da Idade

A nossa *hipótese 3* previa não existirem diferenças significativas na satisfação tendo em conta a *Idade*, o que se confirma para a generalidade dos itens. De acordo com o quadro 11, apenas se verificam diferenças significativas entre os grupos quando considerado o item “Trabalho que realiza”. O grupo de indivíduos com mais de 45 anos

(G3) apresenta um nível de satisfação superior aos indivíduos do grupo até aos 35 anos (G1).

Sendo verdade que a diferença entre os grupos é a favor do grupo dos que têm mais idade, por oposição ao grupo dos indivíduos até 35 anos, também é verdade que os valores das médias indicam um nível de satisfação positiva o que garante uma identificação com aquilo que fazem, independentemente da idade. Será, todavia, no interior do grupo 1, e considerando que o item em causa se refere ao “trabalho que realiza”, que devem ser canalizadas as atenções das respectivas administrações no sentido de criarem mecanismos para uma maior identificação com o trabalho, por parte dos mais novos.

Quadro 11 - *Análise de variância em função da Idade*

	G1 (n=172)		G2 (n=136)		G3 (n=247)		gl	F	p	Scheffé
	M	DP	M	DP	M	DP				
Trabalho que realiza	4,0	1,16	4,2	1,29	4,4	1,14	2	5,687	0,004*	G3>G1
Grau satisfação geral ²	3,6	1,04	3,6	1,12	3,8	1,09	2	3,019	0,050	

*p ≤ 0,05; **p ≤ 0,001.

Legenda: G1: “Até 35 anos”; G2: “+ de 35 a 45 anos”; G3: “+ 45 anos”.

As conclusões de Luthans (1989, citado por Cunha & Cols., 2004), entre outros estudos, vão no sentido dos dados parecerem indicar que os sujeitos mais novos tendem a manifestar-se menos satisfeitos do que os mais velhos. De acordo com Gomes (2000) e reportando-se a estudos anteriores (Strauss, 1974; Fein, 1976; Freeman, 1978; Roustang, 1982), entre os 75% dos trabalhadores que se declaram satisfeitos, são os mais jovens (entre os 20 e os 30 anos) que se manifestam como mais insatisfeitos relativamente aos restantes grupos, não obstante, no seu interior, a maioria se declarar como satisfeita. A partir deste indicador conclui-se que na generalidade as pessoas gostam do trabalho que fazem. No entanto, estes resultados são entendidos “...como uma resposta adaptativa (uma orientação instrumental) da maioria face à situação de trabalho, à sua definição social e ao quadro organizacional vigente” (Strauss, 1974, citado por Gomes, 2000, p. 218).

² A Anova apresenta diferenças entre os grupos, quando se considera que essas diferenças não são devidas ao acaso a um nível de 95%, no entanto, no item “Grau de satisfação geral”, essas diferenças não foram confirmadas pelo teste *Scheffé*.

3.6.4.3 Em Função da Escolaridade

A nossa hipótese 4 previa não existirem diferenças significativas ao nível da satisfação tendo em conta a “Escolaridade”. O quadro 12 mostra a existência de diferenças significativas quando considerados os itens: “Organização do sector”, “Competência do superior imediato”, “Trabalho que realiza”, “Oportunidades de aprendizagem”, “Melhoria das condições de trabalho” e “Grau de satisfação geral” pelo que a nossa hipótese é parcialmente infirmada. O grupo dos indivíduos com o 9º ano (G2), apresenta um nível de Satisfação Organizacional inferior aos do grupo 1 (habilitações até ao 6º ano) nos itens “Organização do sector” e “Grau de satisfação geral” e inferior ao grupo dos indivíduos com escolaridade igual ou superior ao 12º ano (G3) no item “Competência do superior imediato”. Nos itens “Oportunidades de aprendizagem” e “Melhoria das condições de trabalho” o nível de insatisfação dos indivíduos com o 9º ano (G2) é superior ao dos restantes grupos (G1 e G3). O grupo com o 6º ano (G1) apresenta um nível de satisfação maior do que os indivíduos dos restantes grupos (G2 e G3) no item trabalho que realiza. Assim, a nossa hipótese nula 4 é infirmada para os itens referidos.

Em jeito de conclusão, podemos salientar que o grupo dos indivíduos com o 9º ano de escolaridade (G2) está sempre menos satisfeito do que os sujeitos dos restantes grupos, sendo que nos itens “Organização do sector”, “Oportunidades de aprendizagem” e “Melhoria das condições de trabalho”, e com base no valor das médias, é manifesto o seu nível de insatisfação. Esta conclusão obriga a que se busquem as eventuais causas que possam estar subjacentes quando considerados os itens referidos, colocando-se a hipótese destes resultados se poderem correlacionar com as expectativas não concretizadas em função de um percurso académico não consolidado.

Quadro 12 - Análise de variância em função da Escolaridade

	G1		G2		G3		gl	F	p	Scheffé
	(n=199)		(n=186)		(n=192)					
	M	DP	M	DP	M	DP				
Organização do sector	3,4	1,44	3,0	1,10	3,2	1,18	2	4,517	0,011*	G1>G2
Competência superior imediato	3,7	1,66	3,4	1,32	3,8	1,32	2	4,355	0,013*	G3>G2
Trabalho que realiza	4,5	1,27	4,1	1,15	4,1	1,07	2	7,474	0,001**	G1>G3,G2
Oportunidades aprendizagem	3,3	1,49	3,0	1,30	3,4	1,32	2	5,242	0,006*	G3,G1>G2
Melhoria condições trabalho	3,3	1,33	2,9	1,05	3,2	1,04	2	6,409	0,002*	G1,G3>G2
Grau satisfação geral	3,9	1,25	3,5	0,98	3,6	0,96	2	6,146	0,002*	G1>G2

*p ≤ 0,05; **p ≤ 0,001.

Legenda: G1: “Até 6º Ano”; G2: “9º Ano”; G3: “Igual ou superior ao 12º Ano”.

3.6.4.4 Em Função da Antiguidade

A nossa hipótese 5 previa não existirem diferenças significativas na satisfação tendo em conta a “Antiguidade” na empresa. O quadro 13 mostra a existência de diferenças significativas quando considerada a “Perspectiva de carreira”, a “Remuneração”, o “Trabalho que realiza” e o “Grau de satisfação geral”, pelo que a nossa hipótese 5 é parcialmente infirmada. O grupo de indivíduos com mais de 20 anos de antiguidade (G3), apresenta um nível de Satisfação Organizacional superior ao dos indivíduos com mais de 3 anos e até 20 anos (G2) nos itens anteriormente referidos.

Então, podemos concluir que, estando o nível de superior satisfação focalizado nos indivíduos mais “antigos”, tal se pode justificar pelo percurso laboral, nomeadamente, pelo facto de, relativamente à remuneração, aquele se constituir como suporte legal para a distribuição das recompensas laborais e organizacionais, conforme Bedeian, Ferris e Kacmar (1992, citados por Bravo & cols., 2002). Será igualmente de relevar o menor nível de satisfação para os indivíduos do grupo 2, no item “Perspectiva de carreira”, o que poderá significar um importante *handicap* motivacional no presente.

Quadro 13 - Análise de variância em função da Antiguidade

	G1		G2		G3		gl	F	p	Scheffé
	(n=95)		(n=209)		(n=260)					
	M	DP	M	DP	M	DP				
Perspectiva de carreira	2,8	1,25	2,6	1,23	3,0	1,34	2	5,201	0,006*	G3>G2
Remuneração	2,9	1,32	2,5	1,19	2,8	1,29	2	4,500	0,012*	G3>G2 ³
Trabalho que realiza	4,1	1,16	4,1	1,25	4,4	1,13	2	5,062	0,007*	G3>G2
Grau satisfação geral	3,6	1,06	3,5	1,08	3,8	1,08	2	5,365	0,005*	G3>G2

*p ≤ 0,05;

Legenda: G1: “Até 3 anos”; G2: “+ 3 a 20 anos”; G3: “+ 20 anos”.

