

Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



A motivação e satisfação no trabalho: importância,  
fatores, relacionamentos e consequências

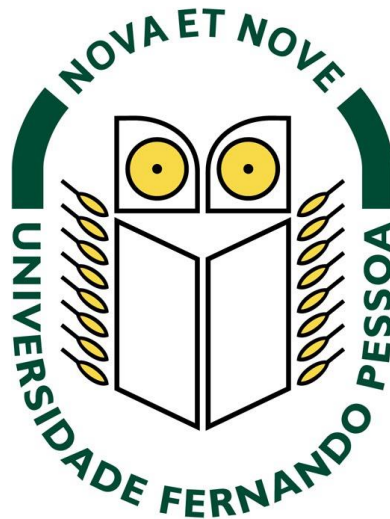
Mestrado em Ciências Empresariais

Bruno Manuel Alves Gonçalves

Porto, 2017



Universidade Fernando Pessoa  
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais



A motivação e satisfação no trabalho: importância,  
fatores, relacionamentos e consequências

Mestrado em Ciências Empresariais

Bruno Manuel Alves Gonçalves

Porto, 2017

# A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências

Atesto a originalidade do trabalho

---

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob a orientação da Professora Doutora Ana Salazar.

Porto, 2017

“O desejo dos frutos do trabalho não deve ser nunca o motivo porque trabalhas.” – Charles e Ray Eames

## Resumo

A motivação e a satisfação são variáveis importantes no desenvolver de um trabalho, algo que permite ao trabalhador desenvolver o seu trabalho com mais empenho. Sendo assim, as empresas devem preocupar-se com a motivação e satisfação dos seus colaboradores e também, desenvolver várias formas para motivar os colaboradores.

Nesse sentido, o tema desta dissertação é a motivação e satisfação no trabalho, realçando a sua importância, fatores, relacionamentos e consequências.

Este trabalho tem como objetivo avaliar a satisfação dos trabalhadores de uma empresa, aferindo assim, quais os fatores mais relevantes para a mesma.

Em termos metodológicos, este trabalho adotou um design descritivo, tendo sido aplicado um questionário a 95 trabalhadores de uma empresa industrial.

Como resultados, e a um nível global, pode-se dizer que a maior parte trabalhadores se encontram razoavelmente motivados e satisfeitos e que os principais fatores que as influenciam são a participação dos trabalhadores, o processo de desenvolvimento de recursos humanos, os processos de motivação, conciliação entre o trabalho e vida pessoal, a avaliação do desempenho e a oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Palavras-chave: Gestão; Gestão de pessoas; Motivação; Satisfação; Gestão de recursos humanos; Fatores, relacionamentos e consequências; Liderança.

## Abstract

Motivation and satisfaction are important variables in developing a job, something that allows the worker to carry out his work with more commitment. Therefore, companies should be more concerned with the motivation and satisfaction of their employees and also, develop various ways to motivate employees.

In this sense, the theme of this dissertation is the motivation and satisfaction in the work, highlighting its importance, factors, relationships and consequences.

This study aims to evaluate the satisfaction of the employees of a company, thus assessing which are the most important factors for them.

This work adopted a descriptive design, and a questionnaire was applied to 95 workers of an industrial company.

As a result, and at a global level, it can be said that most workers are reasonably motivated and satisfied and that the main factors that influence them are the participation of workers, the human resource development process, motivation processes, conciliation between work and personal life, performance appraisal and the opportunity for development and growth.

**Keywords:** Management; People management; Motivation; Satisfaction; Human resource Management; Factors, relationships and consequences; Desktop; Leadership.

## Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer aos meus pais por toda a ajuda e apoio que providenciaram nestes largos anos de estudo, sem eles não conseguiria chegar aqui, sendo assim, o primeiro e mais importante agradecimento, dirige-se a eles.

Posteriormente, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Ana Salazar, por toda a ajuda que me deu na elaboração desta dissertação, desde meados de 2016 até ao meio do ano de 2017.

Quero agradecer à empresa que abriu as suas portas para que eu conseguisse desenvolver o meu estudo, que contribuiu para um capítulo desta mesma dissertação.

Gostaria de agradecer ao meu colega e amigo Pedro Couto por estes longos anos de amizade e de ajuda mútua, desde o secundário até ao mestrado.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que estão e estiveram presentes na minha vida e me ajudaram ao longo dos anos, quer diretamente quer indiretamente.

**Muito Obrigado!**

## Índice

Capítulo I - Introdução .....	1
Capítulo II - A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências .....	7
2.1. Introdução .....	7
2.2. Motivação.....	7
2.3. Fatores, relacionamentos e consequências da motivacionais.....	11
2.4. Teorias motivacionais.....	20
2.5. Satisfação .....	29
2.6. Relação entre satisfação e motivação.....	33
2.7. Gestão da satisfação e motivação.....	34
2.8. Conclusão .....	42
Capítulo III - Metodologia.....	43
3.1. Introdução .....	43
3.2. Processo de pesquisa .....	43
3.3. Problema de investigação .....	43
3.4. Objetivos .....	44
3.5. Hipóteses.....	45
3.6. Design da pesquisa.....	48
3.7. Método de recolha de dados .....	48
3.8. Amostragem .....	49
3.9. Método de análise de dados.....	51
3.10. Conclusão .....	54
Capítulo IV - Caso de Análise: Sonafi.....	55
4.1. Introdução .....	55
4.2. Caracterização dos respondentes.....	55
4.3. Fiabilidade da escala .....	58
4.4. Satisfação dos colaboradores.....	58
4.3. Cruzamento das variáveis em estudo .....	81
4.4. Média da satisfação global com a organização.....	95
4.5. Diferenças de médias .....	95
4.6. Análise dos objetivos.....	97
4.7. Componentes da satisfação .....	101
4.8. Discussão dos resultados .....	107
4.9. Conclusão .....	110
Capítulo V – Conclusão.....	112

Bibliografia .....	117
Anexo - Questionário utilizado na obtenção dos dados para o Caso de Estudo .....	121

## Índice de tabelas

Tabela 1 Correspondência entre Motivações de Ordem Superior e Algumas Estratégias de Motivação Laboral.....	9
Tabela 2 Hipóteses .....	46
Tabela 3 Género .....	55
Tabela 4 Idade .....	55
Tabela 5 Departamento de trabalho.....	56
Tabela 6 Instrução .....	57
Tabela 7 Salário - Rendimento líquido mensal.....	57
Tabela 8 Confiabilidade.....	58
Tabela 9 Satisfação global com a organização .....	58
Tabela 10 Satisfação global dos colaboradores - Imagem da organização.....	59
Tabela 11 Satisfação global dos colaboradores - Desempenho global da organização.....	59
Tabela 12 Satisfação global dos colaboradores - Papel da organização na sociedade.....	60
Tabela 13 Satisfação global dos colaboradores - Forma como a organização gere os conflitos de interesse .....	60
Tabela 14 Satisfação global dos colaboradores - Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão .....	61
Tabela 15 Satisfação global dos colaboradores - Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão .....	61
Tabela 16 Satisfação global dos colaboradores - Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria .....	62
Tabela 17 Satisfação global dos colaboradores - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.....	62
Tabela 18 Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente.....	63
Tabela 19 Satisfação global dos colaboradores - Ambiente competitivo com os meus colegas de trabalho .....	64
Tabela 20 Satisfação global dos colaboradores - Com a possibilidade de crescimento na empresa.....	64
Tabela 21 Satisfação com a gestão - Aptidão da liderança para conduzir a organização.....	65
Tabela 22 Satisfação com a gestão - Aptidão da gestão para comunicar .....	65
Tabela 23 Satisfação com a gestão - Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado.....	66
Tabela 24 Satisfação com a gestão - Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados .....	66
Tabela 25 Satisfação com a gestão - Forma como a organização recompensa os esforços individuais .....	67
Tabela 26 Satisfação com a gestão - Forma como a organização recompensa os esforços em grupo .....	67
Tabela 27 Satisfação com a gestão - Postura da organização face à mudança e à modernização .....	68
Tabela 28 Satisfação com as condições de trabalho - Ambiente de trabalho .....	68
Tabela 29 Satisfação com as condições de trabalho - Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais.....	69
Tabela 30 Satisfação com as condições de trabalho - Horário de trabalho.....	70
Tabela 31 Satisfação com as condições de trabalho - Possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais .....	70