3.6.4.5 Em Função do Tipo de Contrato de Trabalho

A nossa hipótese 6 não previa existirem diferenças significativas na satisfação quando considerado o “Tipo de Contrato de Trabalho”, o que foi apenas parcialmente confirmado. Verificamos que os indivíduos do grupo 2 (contrato a termo) estão mais satisfeitos do que os indivíduos do grupo 1 (contrato sem termo) nos itens “Relacionamento com os colegas”, “Remuneração”, “Melhoria das condições de trabalho” e “Empresa cumpre NHSST” (Quadro 14). Inversamente, no item “Segurança

³ Não obstante a análise de variância apresentar uma média superior a favor do grupo 1 relativamente ao grupo 3, o teste *Scheffé* indica-nos que as diferenças se verificam entre os grupos 3 e 2, e a favor daquele, apresentando um nível de significância de 0,026, confirmado pelo intervalo de confiança a 95% não incluir o valor zero.

de emprego na empresa” os trabalhadores do grupo 2 (contrato a termo) estão mais insatisfeitos do que os indivíduos do grupo 1 (contrato sem termo).

Decorre da análise a maior insatisfação dos indivíduos do grupo 2 (com contrato a termo) no item “Segurança de emprego na empresa”, o que se deve, naturalmente, à precariedade que caracteriza o seu vínculo laboral, o que nos remete, no mínimo, para a importância da garantia das necessidades básicas dada pela dimensão instrumental do trabalho e que funciona como suporte da organização da vida dos indivíduos.

Quadro 14 - *Teste t de Student em função do Tipo de Contrato*

	Sem Termo (n=475)		A Termo (n=103)		gl	t	p
	M	DP	M	DP			
Relacionamento com os colegas	4,2	1,16	4,5	1,16	576	-2,214	0,027*
Remuneração	2,7	1,24	3,0	1,38	576	-2,009	0,045*
Melhoria condições de trabalho	3,0	1,15	3,4	1,17	576	-2,922	0,004*
Segurança de emprego na empresa	3,8	1,20	3,4	1,44	576	2,753	0,006*
Empresa cumpre as N.H.S.S.T.	3,4	1,29	3,8	1,18	576	-3,432	0,001**

**p ≤ 0,001; *p ≤ 0,05.

3.6.4.6 Em Função da Actividade Profissional

A nossa *hipótese 7* previa a não existência de diferenças significativas na satisfação quando considerada a *Actividade Profissional*. O quadro 15 mostra a existência de diferenças significativas para o grupo dos indivíduos que tem “Outras Funções” (G2) na quase totalidade dos itens da escala de satisfação, pelo que a nossa hipótese é parcialmente infirmada. Este grupo apresenta diferenças significativas e altamente significativas relativamente ao grupo dos “Executantes” (G1), nos itens “Perspectiva de carreira”, “Organização do sector”, “Remuneração”, “Competência do superior imediato”, “Oportunidades de aprendizagem”, “Melhoria das condições de trabalho”, “Segurança de emprego na empresa”, “Competência de colegas e subordinados” e “Grau de satisfação geral”.

Podemos concluir que quando se considera o tipo de actividade profissional, e conforme a generalidade da literatura, os executantes, independentemente de serem administrativos, da produção ou de outros serviços, apresentam-se sempre mais insatisfeitos do que os indivíduos dos restantes grupos profissionais. Estes resultados remetem-nos para a releitura do significado que representa o conteúdo do trabalho, o enriquecimento da função e as condições proporcionadas para o seu exercício, não obstante as médias dos itens “Perspectiva de carreira”, “Remuneração” e “Melhoria das

condições de trabalho” demonstrarem que também para este grupo a insatisfação está patente.

Quadro 15 - Teste t de Student em função da Actividade Profissional

	Executantes (n=383)		Outras Funções (n=192)		gl	t	p
	M	DP	M	DP			
Perspectiva de carreira	2,7	1,33	3,2	1,20	573	-4,262	0,000**
Organização do sector	3,1	1,32	3,4	1,09	573	-2,710	0,007*
Remuneração	2,6	1,31	3,0	1,16	573	-2,931	0,004**
Competência do superior imediato	3,4	1,50	4,1	1,23	573	-5,353	0,000**
Oportunidades de aprendizagem	3,1	1,42	3,5	1,25	573	-3,861	0,000**
Melhoria condições de trabalho	3,0	1,22	3,3	1,01	573	-2,623	0,009*
Segurança de emprego na empresa	3,6	1,31	4,0	1,05	573	-4,164	0,000**
Competência de colegas/subordinados	3,7	1,16	4,1	0,89	573	-3,921	0,000**
Grau satisfação geral	3,6	1,15	3,8	0,92	573	-2,580	0,010*

**p ≤ 0,001; *p ≤ 0,05.

3.6.4.7 Em Função do Tipo de Chefia

A nossa hipótese 8 previa não existirem diferenças significativas na satisfação quando considerado o *Tipo de Chefia*. Essa hipótese apenas não é infirmada no item “Empresa cumpre N.H.S.S.T.” (Quadro 16), sendo a diferença significativa para o item “Segurança de emprego nesta empresa” e altamente significativa para os restantes itens.

Quadro 16 - Teste t de Student em função do Tipo de Chefia

	G1 (n = 187)		G2 (n = 372)		gl	t	p
	M	DP	M	DP			
Perspectiva de carreira	2,3	1,26	3,1	1,25	557	-6,928	0,000**
Organização do sector	2,6	1,12	3,5	1,21	557	-8,590	0,000**
Relacionamento com os colegas	4,0	1,34	4,4	1,02	557	-4,204	0,000**
Remuneração	2,4	1,22	2,9	1,26	557	-4,521	0,000**
Competência do superior imediato	2,6	1,31	4,2	1,19	557	-14,343	0,000**
Trabalho que realiza	4,0	1,32	4,4	1,05	557	-4,197	0,000**
Oportunidades de aprendizagem	2,8	1,39	3,5	1,31	557	-6,069	0,000**
Melhoria condições de trabalho	2,9	1,15	3,2	1,14	557	-3,532	0,000**
Segurança de emprego na empresa	3,5	1,26	3,8	1,24	557	-2,883	0,004*
Competência de colegas/subordinados	3,5	1,20	4,0	0,97	557	-5,487	0,000**
Grau satisfação geral	3,3	1,10	3,9	1,01	557	-6,121	0,000**

*p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,001.

Legenda: G1 – “Autoritário/Rígido”; G2 - “Flexível/Participativo”.

Estes resultados demonstram que os trabalhadores que percebem o estilo de supervisão como sendo “Flexível/Participativo” estão significativamente mais satisfeitos do que aqueles que o percebem como “Autoritário/Rígido”, o que confirma as conclusões de Miller e Monge (1986) e Yulk (1998), citados por Cunha e colaboradores

(2004), no sentido de que a orientação da supervisão para um relacionamento próximo com os subordinados e uma participação no trabalho com os mesmos gera satisfação no trabalho.

Mas tal posição não é consensual, pois Pereira (1996) cita estudos de Lewin, Lippitt e White sobre o papel da liderança, onde se refere que uma liderança democrática, sendo aquela que propicia maior satisfação e cooperação, não é a que leva a uma maior produção: a liderança autocrática, embora à custa de uma maior insatisfação, porque os indivíduos perdem iniciativa, ficam mais inquietos, desconfiados e agressivos, parece conseguir maiores níveis de produção.

3.6.4.8 Em Função da Variedade da Tarefa

A nossa hipótese 9 não previa existirem diferenças significativas na satisfação quando considerada a *Variedade da Tarefa* (Quadro 17), o que foi parcialmente infirmado. Com efeito, verificam-se diferenças significativas no item “Remuneração”, enquanto nos itens “Competência do superior imediato”, “Trabalho que realiza”, “Oportunidades de aprendizagem” e “Grau de satisfação geral” essas diferenças são altamente significativas, sendo o grupo dos trabalhadores aos quais está associada a percepção de execução de trabalhos rotineiros (G1) os que apresentam um nível de satisfação inferior relativamente aos restantes grupos.