Tabela 32 Satisfação com as condições de trabalho - Possibilidade de poder conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.....	71
Tabela 33 Satisfação com as condições de trabalho - Igualdade de oportunidade nos processos de promoção .....	71
Tabela 34 Satisfação com as condições de trabalho - Igualdade de tratamento na organização .....	72
Tabela 35 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Política de gestão de recursos humanos existente na organização.....	72
Tabela 36 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências.....	73
Tabela 37 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Ações de formação que realizou até ao presente .....	73
Tabela 38 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização .....	74
Tabela 39 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização.....	74
Tabela 40 Aprender novos métodos de trabalho .....	75
Tabela 41 Desenvolver trabalho em equipa .....	76
Tabela 42 Participar em ações de formação .....	76
Tabela 43 Participar em projetos de mudança na organização .....	77
Tabela 44 Sugerir melhorias.....	77
Tabela 45 Satisfação com níveis de liderança - Delega competências e responsabilidades .....	78
Tabela 46 Satisfação com níveis de liderança - Estimula a iniciativa das pessoas.....	78
Tabela 47 Satisfação com níveis de liderança - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança.....	79
Tabela 48 Satisfação com níveis de liderança - Promove ações de formação.....	79
Tabela 49 Satisfação com níveis de liderança - Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas.....	80
Tabela 50 Satisfação com níveis de liderança - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.....	80
Tabela 51 Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente * Satisfação global com a organização.....	81
Tabela 52 Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente * Salário - Rendimento liquido mensal .....	83
Tabela 53 Departamento de trabalho * Salário - Rendimento liquido mensal .....	84
Tabela 54 Salário - Rendimento liquido mensal * Género.....	86
Tabela 55 Departamento de trabalho * Satisfação global com a organização .....	87
Tabela 56 Departamento de trabalho * Instrução.....	89
Tabela 57 Satisfação global com a organização * Idade .....	91
Tabela 58 Satisfação global com a organização * Idade * Género .....	93
Tabela 59 Satisfação global com a organização .....	95
Tabela 60 Género e Satisfação global com a empresa .....	95
Tabela 61 Salário e Satisfação global com a empresa.....	96
Tabela 62 Salário auferido mensalmente e Género.....	96
Tabela 63 Instrução e Salário auferido mensalmente .....	96
Tabela 64 Salário e Satisfação global com a empresa – Obj. 0 .....	97
Tabela 65 Horário de trabalho e Conciliação do trabalho com a vida familiar – Obj. 1 .....	97
Tabela 66 Satisfação global com a empresa e Ambiente de trabalho – Obj. 2.....	98

Tabela 67 Satisfação do ambiente competitivo, trabalho e igualdade de tratamento – Obj. 3.	98
Tabela 68 Satisfação global com a empresa e Política de desenvolvimento da carreira – Obj. 4	99
Tabela 69 Team Building – Obj. 5	99
Tabela 70 Processos de promoção e igualdade de tratamento na organização – Obj. 6	100
Tabela 71 Conhecimento dos objetivos e Aprendizagem de novo métodos/Participação em projetos de mudança – Obj. 7	100
Tabela 72 Satisfação global com a empresa e Reconhecimento e premiação do esforços individuais e equipas – Obj. 8	101
Tabela 73 Teste de KMO e Bartlett Satisfação global com a organização	102
Tabela 74 Variância total explicada Satisfação global com a organização	102
Tabela 75 Matriz de componente rodada	103
Tabela 76 Fatores influenciadores da satisfação	104
Tabela 77 Sumarização do modelo Satisfação Global com a Organização	106
Tabela 78 Coeficientes das sete dimensões	107

## Capítulo I - Introdução

Esta dissertação tem com objetivo enquadrar várias abordagens da importância da motivação e satisfação no trabalho, para que no final se chegue a uma conclusão sobre esta temática. Constatando ou não se estes dois aspetos são relevantes no meio envolvente das empresas e se é necessário que as empresas adotem estas tipologias para atingirem os seus objetivos, de forma mais eficiente. Muitos autores são da opinião que a motivação e a satisfação são essenciais no trabalho, verificando ainda se as empresas acham estes fatores são importantes e se os põem em prática com os seus subordinados o que irá estar exposto na revisão bibliográfica. Com este trabalho, pretende-se verificar o tipo de influência que a motivação e a satisfação têm no dia-a-dia de uma empresa, constatando assim, se é positivo que as empresas desenvolvam fórmulas de motivação e satisfação. Como irei mencionar na revisão bibliográfica, na parte da motivação, Tamayo e Paschoal (2003) referem que o comportamento é provocado e guiado por metas pessoais, onde a pessoas realizam um esforço para atingir determinado objetivo. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Ou seja, se a empresa motivar os seus empregados para algo que estes achem relevante, poderá ser mais benéfico para ambas as partes, pois os trabalhadores irão desenvolver o seu trabalho com motivação, ganhando assim as suas regalias e a empresa irá ganhar com a produtividade e todas as outras variáveis que advém desta atitude, por parte dos colaboradores. Segundo Aguayo (cit in. Faria, 2009) o trabalho é, de um modo geral, essencial para que um individuo consiga concretizar os seus sonhos e ideais e constitui, simultaneamente, uma fonte de recursos necessários para a subsistência individual e social. Possibilita o crescimento, reconhecimento e independência pessoal e profissional, mas pode também ser causa de insatisfação, desinteresse, sofrimento e doença. Como refere Faria (2009) a qualidade de vida no trabalho tem vindo a ser estudada para agilizar e facilitar a vida do trabalhador. Esta dissertação também tem como objetivo ajudar a desenvolver planos para as empresas, para que possam ajudar os seus colaboradores.

Referindo o polo da satisfação e como vai ser mencionado na revisão bibliográfica, vários estudos têm apontado a satisfação no trabalho como passível de exercer influência sobre a saúde psíquica, qualidade de vida e relações interpessoais do trabalhador acarretando consequências para o indivíduo e organização (Cura; Locke; Pérez-Ramos; Zalewska) (cit. in Dias, 2012). O que vai de encontro ao que foi referido anteriormente, sobre a motivação. Ramos (cit. in Queirós, 2015) refere que a satisfação laboral é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respetivos resultados e a motivação é um conjunto de forças energéticas intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais no sentido de alcançar determinados resultados. Estas citações e muitas outras irão estar expostas na revisão bibliográfica, para que se constate se a motivação e a satisfação são relevantes no meio ambiente empresarial. Posteriormente, será realizado um estudo a uma empresa, com o intuito de verificar se os dados obtidos e analisado vão de encontro ao que está citado na revisão bibliográfica, pelos autores.