Quadro 17 - *Análise de variância em função da Variedade da Tarefa*

	G1		G2		G3		gl	F	p	Scheffé
	(n=219)		(n=209)		(n=150)					
	M	DP	M	DP	M	DP				
Remuneração	2,6	1,28	2,9	1,26	2,8	1,24	2	3,797	0,023*	G2>G1
Competência superior imediato	3,3	1,47	3,8	1,45	3,9	1,36	2	8,159	0,000**	G3,G2>G1
Trabalho que realiza	3,9	1,26	4,4	1,10	4,5	1,07	2	14,159	0,000**	G3,G2>G1
Oportunidades de aprendizagem	2,8	1,34	3,4	1,28	3,5	1,48	2	13,386	0,000**	G3,G2>G1
Grau satisfação geral	3,5	1,01	3,8	1,10	3,8	1,12	2	7,093	0,001**	G2,G3>G1

*p ≤ 0,05; ** p ≤ 0,001.

Legenda: G1: “Faço sempre a mesma coisa e faço quase sempre a mesma coisa”; G2: “Alterno entre fazer sempre ou quase sempre a mesma coisa e fazer sempre ou quase sempre coisas diferentes”; G3: “Faço sempre ou quase sempre coisas diferentes”.

Podemos, então, concluir que, nos itens em questão, e para esta variável, os nossos resultados confirmam a generalidade da literatura. Com efeito, Caplan, Cobb, French, Van Harrison e Pinneau, citados por Bravo e colaboradores (2002), relacionam a satisfação no trabalho com o posto de trabalho e para quem as pessoas que ocupam postos de trabalho caracterizados por tarefas repetitivas e com uma carga baixa de trabalho,

manifestam maior aborrecimento percebido e insatisfação laboral. Esta monotonia é definida por Melamed, Bem-Avir, Luz e Green (1995, citados por Bravo & cols, 2002), como as condições de trabalho cuja carga e variedade do trabalho é baixa e repetitiva. Contudo, refira-se que Walker (1950, 1954, citado por Francès, 1981), num estudo numa fábrica de calculadoras, conclui que combinando as operações efectuadas por diferentes equipas se eleva o nível de satisfação, garantindo o nível de produção e de qualidade.

3.6.4.9 Em Função da Autonomia e Responsabilidade

A nossa *hipótese 10* previa a não existência de diferenças significativas na satisfação quando considerada a *Autonomia e Responsabilidade*. Nos itens “Competência do superior imediato” e “Segurança de emprego na empresa” (Quadro 18), verificam-se diferenças significativas a favor do grupo dos indivíduos que se percebem como autónomos e responsáveis no trabalho (G2), e diferenças altamente significativas nos itens “Trabalho que realiza” e “Oportunidades de aprendizagem” para este mesmo grupo de indivíduos. Deste modo, a nossa hipótese nula 10, é parcialmente infirmada.

A maior satisfação neste itens dos indivíduos que dizem exercer a sua actividade de forma autónoma ou recebendo apenas directrizes gerais, demonstram que a autonomia, enquanto característica humana, é uma extensão da tendência de desenvolver uma vida activa e participante e pode descrever-se como uma propensão no sentido da auto-regulação da acção e da sua coerência interna com os objectivos pessoais (Deci & Ryan, 2000).

Quadro 18 - *Teste t de Student em função da Autonomia e Responsabilidade*

	G1 (n = 325)		G2 (n=253)		gl	t	p
	M	DP	M	DP			
Competência do superior imediato	3,5	1,49	3,8	1,40	576	-2,243	0,025*
Trabalho que realiza	4,1	1,20	4,5	1,12	576	-4,041	0,000**
Oportunidades de aprendizagem	3,1	1,38	3,4	1,36	576	-3,037	0,001**
Segurança de emprego na empresa	3,6	1,29	3,9	1,18	576	-2,631	0,009*

*p ≤ 0,05; **p ≤ 0,001.

Legenda: G1 – “Faço apenas o que me mandam e como me mandam ou faço apenas o que me mandam definindo eu próprio como e quando o faço”; G2 - “Faço o meu trabalho recebendo directrizes gerais ou sou autónomo no meu trabalho”.

3.6.4.10 Em Função da Empresa

A nossa *hipótese 11* previa não existirem diferenças significativas na satisfação quando considerada a variável “Empresa”. O quadro 19 mostra a existência de diferenças significativas quando são considerados os itens “Competência do superior imediato”,

“Oportunidades de aprendizagem”, “Melhoria das condições de trabalho” e “Empresa cumpre as N.H.S.S.T.”. Os indivíduos da *Empresa I* (G1) apresentam resultados superiores comparativamente com a *Empresa II* (G2) nos itens “Melhoria das condições de trabalho” e “Empresa cumpre as N.H.S.S.T.”. Ao invés, nos itens “Competência do superior imediato” e “Oportunidades de aprendizagem” são os indivíduos da *Empresa II* (G2) que apresentam resultados superiores comparativamente com os da *Empresa I* (G1). Deste modo, a nossa hipótese nula 11 foi parcialmente infirmada. Evidencia-se a necessidade de uma intervenção diferenciada em cada uma das empresas relativamente aos itens de satisfação em causa. Assim, na Empresa I e relativamente à empresa II, verifica-se uma maior insatisfação em dois dos itens que compõem o Factor *Valor do Trabalho*: “Oportunidades de aprendizagem” e “Competência do superior imediato”.

Ora, tendo como suporte uma entrevista realizada com o Responsável pela Formação Profissional na Empresa II, no contexto de um trabalho realizado sobre esta temática, sobressaiu a importância que esta empresa atribui a esta variável (Freixo & Lima Santos, 2009b), podendo ser referido, entre outros aspectos relevantes, que a formação é realizada sempre em horário laboral e que o espaço físico, o equipamento específico e o pessoal especializado estão afectos em exclusividade à formação, enquanto na Empresa I, estes aspectos não estão tão claramente colocados.

Assim sendo, pode concluir-se que deve ser aprofundada a recolha de informação sobre o papel da Aprendizagem/Formação Profissional no contexto sócio-laboral e na satisfação organizacional e, como aspectos de intervenção, a necessidade de organizar, divulgar, implementar e avaliar o impacto de práticas de Formação Profissional consistentes com estratégias /políticas de gestão de pessoas e competências promotoras de sucesso dos indivíduos e das organizações. Mais ainda, a organização da Formação Profissional deverá ter em consideração necessidades e especificidades das actividades, do negócio, da organização do trabalho e dos indivíduos (Freixo & Lima Santos, 2009b).

De igual modo, deve ser direccionada a atenção da gestão para a problemática das competências relacionadas com a forma de ser e de trabalhar de quem tem subordinados sob a sua orientação. A estratégia a seguir poderá passar pela formação e sensibilização dos indivíduos que exercem algum tipo de chefia com vista à aquisição das competências inerentes à função e ao contexto. Se cada vez mais se torna necessário um estilo de supervisão consentâneo com as novas exigências profissionais e interpessoais, essa melhoria está condicionada pelos diferentes factores que afectam a relação entre o chefe e o subordinado. Então, teremos de recuar um pouco mais e procurar contextualizar essa

relação e focalizar-nos em factores que a possam condicionar, como o tipo de estrutura organizacional, a natureza das tarefas exigidas aos que têm funções de chefia e a comunicação estabelecida entre os grupos sócio-profissionais.

Quadro 19 - Teste *t* de Student em função da Empresa

	G1 (n = 258)		G2 (n=320)		gl	t	P
	M	DP	M	DP			
Competência do superior imediato	3,5	1,66	3,8	1,25	576	-2,750	0,006*
Oportunidades de aprendizagem	3,1	1,46	3,3	1,32	576	-2,054	0,040*
Melhoria condições de trabalho	3,3	1,28	2,9	1,03	576	4,432	0,000**
Empresa cumpre as N.H.S.S.T.	3,6	1,33	3,3	1,24	576	2,890	0,005*

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$.

Legenda: G1 - “Empresa I”; G2 - “Empresa II”.

Na Empresa II, os itens que comparativamente com a Empresa I devem ser melhorados integram o nosso Factor “*Segurança e condições de trabalho*”, pelo que, na medida do possível, deve ser canalizado o enfoque para a melhoria das condições em que ocorre o trabalho, sendo certo que o tipo de actividade aqui exercido as pode condicionar de forma decisiva. Com efeito, se o trabalho ocorre necessariamente em condições menos agradáveis para o seu executante, como ter de “trabalhar a céu aberto”, esta intervenção deve ser enquadrada numa lógica de minoração dos seus constrangimentos.

Já relativamente às eventuais lacunas no cumprimento das normas de higiene, segurança e saúde no trabalho, e por maioria de razão no exercício de uma actividade à qual estão inerentes alguns locais de trabalho de risco acrescido, só o trabalho de equipa, entre técnicos de segurança, comissões eleitas de higiene e segurança e a gestão, poderá encontrar as melhores soluções tendentes a minorar essas adversidades com vista a criar as condições de segurança e saúde para o detentor de cada um dos postos de trabalho.

3.6.4.11 Em Função do “Grau de Satisfação Organizacional”

A nossa *hipótese 12*, previa não existirem diferenças significativas na satisfação quando considerada a variável de tipo psicossocial “Grau de satisfação organizacional”. No entanto, quando considerados os “25% de Trabalhadores menos satisfeitos” (G1) e os “25% de Trabalhadores mais satisfeitos” (G2), verificamos que os indivíduos do grupo 2, estão em todos os itens, e de forma altamente significativa, mais satisfeitos que os indivíduos do grupo 1 (Quadro 20). Então, a nossa hipótese nula 12 não é confirmada para todos os itens da escala, em função do “Grau de satisfação organizacional”. De facto, o grupo dos “Trabalhadores Mais Satisfeitos” apresenta nos itens “Trabalho que realiza”,

“Competência do superior imediato”, “Relacionamento com os colegas”, “Grau satisfação geral”, “Competência de colegas/subordinados”, “Segurança de emprego na empresa”, “Empresa cumpre as N.H.S.S.T.”, e por esta ordem, a maior satisfação no trabalho, enquanto que para o grupo dos “Trabalhadores Menos Satisfeitos”, a “Remuneração”, “Perspectiva de carreira”, “Oportunidades de aprendizagem”, “Melhoria das condições de trabalho” e “Organização do sector” são os factores percebidos como geradores de maior insatisfação. Por fim, refira-se que no grupo dos mais satisfeitos o item que gera menor satisfação é a “Remuneração” e no grupo dos menos satisfeitos os itens que geram menor insatisfação são o “Relacionamento com os colegas” e o “Trabalho que realiza”.

Quadro 20 - Teste *t* de Student em função do “Grau de Satisfação Organizacional”

	G1		G2		gl	<i>t</i>	p
	(n = 145)		(n=145)				
	M	DP	M	DP			
Perspectiva de carreira	1,8	0,94	4,1	1,21	288	-17,669	0,000**
Organização do sector	2,1	0,86	4,5	0,99	288	-22,229	0,000**
Relacionamento com os colegas	3,5	1,20	5,0	0,86	288	-12,184	0,000**
Remuneração	1,8	0,89	3,9	1,16	288	-16,985	0,000**
Competência do superior imediato	2,4	1,12	5,0	0,93	288	-21,213	0,000**
Trabalho que realiza	3,5	1,33	5,1	0,75	288	-12,241	0,000**
Oportunidades de aprendizagem	2,0	1,00	4,5	0,99	288	-20,940	0,000**
Melhoria condições de trabalho	2,1	0,81	4,3	0,88	288	-22,498	0,000**
Segurança de emprego na empresa	2,8	1,22	4,7	0,88	288	-15,077	0,000**
Competência de colegas/subordinados	2,9	0,92	4,7	0,90	288	-16,271	0,000**
Empresa cumpre as N.H.S.S.T.	2,4	0,99	4,5	0,98	288	-18,059	0,000**
Grau satisfação geral	2,7	0,90	4,8	0,72	288	-22,151	0,000**

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,001$.

Legenda: G1 – “25% dos Trabalhadores Menos Satisfeitos”; G2 - “25% dos Trabalhadores Mais Satisfeitos”.

Neste sentido, e conforme os resultados deste estudo, que apontam como factor com maior variância total explicada o “Valor do trabalho” - composto por cinco dos quatro itens aqui identificados com valores indicativos de elevada insatisfação -, torna-se evidente a atenção que lhes deve ser prestada. Com efeito, a “Remuneração”, a “Perspectiva de carreira”, as “Oportunidades de aprendizagem” e a “Organização do sector”, itens que compõem o factor “Valor do trabalho”, e a “Melhoria das condições de trabalho”, relativamente ao grupo dos “Trabalhadores Menos Satisfeitos”, de que se destacam a “Remuneração” e a “Perspectiva de carreira”, pois também são itens onde se verifica menor satisfação no grupo dos “Trabalhadores Mais Satisfeitos”, são aspectos que deverão ser o alvo privilegiado da intervenção organizacional, para garantir as adequadas condições mínimas no contexto de trabalho, criando, assim, as condições que fomentem uma maior satisfação organizacional.

4 Conclusão Geral

4.1 Balanço Geral dos Principais Resultados

Na perspectiva da teoria bifactorial de Herzberg, os factores que geram satisfação são independentes dos que estão associados à insatisfação no trabalho. Enquanto os primeiros estão intrinsecamente ligados ao conteúdo do trabalho e dos quais resulta a valorização de factores como o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho em si e o crescimento, os segundos, relacionados com o contexto de trabalho, não estão presentes na satisfação apenas contribuindo para a ausência ou não da insatisfação. No entanto, no nosso estudo, não há uma distinção clara dos factores propostos por Herzberg, existindo, antes uma aproximação aos resultados de Friedlander (1963) e Gunzberg, Ginsburg, Axelrad e Herma (1951, citados por Friedlander, 1963), uma vez que são identificados três factores com estrutura similar.

Mais ainda, dos resultados obtidos com uma amostra de 578 indivíduos pertencentes a duas empresas industriais do norte do país, podemos concluir que:

- 1) Relativamente às *qualidades psicométricas da escala de satisfação organizacional*:
 - a) Do estudo da validade da nossa escala resultou a extracção de três factores com valores próprios superiores a 1 e que, com um *alpha* total de 0,88, explicam 62,5% da variância total. Estes factores apontam para uma estrutura tripartida, onde estão presentes o “*valor do trabalho*”, a “*segurança e condições de trabalho*” e as “*interacções e trabalho que realiza*”;
 - b) Do estudo da sensibilidade dos itens do Q.S.O. podemos afirmar que, em função da análise das medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição, os itens revelam sensibilidade na discriminação dos sujeitos;
 - c) Do poder discriminativo do Q.S.O., podemos salientar as elevadas percentagens de extrema e muita insatisfação nos itens *remuneração* (45%), *perspectiva de carreira* (38,6%), *oportunidades de aprendizagem e formação* (31,7%) e *organização do sector* (28,5%) e de muita e extrema satisfação nos itens *relacionamento com os colegas* (48,1%), *trabalho que realiza* (45,1%) e *competência do superior imediato* (33,1%).
- 2) Relativamente às *fontes de satisfação no trabalho*:
 - a) A fonte mais referida como importante é a *remuneração*;