Esta dissertação, tem como tema a motivação e satisfação no trabalho, dando importância à sua importância, fatores, relacionamentos e consequências.

O tema desta dissertação foi escolhido pela vontade do autor desenvolver o conhecimento nesta área da motivação, mais propriamente no relacionamento existente entre as partes em contato no dia-a-dia de uma empresa, ou seja, a chefia e os colaboradores. Ao abordar este tema, será possível, para o autor, aprender e desenvolver novos os conceitos, conhecer novas teorias da motivação e ter a noção das várias formas para motivar os colaboradores. As relações interpessoais são importantes no dia-a-dia de uma empresa e são fundamentais para que os trabalhadores desenvolvam o seu trabalho de forma positiva. É uma área realmente muito importante para qualquer empresa, pois, é sobre os bens humanos que cada empresa possui, ou seja, pessoas, que precisam de se sentir motivadas, satisfeitas, integradas, com responsabilidade e muitas outras variáveis, por isso, esta dissertação, vem dar a conhecer várias formas de atuação, a nível de práticas para o desenvolvimento da motivação e satisfação, para que os gestores coloquem em prática com os seus colaboradores.

Segundo Neto e Gomes et. al o problema de investigação indica uma área de interesse a ser investigada. Existe uma delimitação ainda significativa, mas é necessário que o pesquisador dê uma atenção em especial a certos subtemas, que seja algo mais preciso, para que não desenvolva demasiados subtemas que não vão de encontro ao seu problema. Gil (cit. in Neto e Gomes et. al s.d.) refere que o problema de investigação tem várias etapas, sendo que estas etapas são:

a) Formulação da pergunta, esta forma parece ser a mais fácil para se formular um problema, além do que facilita a sua identificação, para quem consulta;

b) A definição do problema deve ser entendida como algo provisório que ajuda a melhorar e a clarear o objetivo de estudo;

c) Posteriormente, teremos de ter um problema claro e preciso;

d) O que vai de encontro ao próximo passo, o problema deve ser delimitado a uma dimensão variável, ou seja, não deve ser demasiado amplo, pois torna-se difícil de o investigar.

Rudio (cit. in Neto e Gomes et. al s.d.) refere que o autor da pesquisa deve fazer indagações sobre o problema que irá estudar, verificando assim se o problema é algo, original, relevante, adequado, se é mensurável, se existem recursos financeiros para a investigação do tema bem como, se terá tempo suficiente para o desenvolver.

A dissertação aqui exposta, é sobre a importância da motivação e da satisfação no trabalho, sendo assim, o tema é, “A motivação e satisfação no trabalho?”, com isto o autor quer perceber os benefícios existentes nas empresas que utilizam a motivação e, por conseguinte, a satisfação.

Como referem Neto e Gomes et. al (s.d.), os objetivos são o que nós pretendemos alcançar no término do trabalho, o que é pretendido com a pesquisa que iremos desenvolver. Têm de ser objetivos que possam ser atingidos.

Após esta pequena introdução ao tema, irão ser apresentados os objetivos, estes irão ser analisados através da revisão bibliográfica. O autor quer perceber se estes objetivos afetam a motivação e satisfação no trabalho.

O0: perceber se o salário afeta a satisfação global que os colaboradores têm com a empresa.

O1: verificar se existe satisfação entre o horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

O2: perceber se existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a organização e o ambiente de trabalho

O3: perceber se existe relação entre a satisfação do ambiente competitivo e ambiente de trabalho.

O4: perceber se a política existente de desenvolvimento da carreira afeta a satisfação global com a empresa.

O5: perceber se as tarefas de team *building* são importantes (oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências e ações de formação).

O6: constatar se existe relação entre a igualdade de oportunidades nos processos de promoção com a igualdade de tratamento na organização.

O7: constatar se os colaboradores se esforçam mais quando têm objetivos definidos (nível de conhecimentos dos objetivos, participar em projetos de mudança na organização e desenvolver novos métodos de trabalho).

O8: constatar se existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a empresa e a forma com a organização recompensa os esforços individuais.

Para realizar este projeto, foi necessário dividi-lo em várias fases, desde a escolha do tema, dos subtemas, da escolha da empresa para desenvolver o estudo, o caso de análise, onde analisamos os resultados do estudo, bem como, todas as recomendações e conclusões.

Inicialmente, foi necessário definir o tema desta dissertação e posteriormente, verificar quais seriam os subtemas que deveriam ter mais foco.

Posteriormente, foi selecionada uma empresa para desenvolver o estudo deste trabalho, com vista a verificar se os resultados mencionados na revisão bibliográfica iriam de encontro aos dados que viriam a ser obtidos através da análise de dados.

Sendo o estudo finalizado com algumas limitações, recomendações para os gestores e conclusões.

A dissertação aqui apresentada, está dividida por capítulos, temas e subtemas. Neste segmento, irá ser mencionado, de forma sumariada, a estrutura da dissertação.

Capítulo I – Introdução, posteriormente, Capítulo II – A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências. Vai ser constituído pela

definição de motivação e satisfação, agrupando ainda os fatores motivacionais, gestão do Relacionamento e teorias motivacionais.

O Capítulo III é sobre a Metodologia, que agrupa, Introdução, Processo de pesquisa, Design da pesquisa, Objetivos, Hipóteses, Modelo de investigação, Método de recolha de dados, Amostragem e Método de análise de dados.

O Capítulo IV é sobre o Caso de Análise à empresa Sonafi, que contará o Enquadramento, Análise descritiva, Tabela cruzada, Média, One-Way ANOVA, Objetivos e por fim a Análise Fatorial.

Por fim terá o Capítulo V, que é sobre a Conclusão, que agrupa o Tema, Objetivos e Hipóteses, Recomendações para a gestão, Limitações e Pesquisa futura e por fim, a Análise Fatorial.

## Capítulo II - A motivação e satisfação no trabalho: importância, fatores, relacionamentos e consequências

### 2.1. Introdução

Neste capítulo, irão estar expostas, todas as análises e reflexões que foram importantes para o desenvolvimento desta dissertação, como, a definição e conceitos da motivação e satisfação, a gestão de relacionamentos, onde se analisa a forma mais benéfica para os gestores interagirem com os seus colaboradores e por fim, ainda existe um subtema com diversas teorias motivacionais.

#### 2.1.1. Definição e conceitos

Neste subtema inicial da dissertação serão apresentadas definições e conceitos quer da motivação quer da satisfação. Posteriormente irá ser discutida a relação existente entre motivação e satisfação.

### 2.2. Motivação

Etimologicamente a palavra motivação deriva do latim *movere*, o que implica um movimento do indivíduo para a ação. Na sua raiz etimológica a motivação corresponde então a algo que direciona (Dias, 2012).

Linhares (2015) refere que a motivação é um tema extremamente importante e complicado. O conceito de motivação surge durante a segunda guerra mundial dando origem, posteriormente, a uma vasta literatura, nas mais diversas áreas, contudo, dependendo da teoria abrangida persistem fortes desacordos. Vários dicionários, segundo Ruthankoon e Ogunlana (cit in Linhares, 2015), tendem a definir o conceito como “o ato de despertar o interesse de alguém para algo”. Robbins (cit. in Pereira, 2014) vai de encontro ao que foi referido à priori e afirma que a motivação é o fator responsável pela

intensidade, direção e persistência que uma pessoa tem para alcançar uma determinada meta.