- b) A fonte *sentimento de realização pessoal e profissional*, considerando que 25% das respostas a considera como muitíssimo importante, é a mais valorizada, seguida da *remuneração, reconhecimento do trabalho realizado e características do trabalho*;
- c) As fontes que os indivíduos consideram como importantes, e que não pertencem às por nós seleccionadas, são (i) a *igualdade de tratamento e oportunidades*; (ii) o *relacionamento interpessoal*; (iii) a *competência dos responsáveis e chefias*; (iv) a *organização do trabalho*; e (iv) o *horário de trabalho e a localização da empresa*;
- d) Do estudo diferencial em função do “Grau de satisfação organizacional” resultou que a fonte de satisfação *características do trabalho*, com significado intrínseco ou motivador, é a mais importante para os indivíduos mais satisfeitos, enquanto que a *forma de ser e de trabalhar do chefe* e a *remuneração*, com significado extrínseco ou higiénico, são as fontes mais importantes para os indivíduos menos satisfeitos, o que neste particular valida os pressupostos do modelo de Herzberg;
- 3) Relativamente à *satisfação organizacional*:
- a) O grupo dos indivíduos com mais de 45 anos está mais satisfeito com o *Trabalho que realiza* do que os indivíduos dos restantes grupos;
- b) Os indivíduos com o 9º ano de escolaridade estão menos satisfeitos do que os indivíduos dos restantes grupos nos itens *Organização do sector, Competência do superior imediato, Trabalho que realiza, Oportunidades de aprendizagem, Melhoria das condições de trabalho* e *Grau de satisfação geral*;
- c) Os indivíduos que têm mais de 3 e até 20 anos de antiguidade estão menos satisfeitos do que os indivíduos com mais de 20 anos nos itens: *Perspectiva de carreira, Remuneração, Trabalho que realiza* e *Grau de satisfação geral*. Ora, no quadro da linha de renovação de colaboradores, se entendermos este grupo como estratégico, os resultados dos itens de satisfação em questão podem obrigar as respectivas gestões à reflexão sobre o caminho mais adequado a seguir;
- d) Os indivíduos com um contrato de trabalho a termo estão mais satisfeitos do que aqueles que têm um contrato sem termo relativamente aos itens: *Relacionamento com os colegas, Remuneração, Melhoria das condições de trabalho* e *Empresa cumpre as normas de higiene e segurança*. No entanto, no item *Segurança de emprego na empresa* há uma inversão no nível de satisfação, isto é, estes indivíduos com contrato a termo estão menos satisfeitos, o que nos remete para a necessidade de uma releitura da importância da estabilidade de emprego vs. flexibilidade, nomeadamente no contexto da indústria portuguesa. Para aqueles cujas alternativas

de emprego não abundam, a submissão a um contrato de trabalho a termo condiciona a sua actividade no interior e no exterior da empresa. Isto é, investir nas condições e relações de trabalho e, também, na remuneração, pode ser um esforço perdido, uma vez que a relação contratual precária estabelecida entre as partes pode condicionar, para além da sua organização familiar e social, um desempenho comprometido e eficaz no contexto organizacional, o que contraria a necessidade “imposta” às empresas do recurso à celebração de contratos de trabalho a termo, ou mesmo de mão-de-obra temporária, como forma de fazer face às oscilações das carteiras de encomendas;

- e) Exercer a função de executante ou exercer outras funções na empresa marca a diferença na generalidade dos itens do Q.S.O.. Com efeito, os executantes estão sempre menos satisfeitos do que aqueles que exercem outras funções. E aqui, dependendo da perspectiva, tudo ou nada há a fazer. A insatisfação do grupo dos executantes com a *Perspectiva de carreira, Organização do sector, Remuneração, Competência do superior imediato, Oportunidades de aprendizagem, Melhoria das condições de trabalho, Segurança de emprego na empresa, Competência de colegas e subordinados* e, também, no *Grau de satisfação geral*, pode ser uma pista para uma melhor compreensão da diminuição global do compromisso/implicação organizacional e a da satisfação e com a vida em geral;
- f) As diferenças encontradas na satisfação organizacional, em função do “Tipo de Chefia”, “Variedade da Tarefa” e da “Autonomia e Responsabilidade”, indicam que: (i) os participantes que percebem o tipo de chefia como sendo flexível/participativo estão significativamente mais satisfeitos do que aqueles que o percebem como sendo autoritário/rígido; (ii) quanto à variedade da tarefa, os participantes que percebem o seu trabalho como rotineiro (“faço sempre a mesma coisa” e “faço quase sempre a mesma coisa”) estão mais insatisfeitos do que os participantes dos restantes grupos (“alterno entre fazer sempre ou quase sempre a mesma coisa e fazer sempre ou quase sempre coisas diferentes” e “faço sempre ou quase sempre coisas diferentes”); (iii) relativamente à autonomia e responsabilidade, os participantes que consideram receber directrizes muito gerais ou serem autónomos revelam-se de forma altamente significativa mais satisfeitos do que os participantes dos outros grupos (“faço apenas o que me mandam e como me mandam” e “faço apenas o que me mandam definindo eu próprio como e quando o faço”) nos itens “*Trabalho que realiza*” e “*Oportunidades de aprendizagem*”.

g) Quando estudado o “Grau de satisfação organizacional”, para o grupo dos “25% dos Trabalhadores mais satisfeitos”, os itens que geram maior satisfação são o “Trabalho que realiza”, o “Relacionamento com os colegas” e a “Competência do superior imediato”. Já para os “25% dos Trabalhadores menos satisfeitos”, a maior insatisfação está na “Remuneração”, “Perspectiva de carreira” e “Oportunidades de aprendizagem”, o que deverá merecer a prioridade na intervenção da gestão das respectivas empresas.

4.2 Questões de Investigação/Intervenção para o Futuro

São diversos os constrangimentos colocados ao desempenho das organizações, independentemente do tipo de actividade. Mas, se a actividade pode ser um factor bloqueador na forma como se estrutura e, inclusivamente, na forma como são pensadas as soluções e as estratégias para a obtenção dos objectivos, também é verdade que todos os seus actores, e não só os que desempenham cargos de gestão e chefia, podem fazer a diferença para encontrar a melhor solução para os diversos problemas.

É neste sentido que entendemos que o estudo sistematizado de uma variável como a satisfação organizacional pode ser um bom indicador/orientador para uma ligação empenhada de todos os intervenientes. Com efeito, se uma maior eficiência/eficácia depende da *performance* dos colaboradores, é fundamental que estes sejam colaborantes e empenhados, o que pressupõe que estes estejam satisfeitos consigo mesmo e com as respostas que a organização lhes dá (Freixo & Lima Santos, 2006b).

No estudo realizado por Lima Santos e Freixo (2006) concluiu-se que os pressupostos da teoria bifactorial de Herzberg estavam aí presentes, isto é: (i) as fontes de satisfação com significado extrínseco são pouco relevantes para os trabalhadores “mais satisfeitos”, havendo, antes, referência a preocupações de carácter intrínseco ou motivacional. De igual forma, para os trabalhadores “menos satisfeitos” as fontes mais importantes são aquelas que têm significado extrínseco ou higiénico, o que poderá relacionar-se com um *défice* na satisfação dessas fontes; (ii) “As características do trabalho”, enquanto fonte motivacional, são importantes para os mais satisfeitos, enquanto a fonte de nível higiénico “Remuneração” é importante para os “menos satisfeitos”, o que consolida a conclusão anterior. Assim, a promoção da melhoria de condições a nível dos factores higiénicos deve ser o ponto de partida para tornar viável uma posterior intervenção ao nível dos factores motivacionais.

Complementarmente, e porque as realidades sociais, culturais e organizacionais e, também, os valores se vão alterando, emergindo, assim, neste contexto outras dimensões, será necessário que as abordagens teóricas e as formas de avaliação do construto satisfação organizacional também evoluam, o que implica a adaptação e validação dos instrumentos (Freixo & Lima Santos, 2006b).

Evidenciada a importância de algumas fontes apontadas pela literatura, e por nós referidas, como o “Sentimento de realização pessoal e profissional”, a “Remuneração”, as “Características do trabalho”, o “Reconhecimento do trabalho realizado”, e o “Tipo de chefia”, sobressai a necessidade de no futuro serem incluídas algumas das respostas organizacionais, como a “Igualdade de tratamento e de oportunidades” o “Relacionamento interpessoal”, bem como a renovada preocupação com as “Competências dos responsáveis e chefias” e a “Organização do trabalho”.

Assim, os resultados deste estudo revelam o que a literatura, na sua generalidade, mais evidencia quando se estuda a satisfação no trabalho. De acordo com Lévy-Leboyer (1990, p. 115) para a maioria das pessoas “...a satisfação obtida da actividade profissional está para além do salário e das vantagens materiais; está sobretudo ligada ao conteúdo de trabalho, à autonomia que têm e à qualidade das relações humanas. Pelo contrário...[normalmente, para uma minoria]...o trabalho é sobretudo o salário...[sendo]...evidente que os que encontramos em maior número neste último grupo são os que ocupam os empregos menos qualificados, mais repetitivos e monótonos, e os mais estreitamente dependentes das ordens dadas pela hierarquia”.

Assim sendo, e na senda da intervenção, considerando que a “Remuneração” se mantém como fonte referida como mais importante para o grupo dos trabalhadores menos satisfeitos, quando comparados com o grupo dos mais satisfeitos, qualquer intervenção que procure promover a motivação daquele grupo de trabalhadores, na perspectiva de Herzberg, tem que começar por privilegiar esta dimensão como pressuposto para a garantia do sucesso de outras medidas que busquem o envolvimento e a motivação dos colaboradores.

Fazendo o balanço dos objectivos deste trabalho, e numa reflexão sobre os seus resultados, podemos afirmar que, na generalidade, as fontes de satisfação no trabalho aqui evidenciadas se manifestam como importantes na determinação da satisfação organizacional, nomeadamente no contexto em estudo, característica de uma cultura industrial.

Nesta conformidade “...podemos eleger esta variável e testar se as fontes de satisfação no trabalho que mais frequentemente nos foram referidas pelos inquiridos, são efectivamente relevantes para o estudo da satisfação organizacional: na verdade, talvez só uma rede mais complexa – que melhor perspective o Homem e o trabalho no actual contexto de vida – venha a ser capaz de dar sentido pleno à Satisfação no e pelo trabalho” (Freixo & Lima Santos, 2009a, p. 430).

Então, em futuros estudos, atentos aos sinais de mudança na área do trabalho e dos contextos específicos em análise, seria importante investigar, na esteira de Starcevich (1973), as divergências sobre a importância ou não da centralidade do trabalho na vida das pessoas, bem como o seu eventual impacto nos factores que possam estar na origem da satisfação no trabalho.

4.3 Papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações

As alterações profundas ocorridas no mundo do trabalho, nas décadas mais recentes, têm obrigado a uma permanente procura de soluções que, rompendo com práticas e lógicas enraizadas, possam dar respostas não só às premissas que garantam a sobrevivência das organizações mas, igualmente, respondam adequadamente aos seus actores/colaboradores e ao meio que os cerca.

E, neste contexto, o papel do psicólogo do trabalho não pode ser o de espectador que reage aos acontecimentos mas, antes, renovando as suas práticas, deve liderar o processo dos novos desafios (Cascio, 1995, citado por Lima Santos, 2004b).

Para Lima Santos (1991), o papel do Psicólogo do Trabalho deve ser desempenhado entendendo a empresa como um sistema de relações dinâmicas e complexas. Com efeito, os comportamentos, e para que aconteça a proximidade possível entre os projectos da empresa e os pessoais, considerando ainda, as características da situação (Gilbert & Thionville, 1990, citados por Lima Santos, 1991), não podem acontecer numa lógica determinista de um conjunto de regras precisas.

A principal ferramenta do Psicólogo do Trabalho deve ser a observação do contexto em que interage, procurando absorver a história, a cultura e o conjunto das situações relacionais que o fundamentam, no quadro da estrutura hierárquica em que as mesmas se estabelecem, de molde a recolher informação pertinente à formulação das suas hipóteses de trabalho, tendo sempre presente a importância da interacção com os outros profissionais do mundo do trabalho (Lima Santos, 1991).

A eficácia do contributo do Psicólogo do Trabalho pode ser potenciada se tiver em linha de conta que: (i) a sua acção deve ser circunscrita aos subsistemas que sejam operacionalmente acessíveis; (ii) considerando a estrutura hierárquica, a sua intervenção deve acontecer nos grupos em posição inferior à sua; (iii) deve promover uma comunicação funcional relativamente aos níveis iguais e superiores ao seu no organigrama da empresa; (iv) a clarificação da natureza das suas competências e funções assenta na apresentação de um programa de trabalho objectivo onde se evidencie o domínio de conteúdos específicos; e (v) deve intervir de forma analógica e implícita ao nível da relação (Anolli, Palzzole & Ugazo, 1984, citados por Lima Santos, 1991).

Na verdade, o Psicólogo do Trabalho e das Organizações, para além de ser um actor ética e deontologicamente subordinado, deve, também, ser uma referência na competência de gerir interesses apresentados como antagónicos, gerando condições – leia-se, intervindo adequadamente - na relação sócio-laboral para a emergência de uma maior Satisfação Organizacional, satisfação essa que se poderá entender como uma fonte axial do progresso e do sucesso das Pessoas e das Empresas.

5 Referências Bibliográficas

- Aguiar Coelho, J. M., & Lima Santos, N. (1998). Os não-locais de trabalho e a organização da saúde ocupacional: (Re)pensar o papel do Ministério da Saúde perante novos desafios da saúde pública. *Livro de comunicações do 2º Congresso nacional de saúde ocupacional* (pp. 201-216). Póvoa de Varzim.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Alfragide: McGraw-Hill.
- Almeida, L., & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª Ed.). Braga: Psiquilíbrios.
- Arnold, J., Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (1991). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman Publishing.
- Barros, J. H., Neto, F., & Barros, A. M. (1991). Nível de satisfação dos professores – Teoria e investigação. *Psychologica*, 5, 53-63.
- Bastos, A. V. B. (2002). Organização e cognição: O que emerge desta interface? In M. P. Cunha & S. B. Rodrigues (Orgs.), *Manual de estudos organizacionais*. Lisboa: RH Editora
- Bedeian, A. G., & Marbert, L. D. (1979). Individual differences in self-perception and the job-life satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, 109, 111-118.
- Bilhim, J. A. F. (2001). *Teoria organizacional – Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bravo, M. J. P., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2002). Satisfacción laboral. In J. M. Peiró, & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). Madrid: Editorial Síntesis.
- Brêda, M. C. (1997). Vocação e autonomia: análise metapsicológica do trabalho. *Psychologica*, 18, 79-105.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análise de dados em ciências sociais*: Oeiras: Celta Editores.
- Caetano, A., & Vala, J. (1994). Teorias implícitas sobre as organizações. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Orgs), *Psicologia social das organizações - Estudos em empresas portuguesas* (pp. 39-49). Oeiras: Celta Editora.
- Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

- Castillo, J. J. (1990). Para um desenho conjunto das transformações produtivas: condições de trabalho e novas tecnologias. *Análise Social*, XXV, 119-134.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction : Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140 (4), 363-395.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Dolan, S. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Paris : Gaetan Morin Éditeur.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Fagulha, T., Duarte, M. E., & Miranda, M. J. (2000). A “Qualidade de Vida”: Uma nova dimensão psicológica? *Psychologica*, 25, 5-17.
- Faria, L. (1998). *Desenvolvimento diferencial das concepções pessoais de inteligência durante a adolescência*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Junta Nacional de Investigação Científica.
- Faria, L. (2008). *Motivação para a competência. O papel das concepções pessoais de inteligência no desenvolvimento e no sucesso*. Porto: Livpsic/Legis.
- Faria, L., & Duarte, A. M. (1999). Adaptação da versão portuguesa do SDQI ao contexto moçambicano: resultados de um estudo exploratório do auto-conceito com adolescentes. In A. P. Soares, S. Araújo, S. Caires (Orgs.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos*. (Vol. VI, pp. 449-467). Braga: APPORT.
- Faria, L., & Fontaine, A. M. (1995). Reflexões sobre a adaptação de um instrumento de auto-conceito a crianças e pré-adolescentes: Self-Perception Profile for Children (SPPC) de Harter. In L. Almeida & I. Ribeiro (Orgs.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (Vol. III, pp. 323-330). Braga: APPORT.
- Faria, L., & Lima-Santos, N. (1999). Escala de avaliação do auto-conceito de competência: estudos de validação no contexto português. In A. P. Soares, S. Araújo & S. Caires (Orgs.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (Vol. VI, pp. 449-467). Braga: APPORT.
- Faria, L., & Simões, L. (2002). Auto-eficácia em contexto educativo. *Psychologica*, 31, 177-196.