Ryan e Deci (cit. in Silva, 2014) constatam o que foi mencionado anteriormente e aprofundam o tema da motivação na ótica do trabalhador. Afirmam que a motivação é um conceito que traduz movimento, isto é, um impulso ou uma inspiração usada para atingir um determinado fim. A motivação dos trabalhadores pode assumir vários formatos e depender de vários fatores.

Tamayo e Paschoal (2003) referem que o comportamento é provocado e guiado por metas pessoais, onde a pessoa realiza um esforço para atingir um determinado objetivo. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (Mitchell; Kanfer; Katzel et. al. cit. in Tamayo e Paschoal, 2003). Sendo assim, é necessário saber motivar como motivar os colaboradores e Dolan (1996) cit in. Freixo (2010) refere que a tarefa de motivar um indivíduo é bastante complexa, pois, é necessário adaptar o esforço que é exigido às particularidades de cada um, sendo que, face às atitudes, aos comportamentos, aos objetivos, aos antecedentes e em especial às necessidades que lhes são características, cada indivíduo é intrinsecamente diferente do outro. O mesmo autor aprofunda este tema e refere que as necessidades que consistem em deficiências fisiológicas, psicológicas ou sociais que um indivíduo sente pontualmente, isoladamente ou em conjunto, incitam-no a adotar uma atitude ou um comportamento particular. As necessidades constituem, então, a fonte das forças e das pressões que motivam o indivíduo a adotar uma conduta precisa. Aprofundando mais o tema da motivação, Maslow (cit. in Sousa, 2012) refere que a remuneração é a razão pela qual um indivíduo procura um trabalho, dado que esta atende à necessidade mais básica da vida das pessoas. Ao longo da história tem havido uma discussão sobre esta temática, onde Herzberg (cit. in Sousa, 2012) argumentou que o dinheiro não é um elemento motivador, porém existem outros autores que discordam desta afirmação, como Mckezie e Harris et al (cit. in Sousa, 2012), os quais afirmaram que o dinheiro é a variável mais importante na motivação dos trabalhadores da construção

e os baixos níveis de remuneração é uma variável importante no descontentamento entre os mesmos. Verifica-se assim, que existem várias ideias sobre a motivação, onde alguns autores dão importância ao salário e outros não. Sousa (2012) aprofunda mais este tema e não indica que a motivação principal é o dinheiro, mas refere que a motivação de um trabalhador está ligada aos seus desejos e ambições, bem como ao seu bem-estar dentro de uma empresa. Sousa vai mais longe e indica que a felicidade de um trabalhador não depende apenas do salário, mas também da saúde, da vida familiar, das relações interpessoais com os colegas de trabalho e do reconhecimento pelo trabalho.

Arnold, Robertson e Cooper (cit in. Freixo, 2010) detalham mais esta matéria e indica que a motivação está relacionada com os fatores que nos incitam ou nos influenciam a comportar-nos de determinada maneira, estruturam-se em três componentes: a direção (o que a pessoa tenta fazer); o esforço (o quanto a pessoa tenta); e a persistência (o quanto a pessoa tenta).

Para Team (cit. in Pereira 2014) a motivação não envolve custos, mas não é fácil de implementar. Atualmente os gestores tentam desenvolver boas relações com os colaboradores e tentam anular todos os fatores desmotivadores e através das relações interpessoais tentam aumentar a satisfação e produtividade no trabalho. Concluindo este pensamento Sternberg (cit in. Freixo, 2010), refere que, 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.

*Tabela 1 Correspondência entre Motivações de Ordem Superior e Algumas Estratégias de Motivação Laboral*

Altruísmo	Proteção familiar; atividades que envolvam a família; clima organizacional positivo.
Mudança	Autonomia na execução das tarefas; controlo na execução do trabalho; trabalho interessante; variado e desafiador.

Estabilidade	Estabilidade no emprego; seguro médico; transparência; sistema de controlo eficiente e justo; normas claras e precisas.
Prestígio	Promoções, progressos na carreira; participação nas decisões; reconhecimento do mérito; atividades prazerosas associadas ao trabalho.

Fonte: Adaptado de Tamayo e Paschoal, 2003

Verifica-se assim que na vertente do altruísmo o mais importante são os resultados coletivos e o bem-estar de todos na organização. Estas metas podem ser atingidas através de um ambiente social agradável, sem conflitos e com oportunidades para interagir com colegas e cliente.

No polo da mudança, constata-se que as expetativas podem ser atingidas se a empresa atribuir autonomia ao seu colaborador para executar o seu trabalho, oferecendo assim oportunidades para criar e inovar, o que é benéfico tanto para a empresa como para o trabalhador.

Em relação à estabilidade, o colaborador tem em conta a segurança no trabalho do seu trabalho, o salário, as normas, objetivos claros e precisos, espaço físico adequado, horário regular e condições favoráveis para a execução do trabalho.

Finalmente, na vertente do prestígio, as principais metas são, os resultados pessoais, os incentivos financeiros, benefícios, oportunidades de promoção bem com o reconhecimento do mérito (Tamayo e Paschoal, 2003).

Tamayo e Paschoal (2003) referem que a organização deveria agrupar os seus colaboradores nestes quatro fatores, pois, conseguiria de uma forma mais eficiente constatar quais as suas motivações e necessidades de cada colaborador.

A literatura atual sobre teorias da motivação humana assenta em duas premissas básicas (Dahlgaard e Dahlgaard cit. in Vieira, 2006):

- Tal como outros seres vivos, o ser humano é uma entidade biológica que dedica grande parte das suas atividades à satisfação de necessidades decorrentes desta condição. A necessidade de alimento, de abrigo e de proteção, a necessidade de evitar a dor e a morte são algumas das necessidades biológicas.
- O ser humano é também uma entidade mental ou psicológica que dedica muita da sua energia à satisfação de diversas necessidades mentais ou psicológicas. O reconhecimento pelos outros, a identidade pessoal e o respeito por si mesmo, a mobilização da criatividade, o desejo de aplicar e expandir competências são exemplos de algumas das necessidades psicológicas.

Ou seja, o ser humano tem a necessidade de estar motivado e satisfeito nas duas vertentes mencionadas anteriormente, a necessidade biológica e a mental.

### 2.3. Fatores, relacionamentos e consequências da motivacionais

Neste subtema irão ser mencionadas três variáveis, os fatores, os relacionamentos e as consequências da motivação e satisfação.

#### *2.3.1. Fatores da motivação*

Neste segmento irão ser analisados os fatores, relacionamento e as consequências da motivação. Para iniciar o tema, irão ser abordados alguns fatores que levam à motivação

no trabalho. Para Ichniowski et. al (cit. in Sousa, 2012) deverá existir um ambiente competitivo na empresa para melhorar o rendimento por parte dos trabalhadores, pois, existe uma necessidade de cada um se mostrar perante todas as situações e exibir todas as suas competências e valências, com o objetivo de desenvolverem a sua carreira. Contudo, estes autores afirmam que é necessário estar atento às rivalidades internas que possam surgir e possam prejudicar um projeto, pois os interesses individuais podem-se sobrepor aos interesses coletivos. Sendo assim, a organização deverá lançar uma competição saudável entre todos os membros, para que no final os trabalhadores saiam dessa atividade motivados e a empresa ganhe um ambiente positivo entre todos os colaboradores.