- Ferreira, A. C., & Costa, H. A. (1999). Para uma sociologia das relações laborais em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52/53, 141-171. Consultado em 13 de Outubro de 2008, em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/052/052.php>.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 185-202.
- Francès, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Freire, J. (1997). *Variações sobre o tema trabalho*. Porto: Afrontamento.
- Freixo, L. A., & Lima Santos, N. (2006a). Estudo das qualidades psicométricas de uma escala de satisfação organizacional. In C. Machado, L. Almeida, M. A. Guisande, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios.
- Freixo, L. A., & Lima Santos, N. (2006b). Satisfação organizacional e fontes de satisfação no trabalho: estudo exploratório numa empresa metalúrgica do norte do país. *VI Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (Vol. 18, pp. 13-33). Évora: Associação Portuguesa de Psicologia. Disponível em CD-ROM.
- Freixo, L. A., & Lima Santos, N. (2008a). Adaptação e estudo das qualidades psicométricas de uma nova escala de satisfação organizacional. In A. P. Noronha, C. Machado, L. S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins, & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios. Disponível em CD-ROM.
- Freixo, L. A., & Lima Santos, N. (2008b). Fontes de satisfação organizacional: novo estudo em contexto industrial. In A. P. Noronha, C. Machado, L. S. Almeida, M. Gonçalves, S. Martins, & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga: Psiquilíbrios. Disponível em CD-ROM.
- Freixo, L. A., & Lima Santos, N. (2009a). Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional. *Actas do X Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais – Vol. II* (pp. 416-431). Retirado de <http://www.xconglab.ics.uminho.pt>.
- Freixo, L. A., & Lima Santos, N. (2009b). *Oportunidades de aprendizagem/formação e satisfação organizacional*. Comunicação oral apresentada na Conferência – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos: Dos Modelos Teóricos às Boas Práticas Profissionais. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão/Instituto Politécnico do Porto, 25 e 26 de Setembro.

- Friedlander, F. (1963). Underlying sources of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 47, 4, 246-250.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 366-373
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2003). *O inquérito - Teoria e prática*. Oeiras: Editora Celta.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra. Quarteto Editora.
- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos psicosociales del trabajo* (pp. 161-186). Madrid: Editorial Síntesis.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Herzberg, F. (1978). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- Herzberg, F. (1991). One more time: how do you motivate employees? *A Harvard Business Review Paperback, s.n.*, 3-14.
- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Coords.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-65). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (3), 367-389.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 31 (2), 386-408.
- Jordão, F. (2000). As estruturas de conhecimento de responsáveis bancários sobre organização: estudos de mapeamento cognitivo. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating & M. P. Cunha (Coords.), *Organizações em transição: Contributos da*

- psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 7-34). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N., (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17-34.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & K. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial work and organizational psychology*: (Vol. 2). London: Sage Publications.
- Lease, S. H. (1998). Annual review. 1993 – 1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 154-183.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1983). *Introdução à psicologia do trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lévy-Leboyer, C. (1987). Le travail comme activité et comme valeur. In C. Lévy-Leboyer & J.- C. Sperandio (Orgs.), *Traité de psychologie du travail* (pp. 19-35). Paris: PUF.
- Lévy-Leboyer, C. (1990). *La crise des motivations*. Paris: PUF.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional - confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações - Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Lima, M. P. (1995). *Inquérito sociológico* (4ª edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Lima Santos, N. (1991). *A avaliação em contexto empresarial: Estudo empírico sobre avaliação do desempenho profissional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Empresas, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: Edição do autor.
- Lima Santos, N. (1995). Gestão de recursos humanos: Novas tecnologias e competitividade. *Revista da Associação Portuguesa de Fundição*, 200, 23-26.
- Lima Santos, N. (1999). Gestão de pessoas e competências no século XXI: Sociedade pós-salarial, não locais de trabalho e teletrabalho”. Comunicação apresentada no *IV Simpósio sobre Comportamento Organizacional da Associação Portuguesa de Psicologia – Sé. XXI: (Re)pensar as Organizações*. Coimbra, 21 a 23 de Outubro.
- Lima Santos, N. (2004a). Emergência da cultura do efémero no contexto sócio-laboral e identidade profissional: Dos não-lugares aos não-locais de trabalho. *Antropológicas*, 8, 83-91.

- Lima Santos, N. (2004b). Sociedade da informação: Mudanças e desafios psicossociais no contexto sócio-laboral. In L. B. Gouveia & S. Gaio (Orgs.), *Sociedade de Informação: Balanço e implicações* (pp. 255-270). Porto: Edições Fernando Pessoa.
- Lima Santos, N., & Freixo, L. A. (2003a). *Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho*. Porto: Edição dos Autores.
- Lima Santos, N., & Freixo, L. A. (2003b). *Questionário de Satisfação Organizacional*. Porto: Edição dos Autores.
- Lima Santos, N., & Freixo, L. A. (2003c). *Questionário Sócio-Demográfico*. Porto: Edição dos Autores.
- Lima Santos, N., & Freixo, L. A. (2006). Avaliação do impacto de fontes de satisfação organizacional. In C. Machado, L. Almeida, M. A. Guisande, M. Gonçalves & V. Ramalho (Coords.), *Actas da XI Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (pp. 981-988). Braga: Psiquilíbrios.
- Lima Santos, N., & Pina Neves, S. (2001). Da valorização e centralidade do trabalho à emergência de novos perfis de valores profissionais. *Revista da UFP*, 6, 215-226.
- Lima Santos, N., & Pina Neves, S. (2004). Questionário sobre valores associados ao trabalho (Q.V.A.T.): Qualidades psicométricas revisitadas. In C. Machado, L. Almeida, S. Araújo, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Orgs.), *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos. X Conferência Internacional* (pp. 251-260). Braga: Psiquilíbrios.
- Litwin, M. S. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. Califórnia: Sage.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedentes and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50 (12), 1537-1562.
- Marx, K. (1971). *Crítica ao programa de Gotha*. (Ed. J. M. Mendes). Vila da Feira: Textos Nosso Tempo.
- Marx, K. (1974). *O Capital*. Livro I (1º Vol.). Coimbra: Centelha.
- Méda, D., (1999). *O trabalho: Um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século Edições.
- Mettrau, M., & Almeida, L. (1995). Inteligência: visualizar formas mais globais para a sua avaliação. In C. Vila-Chã, F. Soeiro, H. Oliveira, I. Ribeiro, J. Silvério, L.

- Almeida, M. Gonçalves, & T. Freire (Org.s), *III Conferência Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (pp. 435-444). Braga: APPORT.
- Michel, S. (s.d.). *Gestão das motivações*. Porto: Rés Editora.
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote.
- Morris, J. M., & Villemez, W. J. (1992). Mobility potential and job satisfaction. Mixing dispositional and situational explanations. *Work and occupations*, 19 (1, February). Retirado em 29 de Maio de 2009 na Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação: <http://wox.sagepub.com>.
- Neto, F. (1999). Satisfação com a vida e características da personalidade. *Psychologica*, 22, 55-70.
- Neves, J. (2001). Aptidões individuais e teorias motivacionais. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 255-279). Alfragide: McGraw-Hill.
- Neves, A. L. (2002). *Motivação para o trabalho* (2ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Paúl, M. C. (1992). Satisfação de vida em idosos. *Psychologica*, 8, 61-80.
- Pereira, O. G. (1996). A emergência do paradigma americano. In J. Vala & M. B. Monteiro (Coords.), *Psicologia social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina Neves, S. (2007). *Concepções pessoais de competência: Contributos para a construção e validação de um modelo compreensivo no contexto de realização escolar*. Tese de doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: Edição do autor.
- Reich, W. (1976). *Psicologia de massas do fascismo*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Glenview, Illinois: Scott, Foreman/Little, Brown Higher Education.
- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Orgs.), *Traité de psychologie du travail* (pp. 421-434). Paris: PUF.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos editora, S.A.
- Robert, (1988). *Fondaments et étapes de la recherche scientifique en psychologie*. Quebec: Edisen Inc.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: a longitudinal test o fan integrated model. *Human Relations*, 57 (9), 1205-1230.

- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1992). Generalizing the importance of occupational and career views to job satisfaction attitudes. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 125-140.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational psychology* (3rd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76 (3), 482-497.
- Silva, M. C. (2007). *Trabalho e sindicalismo em tempo de globalização. Reflexão e propostas*. Mafra: Circulo de Leitores e Temas e Debates.
- Spector P. E. (1997). *Job satisfaction – Application, assessment, causes and consequences*. Califórnia: Sage Publications.
- Starcewich, M. M. (1973). The relationship between the “central life interests” of first-line managers, middle managers, and professional employees and job characteristics as satisfiers and dissatisfiers. *Personnel Psychology*, 27, 107-115.
- Sternberg, R. J. (2005). *Inteligência de sucesso*. Lisboa: Ésquilo.
- Theotónio, S. A., & Vala, J. (1999). A experiência de justiça e de injustiça nas organizações. Um estudo qualitativo. *Psicologia*, XIII (1-2), 53-73.
- Vala, J. (1994). Introdução. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano (Orgs.), *Psicologia social das organizações - Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora (pp 1-10). Oeiras: Celta Editora.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New Cork: Wiley.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de psicología de la organización*. Barcelona:Herder.

ANEXO 1

Questionário Sócio-Demográfico, Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho e Questionário de Satisfação Organizacional, todos de Lima Santos e Freixo (2003).

Os questionários que se seguem inserem-se num projecto de investigação, no âmbito de uma dissertação de mestrado de Psicologia Social e das Organizações.

Não haverá acesso a resultados individuais, pois este trabalho **não tem** como objectivo o estudo de cada uma das respostas **mas sim** a Empresa no seu todo.

É um conjunto de questionários breves, **anónimos e confidenciais**, que demorará cerca de 15 minutos a responder, no entanto, a sua opinião sincera é muito importante: assim, solicitamos a sua valiosa colaboração, a qual desde já agradecemos.

Estes questionários são destinados exclusivamente aos trabalhadores da empresa.

Por favor, após o seu preenchimento, devolva os questionários no envelope disponibilizado, fechado, ao responsável do seu sector.

Instruções:

Vai encontrar afirmações que têm a ver consigo e com o seu trabalho.

Procure responder o mais objectivamente possível, de acordo com aquilo que sente e pensa.

Este trabalho é composto por 3 questionários.

- No questionário Sócio-demográfico(1) as questões são respondidas, na sua generalidade, colocando apenas uma cruz na alternativa de resposta que considere adequada. Este procedimento é válido para a totalidade do questionário da Satisfação Organizacional (3).

- O questionário das Fontes de Satisfação no Trabalho (2) indica especificamente como deve ser respondido.

Por favor, não deixe questões por responder, pois os questionários incompletos não são válidos.

Muito obrigado

1. Questionário Sócio-Demográfico

(N. Lima Santos & Laureano Freixo-2003)

As questões que se seguem são muito importantes para que a informação recolhida possa ser trabalhada estatisticamente.

1. **Sexo:**
- 1. Feminino
 - 2. Masculino
2. **Contrato de Trabalho:**
- 1. Efectivo
 - 2. A Termo
3. **Idade:**
- 1. Até 25 anos
 - 2. De 26 a 35 anos
 - 3. De 36 a 45 anos
 - 4. De 46 a 55 anos
 - 5. + de 55 anos
4. **Antiguidade na Empresa:**
- 1. Até 3 anos
 - 2. + de 3 até 10 anos
 - 3. + de 10 até 15 anos
 - 4. + de 15 até 20 anos
 - 5. + de 20 anos
5. **Escolaridade:**
- 1. 4ª Classe
 - 2. 6º Ano
 - 3. 9º Ano
 - 4. 12º Ano
 - 5. Bacharelato/Licenciatura

6. **Função na Empresa:**
- 1. Executante da Produção
 - 2. Executante Administrativo e de Outros Serviços
 - 3. Técnico
 - 4. Encarregado/Chefia Intermédia/Responsável Serviço
 - 5. Quadro Superior/Chefe de Serviços/Director
7. **Tipo de chefia que o supervisiona:**
- 1. Autoritário (*manda sem ouvir ninguém*)
 - 2. Rígido (*ouve mas dificilmente atende as nossas opiniões*)
 - 3. Flexível (*ouve e atende as nossas opiniões*)
 - 4. Participativo (*colabora na resolução dos nossos problemas*)
 - 5. Outro: Qual? _____

8. **Variedade das tarefas durante o dia de trabalho:**
- 1. Faço sempre a mesma coisa
 - 2. Faço quase sempre a mesma coisa
 - 3. Alterno períodos em que faço sempre a mesma coisa com outros em que o que faço é muito diversificado
 - 4. Faço quase sempre coisas diferentes
 - 5. Faço sempre coisas diferentes
9. **Tipo de tarefas à sua responsabilidade:**
- 1. Faço apenas o que me mandam e como me mandam
 - 2. Faço o que me mandam, definindo eu próprio como o faço
 - 3. Faço o que me mandam, definindo eu próprio quando e como o faço
 - 4. Faço o meu trabalho recebendo apenas directrizes muito gerais

2. Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho

(N. Lima Santos & Laureano Freixo-2003)

Poderão ser diversos os factores que influenciam a sua Satisfação no Trabalho. Entre eles poderemos mencionar:

1. As características do trabalho;
2. A forma de ser e de trabalhar do chefe;
3. O sentimento de realização pessoal e profissional;
4. As oportunidades de formação e aprendizagem;
5. As perspectivas de carreira profissional;
6. O reconhecimento pelos outros do trabalho realizado;
7. O relacionamento com os colegas;
8. As condições de trabalho proporcionadas pela empresa;
9. A segurança de emprego nesta empresa;
10. A remuneração.

Assim, destes factores escolha **os 3 que considera serem os mais importantes** para a sua Satisfação no Trabalho (**mencione em primeiro lugar o que considera como mais importante e em último o que pensa ser, entre os três, o menos importante** – para tal, basta indicar o número que antecede o respectivo factor):

1: _____

2: _____

3. _____

Naturalmente, poderá existir um outro factor, não referido por nós, que considera muito importante para a sua Satisfação no Trabalho, qual é? (*pode escrever em letra de imprensa maiúscula*).

4. _____

3. Questionário de Satisfação Organizacional

(Adaptado do questionário de Satisfação Organizacional de Lima, Vala e Monteiro, 1994, por N. Lima Santos & Laureano Freixo-2003).

Gostaríamos de saber em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos aspectos do seu trabalho que vamos apresentar a seguir:

(Assinale com um círculo ou uma cruz o valor da escala que corresponde à sua escolha).

1. Em relação às *suas perspectivas de carreira/promoção* diria que está:

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....
Extremamente					Extremamente
Insatisfeito					satisfeito

2. Em relação à *organização e funcionamento do sector onde trabalha* diria que está:

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....
Extremamente					Extremamente
Insatisfeito					satisfeito

3. Em relação à *colaboração e clima de relacionamento com os seus colegas de trabalho* diria que está:

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....
Extremamente					Extremamente
Insatisfeito					satisfeito

4. Em relação à *remuneração/vencimento que recebe* diria que está:

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....
Extremamente					Extremamente
Insatisfeito					Satisfeito

5. Em relação à *competência e forma de trabalhar do seu superior imediato* diria que está:

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....
Extremamente					Extremamente
Insatisfeito					Satisfeito

6. Em relação ao *trabalho que realiza* diria que está:

1.....	2.....	3.....	4.....	5.....	6.....
Extremamente					Extremamente
Insatisfeito					Satisfeito

7. Em relação às *oportunidades de aprendizagem e de formação* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6
Extremamente Insatisfeito Extremamente Satisfeito

8. Em relação à *melhoria das condições de trabalho proporcionadas pela empresa* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6
Extremamente Satisfeito

9. Em relação à *segurança de emprego nesta Empresa* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6
Extremamente Insatisfeito Extremamente Satisfeito

10. Em relação à *competência e desempenho dos seus colegas ou subordinados* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6
Extremamente Insatisfeito Extremamente Satisfeito

11. Em relação ao *cumprimento escrupuloso pela Empresa das normas de Higiene, Segurança e Saúde no trabalho* diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6
Extremamente Insatisfeito Extremamente Satisfeito

12. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa diria que está:

1.....2.....3.....4.....5.....6
Extremamente Insatisfeito Extremamente Satisfeito

Muito obrigado pela sua colaboração.