Marqueze (2005) indica que no estudo desenvolvido por Elovainio et al. foi encontrada uma relação positiva nas variáveis estabilidade no emprego, salário e benefícios, relacionamento com a organização e as oportunidades de desenvolvimento profissional. O que vai de encontro ao estudo de Veloso (s.d.), a empresa e o grupo estudados por este autor optaram por medidas de gestão dos recursos humanos assentes na estabilização da mão-de-obra, isto é, pela efetivação da maioria dos seus trabalhadores, de forma a:

- Ser possível consolidar trajetórias de aprendizagem com reflexos no desempenho profissional;
- Proporcionar espaços sociais em que os trabalhadores tenham oportunidades de constituir formas de identificação que, por sua vez, potenciem a adesão dos trabalhadores aos projetos da empresa.

Esta estabilização é essencial para a socialização dos sujeitos no interior das empresas e ajuda-os a aprender de forma efetiva o seu trabalho.

O'Driscoll & Beehr (cit. in Marqueze, 2005) reiteram o que foi mencionado e ainda acrescentam mais fatores como, relacionamento social no trabalho, relacionamento com carga física e mental do trabalho, ambiente físico do trabalho, rotina de trabalho (variedade/monotonia), desafios no trabalho, autonomia e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Se analisarmos a Teoria de Locke identificamos vários fatores causais de motivação no trabalho, relacionados com o ambiente de trabalho:

Evento e condições:

- Trabalho: onde o trabalhador se sente como mais um membro da equipa, com possibilidades de desenvolver o seu talento e habilidades, desempenhando assim um trabalho mais capaz. Onde não haja conflito de papéis e interpessoal.
- Pagamento: onde os trabalhadores também têm em conta o fator equidade (comparação com os outros)
- Promoção: Possibilidade de subir na carreira, sentem justiça e clareza.
- Reconhecimento: onde os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho e pelas suas conquistas, estas atividades podem ser feitas através de elogios ou até um anúncio público na empresa.
- Condições e ambiente de trabalho: onde os colaboradores têm os recursos necessários para desenvolver o seu trabalho bem como as condições necessárias para o mesmo.

Agentes:

- Colegas e subordinados: relações de confiança, competência, colaboração e amizade.
- Supervisão e gerenciamento: supervisores atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados
- Empresa/organização: Respeito pelos empregados e pelos seus valores, política de benefícios, pagamentos e também a competência da organização” (Henne e Locke; Locke cit. in Martinez e Paraguay, 2003).

### *2.3.2. Relacionamentos da motivação*

Mudando agora para a vertente dos relacionamentos motivacionais, constatamos que o sentido dado ao trabalho e os sentimentos de utilidade e de responsabilidade condicionam a consciência e o brio profissional do desempenho laboral. O maior ou menor envolvimento ou isolamento dos trabalhadores face às empresas, depende, então do reconhecimento por parte das empresas das competências mobilizadas, reconhecimento do qual lhes advém, por sua vez, a autonomia de que dispõem e os recursos que podem mobilizar. Deste modo, o reconhecimento também condiciona o conteúdo do trabalho a que os trabalhadores estão afetados em termos de responsabilidade e autonomia de decisão, estabelecendo-se, desta forma, uma relação sinérgica entre as vertentes cognitiva e diferenciadora das competências (Parente, 2003).

Câmara (cit. in Barbosa, 2013) define o sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Ou seja, é necessário que exista um ponto de encontro nos dois polos, o do empregado e o da organização, onde o empregado tem de mostrar as suas valências e a empresa tem de prestar atenção ao mesmo para que seja possível atribuir-lhe funções acertadas, para que este se sinta motivado e satisfeito no trabalho, como refere Linhares (2015) onde é necessário usufruir de funcionários motivados, pois, nos dias de hoje, torna-se essencial para o sucesso de uma empresa, fundamentalmente quando as margens são tão esmagadas e a recuperação económica permanece indefinida.

Segundo Veloso (s.d.), a valorização e reconhecimento dos indivíduos não passa, exclusivamente, por práticas formalizadas, mas antes por, quotidianamente, integrar os sujeitos nos objetivos, desafios e mesmo ameaças que são colocados às empresas. Refira-se, por exemplo, a integração dos trabalhadores em equipas multidisciplinares ou a

possibilidade de as pessoas poderem realizar tarefas diversificadas sem que a tais práticas esteja associado um desgaste pessoal excessivo (aos níveis cognitivo e emocional, nomeadamente). O que o autor quis dizer, é que as empresas precisam de transmitir os valores, objetivos, entre outras características da empresa, para que estes se sintam integrados e consigam desenvolver o seu trabalho de uma forma mais facilitadora, com os trabalhos em grupo, o colaborador conseguirá (em principio) desenvolver ligações positivas com os seus colegas o que trará mais benefícios não só para a empresa, mas também para o dia-a-dia dos colaboradores. São estes os fatores que as empresas têm de ter em atenção, assim conseguirão motivar os seus colaboradores com pequenas ferramentas, mas que trará grandes resultados. O mesmo autor refere que é fundamental integrar as pessoas nos projetos das empresas, sem que, por esta via, acabem por se pôr em prática mecanismos de exploração e não de valorização, reconhecimento e inclusão. Se a empresa desenvolver estas práticas sem o intuito de cortar postos de trabalho, mas de promover um melhoramento nas capacidades dos seus trabalhadores, será uma boa ferramenta para que consiga o mesmo.

Taylor (cit. in Martins e Santos s.d.), aprofunda mais o tema e refere que aspetos como o cansaço e o salário influenciam a satisfação e a produtividade. Durante a Segunda Guerra Mundial, desencadeou-se um movimento de relações humanas que deu ênfase ao crescimento mental do trabalhador como a principal causa de satisfação. Isto demonstrava a responsabilidade e o cuidado da empresa para com o trabalhador, o que iria aumentar a sua satisfação (Martins e Santos s.d.). Sendo assim a empresa tem de desenvolver relacionamentos positivos com os seus colaboradores e perceber o que é que cada um dos membros necessita para se sentir motivado.

Segundo Parente (2003) a produção do reconhecimento social, não se limita à adequação entre os desempenhos laborais dos trabalhadores e os requisitos das atividades de trabalho na sua dimensão material, implica da parte dos sujeitos um trabalho estratégico, simbólico e retórico de reconhecimento, associado ao eixo relacional da atividade de trabalho. Ou seja, é necessário que os colaboradores saibam como mostrar o trabalho que desenvolveram aos seus superiores, para que recebam o feedback dos mesmos, o que vai

permitir que os trabalhadores retirem as ilações necessárias e desenvolvam o seu trabalho da forma mais correta para si e para a empresa.

A mesma autora refere que só se é competente a partir do momento em que se é reconhecido como tal, o que significa que alcançar este estatuto envolve o julgamento de outrem, particularmente do topo estratégico e da linha hierárquica, e respetivos instrumentos de validação da apreciação. Entre estes, destacam-se as práticas de gestão dos recursos humanos e os modelos de gestão direta, que vão permitir consagrar ou não o reconhecimento dos trabalhadores. A autora ainda realça que os trabalhadores são reconhecidos pelas empresas por intermédio de sistemas de incentivos que podem assumir, ou não, formas pecuniárias. A remuneração individual e coletiva (direta e indireta, fixa e variável), a progressão na carreira, a formação profissional, a troca de informação, bem como a participação no quotidiano laboral e da empresa, são elementos fundamentais de compensação dos desempenhos, tendo um impacto direto nos processos de produção de saberes e de mobilização de competências. Isto é importante para o trabalhador para que este mantenha a motivação de trabalhar na empresa e para que fique satisfeito, pois vê o seu trabalho ser reconhecido. Deveria ser um processo cíclico onde os funcionários desenvolviam o seu trabalho, sendo estes avaliados pelos seus superiores obtendo ou não recompensas pelo seu trabalho desenvolvido e como foi mencionado anteriormente existem várias formas de motivar o empregado, isto poderá depender de como a empresa quiser atuar, poderá já ter um padrão base e guiar-se por aí, ou poderá ter em consideração as características pessoais dos seus trabalhadores, recompensando-os de forma diferenciada, o que poderá ser visto como uma atitude positiva por parte da empresa, pois os colaboradores veem que existe uma certa preocupação no bem estar deles.

Posto isto, Grimes (cit. in Pereira, 2014) menciona que para se entender motivação é obrigatório entender a própria natureza humana. A natureza humana pode ser muito simples, mas muito complexa também. A sua compreensão e apreciação é um pré-requisito para a implementação eficaz da motivação no ambiente de trabalho e portanto, uma gestão e liderança eficazes. Grimes (2006) (cit. in Pereira, 2014) também sugere algumas estratégias para aumentar a motivação.

- Implantação de um espírito positivo;
- Disciplinar e punir de forma eficaz;
- Tratar as pessoas de forma justa;
- Satisfazer as necessidades dos funcionários;
- Estabelecer metas em relação ao trabalho;
- Reestruturar os trabalhos;
- Recompensar com base no desempenho no trabalho.

O mesmo autor ainda refere que um gestor deve possuir certas “ferramentas” para motivar a sua equipa de forma a atingir os objetivos esperados pela empresa:

- Aprovação, louvor e reconhecimento;
- Confiança, respeito e altas expectativas;
- Lealdade, se for dada também poderá ser recebida;
- Enriquecimento do trabalho;
- Boa comunicação;
- Incentivos financeiros.

Outro aspeto que Grimes (cit. in Pereira, 2014) realça na motivação da força de trabalho é o de utilizar a persuasão em vez da coação, pois a persuasão é bem mais poderosa. Utilizando a persuasão os gestores têm mais hipóteses de alcançar o sucesso. A persuasão constrói moral, iniciativa e motivação, enquanto a coação de forma eficaz destrói todas estas qualidades. Os três componentes básicos da persuasão são:

- Sugerir;
- Alcançar os sentimentos das pessoas;
- Apelar à lógica.

### *2.3.3. Consequências da motivação*

Neste segmento irão ser abordadas as consequências e o que delas advém. Clappitt e Downs (cit. in Linhares, 2015) afirmam que uma empresa que prime os relacionamentos entre colaboradores e gestores irá beneficiar em diversos níveis, por si só, a comunicação irá ser mais direta, o que leva à produtividade, reduz o absentismo, melhora a qualidade dos serviços/produtos, aumenta os níveis de inovação e reduz o número de greves. Estes fatores são essenciais para que uma empresa desenvolva o seu trabalho de uma forma eficiente e satisfatória para ambas as partes. Marqueze (2005) refere que no estudo de Wright e Cropanzano, os bons relacionamentos sociais no ambiente de trabalho com os padrões possuíram uma associação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho. O que vai de encontro ao que Parente (2003) referiu, o reconhecimento das competências no sentido de um julgamento favorável gera e potencia a mobilização das pessoas a criar um sentimento de segurança interna e uma imagem positiva de si mesmo que condiz ao empenho, ao esforço e também ao reforço da ação. Um julgamento desfavorável tende a contribuir para a construção de uma imagem negativa de si mesmo, o que lhe transmite ideias negativas. Pode parecer um aspeto simples dos relacionamentos interpessoais, mas se os líderes não desenvolverem este tipo de relacionamento, onde não dão o feedback necessário, os colaboradores poderão sentir-se desmotivados. Mesmo assim, o líder tem de verificar qual a melhor abordagem a ter com o seu colaborador, sendo que pode depender de vários fatores, neste tipo de interações é relativamente ao trabalho que o mesmo desenvolveu, mas também terá de ter em conta as suas características pessoais. Para Leiter (2010 cit. in Pereira, 2014) o compromisso com o trabalho tem grandes implicações no desempenho dos funcionários. Quando existe um grande sentimento de compromisso com o trabalho, os funcionários sentem-se mais à vontade e com maior capacidade para explorarem todo o seu potencial no trabalho. Isto irá melhorar a qualidade das suas principais responsabilidades no trabalho, o que trará consequências positivas para ambos os lados, o empregado e a empresa. Todas estas afirmações estão interligadas pela mesma informação, onde os trabalhadores se sentem motivados no trabalho. Para além de ser benéfico para os colaboradores irá ser benéfico para a empresa, pois se os colaboradores estiverem motivados, a probabilidade de uma entrega de um serviço de maior qualidade torna-se maior, que conseqüentemente

influenciará na retenção de clientes e potenciará uma verdadeira sustentabilidade (Sargeant, 1998 cit. in Linhares, 2015).

Outra variável que pode levar a uma consequência positiva (caso seja do agrado do trabalhador) é o salário, como referem Stiglitz e Shapiro (cit. in Sousa, 2012) afirmando que quanto maior a remuneração maior seria a produtividade e que isso implicaria uma maior força no mercado, contribuindo para um aumento da quota de mercado por parte da empresa. Maior quota de mercado corresponde a maiores ganhos, melhores resultados, e por consequência os salários aumentariam em resultado desse crescimento. Em todos os modelos de eficiência, salários mais elevados provocam um maior esforço por parte dos trabalhadores, o que traduz uma maior produtividade, reconciliando assim os salários de eficiência com a maximização dos lucros. Nesta equação pode-se juntar outro tipo de salários, os salários de eficiência; estes salários, são uma variável que pode ajudar a aumentar produtividade da empresa, o que pode levar a um melhoramento global por parte da empresa. Este melhoramento é realizado através de um aumento do consumo, da motivação e saúde do colaborador, onde este se dedica e se esforça mais, posteriormente poderá aumentar as competências dos trabalhadores, o que é favorável quer para a empresa quer para o trabalhador (Romer cit. in Sousa, 2012). Tecnicamente, quando o colaborador está satisfeito com o seu salário poderá desenvolver de forma mais eficiente o seu trabalho, comprovando assim que a remuneração que obtém é justa, mas se o colaborador sentir que o salário não é justo, poderá mais facilmente desleixar-se com o trabalho, o que prejudicará a empresa e também a si, pois não obtém os lucros necessários e por si só, também não conseguirá ter um aumento na sua remuneração.

Conclui-se que o equilíbrio entre estas fontes, o trabalho/empresa e a pessoa, tem consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado. Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As consequências para ele situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da autoestima (Tamayo e Paschoal, 2003). Verifica-se assim que existe uma relação win-win para ambas as partes. Porém, caso a empresa não consiga motivar os seus empregados poderá ser prejudicial. Como refere Erez (cit. in Tamayo e Paschoal, 2003) se a empresa não conseguir arranjar formas

de motivar os empregados, estes irão ficar insatisfeitos, apresentando menos disposição, dedicação, esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no que concerne à tarefa do seu trabalho, ou até poderá ser pior, como refere Parente (2003) a falta de ligação com os trabalhadores pode levar a despedimentos ou demissões, o que posteriormente irá levar a empresa a ter mais encargos financeiros com o recrutamento, seleção, integração e formação dos trabalhadores. Estas são as consequências negativas que aparecem de forma indireta nas empresas, após o despedimento ou demissão de algum dos colaboradores.

#### 2.4. Teorias motivacionais

Existem dois conjuntos de teorias motivacionais, o exógeno e o endógeno como referiram Katzell e Thompson. A teoria exógena, está direcionada para os aspetos relevantes do trabalho para valorizar e estimular o trabalhador. Normalmente, são usados dois conjuntos ou fatores, sendo estes o conteúdo do trabalho e as características do ambiente de trabalho. Havendo a possibilidade destes fatores se modificarem pela organização. A teoria endógena já é algo que vai de encontro às motivações pessoais, estas estudam as variáveis mediadoras do comportamento motivado (Tamayo e Paschoal, 2003).

##### *2.4.1. Teoria dos dois Fatores*

Herzberg (cit. in Pereira, 2014) defende a teoria dos dois fatores, os fatores higiénicos e os fatores motivacionais. Onde os fatores higiénicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa, as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, supervisão recebida, o clima entre colegas, regulamentos, possibilidade de crescimento e oportunidades. Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, ou seja, a autonomia na execução do trabalho, o pleno uso de competências, o reconhecimento, o sentimento de realização e o desenvolvimento pessoal (Satt e Cristello cit. in Pereira, 2014). Vieira (2006) aprofunda mais o conhecimento proposto anteriormente e refere que a teoria proposta por Herzberg considera dois grupos de necessidades humanas: as necessidades higiénicas (“dissatisfiers”) e as necessidades motivadoras (“satisfiers”). Em

relação ao modelo das necessidades higiénicas Herzberg sugere que quando estes fatores correspondem às necessidades do indivíduo, ou seja, são satisfatórios, evitam as atitudes negativas, mas não provocam atitudes positivas, isto é, não induzem motivação. O grupo das necessidades motivadoras diz respeito a fatores intrínsecos ao trabalho, referindo-se a aspetos do desempenho individual. Quando presentes, estes fatores contribuem para a satisfação a longo prazo e para a produtividade. Os fatores motivadores induzem atitudes positivas, mas não impedem possíveis atitudes negativas se os fatores higiénicos não estiverem presentes (Vieira, 2006). O mesmo autor ainda refere que a teoria dos dois fatores contribuiu positivamente para a identificação de fatores inerentes ao trabalho passíveis de condicionar a motivação dos trabalhadores. O autor anteriormente mencionado, refere que ambas as teorias são importantes e necessitam de estar as duas presentes no colaborador para que haja motivação e satisfação no trabalho.

#### *2.4.2. Teoria Maslow*

Existe ainda a hierarquia das necessidades de Maslow, é a mais conhecida teoria sobre a motivação. Nesta pirâmide encontramos cinco categorias de necessidades. Começando pela Fisiológica; Segurança; Social; Estima; Autorrealização. Segundo a teoria de Maslow, para motivar alguém é necessário saber em que categoria se encontra a pessoa, pois só quando uma categoria está preenchida é que é possível avançar para a próxima (Pereira, 2014). Ou seja, a teoria de Maslow refere a necessidade de a pessoa completar a 100% uma categoria, para depois passar para a seguinte.

#### *2.4.3. Teoria fixação de metas*

Segundo Spector (cit. in Pereira, 2014), a teoria da fixação de metas é a teoria mais popular dentro da psicologia organizacional, sendo esta uma das mais usadas pelas organizações. Satt & Cristello, (cit. in Pereira, 2014) referem que a teoria da fixação de metas afirma que as pessoas irão esforçar-se para alcançar os seus objetivos, e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista da organização, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o

desempenho no trabalho, e muitas empresas a têm utilizado justamente para isso. Muitos fatores são necessários para que esse aumento aconteça.

- Primeiro, os colaboradores devem estar comprometidos com a meta, e o objetivo da organização nem sempre está de acordo com o objetivo pessoal dos seus colaboradores.
- Segundo, o feedback deve existir, porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento as está a levar na direção do objetivo pretendido.
- Terceiro, quanto mais difícil for o objetivo, maior terá que ser o empenho das pessoas para que possa ser alcançado.
- Por último, as metas devem ser específicas, porque são mais importantes do que um desafio vago”.

#### *2.4.4. Teoria da Autodeterminação*

Deci e Ryan (cit. in Silva, 2014) avançam com a Teoria da Autodeterminação (TdA), que está bastante relacionada com a Teoria das Necessidades. Esta teoria foca-se na satisfação de três necessidades básicas inatas que são essenciais para o crescimento, integração e bem-estar psicológicos – a autonomia, a competência e a relação social. O contexto da TdA é o ideal para expressar as capacidades e competências pessoais e para a vivência de experiências de autodeterminação (Ryan e Deci cit. in Silva, 2014). Segundo Gagné & Deci (cit. in Silva, 2014), climas organizacionais que avancem com a satisfação das três necessidades básicas da TdA fazem com que a motivação intrínseca dos trabalhadores aumente e promova uma internalização da motivação extrínseca. O prazer resultante do trabalho é alcançado quando os indivíduos realizam atividades que são significativas para os próprios. Os trabalhadores são mais inovadores e produtivos quando se sentem motivados pelos seus interesses e desafios no trabalho e não por pressões externas ou incentivos como recompensas monetárias além das pré-estabelecidas (Ankli e Palliam cit. in Silva, 2014). Os benefícios do alcance da motivação e satisfação no trabalho são essenciais, como refere o autor anteriormente referido, os trabalhadores são mais inovadores e produtivos, o que vai ajudar a empresa (possivelmente) mais e melhor, o que ajudará no crescimento que esta poderá ter no futuro e caso a empresa tenha a

sensibilidade de reconhecer que os trabalhadores foram um dos principais responsáveis pelo sucesso da mesma, esta poderá atribuir mais benefícios aos colaboradores.

#### *2.4.5. Teoria da Imaturidade/Maturidade*

Existe ainda a teoria de Imaturidade-Maturidade desenvolvida por Argyris, onde considera que o desenvolvimento ou crescimento do indivíduo no trabalho está dependente das condições que lhe são oferecidas pela organização. A organização poderá atribuir alguma liberdade aos seus trabalhadores e estes desenvolverão a maturidade para o trabalho (Argyris cit. in Martinez e Paraguay, 2003). O mesmo autor ainda refere que as organizações deveriam desenvolver planos para que ajudassem os seus colaboradores a passar da imaturidade para a maturidade, sendo estes mais participativos, independentes e com interesses mais profundos. Podemos constatar que esta teoria refere que os colaboradores só irão passar da imaturidade para a maturidade se a empresa permitir essa evolução, ou seja, dando espaço aos trabalhadores para desenvolverem o seu trabalho e permitindo que estes sejam autónomos.

#### *2.4.6. Teoria da equidade*

A Teoria da Equidade refere que os trabalhadores estão preocupados não só com o que recebem, mas também com o que os outros colaboradores recebem, ou seja, existe uma comparação entre os colaboradores (Silva, 2014). Como refere Adams (cit. in Vieira, 2006) onde nota que os trabalhadores estabelecem comparações entre os seus contributos para a organização e o que recebem da mesma. Esta é a ideia principal da teoria da equidade: as leituras individuais sobre o equilíbrio entre prestação e retribuição determinam a motivação dos trabalhadores. As relações de equidade resultam das perceções dos indivíduos e não da relação objetiva entre contributos e ganhos. A equidade é um fenómeno preceptivo (Cunha et al cit. in Vieira, 2006). Os elementos essenciais desta abordagem são:

1. O indivíduo que estabelece a comparação.

2. O(s) indivíduo(s) de referência.

3. Os recursos ou inputs da pessoa (escolarização, formação profissional, experiência, capacidade intelectual, empenhamento, absentismo, etc.).

4. Os ganhos ou outputs (salário, benefícios, condições de trabalho, prestígio, etc.).

A teoria da equidade sugere que o indivíduo estabelece um rácio baseado na comparação entre os seus inputs (contributos) e outputs (ganhos) com os de outro referente, que desempenha um trabalho semelhante. Desta comparação podem ocorrer as situações seguintes: a) Uma perceção de equidade quando os rácios são semelhantes; b) Uma perceção de iniquidade por defeito quando o outro de referência obtém melhores resultados relativamente a inputs semelhantes; c) Uma perceção de iniquidade por excesso quando o outro de referência tem ganhos inferiores face a inputs semelhantes (Vieira, 2006).

Os estudos empíricos decorrentes deste modelo teórico têm confirmado que quando é percecionada iniquidade por defeito a motivação fica diminuída (Ferreira et al) (cit. in Vieira, 2006). As empresas, deverão ter noção de como congratulam os seus colaboradores, pois, pode ser visto de várias formas, cada pessoa tem a sua maneira de ver estas situações, podendo ainda existir distorções por parte dos mesmos colaboradores. Sendo assim, é necessário que as empresas tenham a sensibilidade de distribuir tanto o salário como as regalias ou benefícios, de forma justa e equilibrada.

#### *2.4.7. Teoria das expetativas*

A Teoria das Expetativas refere que um trabalhador age de uma certa maneira dependente da sua expetativa em relação ao resultado que poderá ser alcançado e dos benefícios que esse acarreta para si (Vieira, 2006). Ou seja, o ser humano é um animal racional e com isto, decide a quantidade de esforço a ser aplicada numa determinada tarefa, esta varia

dependendo das expectativas que lhe são transmitidas. Sendo que o comportamento e o desempenho são escolhas conscientes, os autores envolvidos nesta teoria são Vroom e Lawler (Vieira, 2006).

Os conceitos principais desta abordagem são: resultados, valência, instrumentalidade, expectativa e força (Ferreira et. al cit. in Vieira, 2006).

- Resultados – representam as contrapartidas da organização relativamente aos seus colaboradores. Podem traduzir-se em aspetos tangíveis ou intangíveis e ser percebidos como positivos (salário, tempo de férias, relacionamento positivo, etc.) ou negativos (supervisão autocrática, excesso de tempo de serviço, etc.).
- Valência – reflete o grau de atratividade dos resultados para o indivíduo. A valência é positiva quando os resultados são desejados pelo indivíduo, esforçando-se então por os alcançar. Quando a valência é negativa, o resultado repele o indivíduo que não se interessará por atingi-lo.
- Instrumentalidade – representa o grau da relação entre desempenho e resultado alcançado percebido pelo indivíduo. Quando um trabalhador tem a percepção de que o aumento da sua produtividade resulta num acréscimo de remuneração, atribui um grau de instrumentalidade elevado à sua atividade laboral.
- Expectativa – refere-se ao que o indivíduo espera como consequência provável do seu comportamento. O indivíduo avalia como mais proveitosa a linha de ação que lhe permitirá atingir os resultados pretendidos.
- Força – refere-se à energia ou tensão existente no indivíduo para a ação. A força é diretamente proporcional à ação.

Frequentemente, a teoria das expectativas é descrita na relação matemática que inclui os três conceitos mais importantes (Cunha et. al e Scholl cit. in Vieira, 2006):  $M = E \times I \times V$ , o que significa que a motivação (M) é o produto (x) da expectativa (E), da instrumentalidade (I) e da valência (V). Decorre desta equação que quando um dos fatores é igual a zero, a motivação é nula, o que significa, em termos organizacionais, que se uma pessoa não acredita que pode obter um bom desempenho, que o seu desempenho não

conduzirá aos resultados desejados ou não atribui valor aos resultados que obterá, a sua motivação ficará claramente comprometida.

Scholl (cit. in Vieira, 2006) explica que a expectativa do indivíduo é afetada por variáveis:

- Autoeficácia – a crença pessoal de que se é competente na realização de uma tarefa ou atividade;
- Grau de dificuldade do objetivo – metas muito ambiciosas ou que exigem elevados padrões de desempenho podem conduzir a expectativas baixas por parte de indivíduos que recebem não estar à altura das exigências;
- Controlo percebido – para a expectativa ser elevada, o indivíduo deve crer que detém algum controlo sobre o resultado esperado.

#### *2.4.8. Teoria desenho do trabalho*

A Teoria do Desenho indica que um trabalhador irá sentir-se motivado se executar uma tarefa do seu agrado, caso contrário, se executar uma tarefa que não o motive irá ser prejudicial, pois, a sua motivação para o trabalho vai ficar prejudicada (Silva, 2014). Neste caso, as empresas poderiam optar por motivar o trabalhador no decorrer do seu trabalho, apesar de ser algo que ele não goste de trabalhar, poderá sentir-se melhor devido à motivação vinda por parte da empresa.

#### *2.4.9. Teoria das características da função*

Vieira (2006) refere a teoria desenvolvida por Hackman e Oldham sobre as características da função, esta, considera cinco dimensões do conteúdo do trabalho cuja presença (ou falta) contribuem para o nível de motivação que esse trabalho pode induzir:

Identidade – o nível de identificação permitido por uma tarefa ou atividade está diretamente relacionado com a condução dessa atividade desde o início até ao fim.

Variedade – refere-se à possibilidade de aplicação, pelo indivíduo, de competências e conhecimentos diversificados no desenvolvimento da atividade. As tarefas rotineiras são pouco motivadoras.

Significado – o impacto que a tarefa ou atividade tem na vida de outras pessoas.

Autonomia – o grau de independência na planificação e desenvolvimento das tarefas.

Feedback – designa a informação recebida sobre a qualidade do trabalho realizado.

As características da função têm impacto positivo na motivação do sujeito quando produzem estados psicológicos críticos: significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e feedback sobre as atividades e resultados. Ou seja, o modelo sugere que a recompensa (intrínseca) e conseqüentemente a motivação para trabalhar, se verifica quando o trabalhador aprende, através do feedback, que, em termos individuais (responsabilidade e autonomia), correspondeu à exigência da função (reconhecendo na atividade significado, identidade e variedade) (Ferreira et. al cit. in Vieira, 2006).

#### *2.4.10. Teoria da motivação profissional*

Vieira (2006) refere que a teoria da motivação profissional de London procura explicar diversos comportamentos profissionais, nomeadamente a escolha de uma atividade, a decisão de ficar ou abandonar uma organização, a busca de formação profissional e o estabelecimento e alcance de metas na carreira profissional. Desde a sua apresentação, este modelo teórico tem sido referido em diversos estudos (Grzeda e Prince; King; Day e Allen cit. in Vieira, 2006), que tendem a confirmar o valor preditivo do modelo. A teoria

da motivação profissional considera três dimensões: identidade profissional, insight profissional e resiliência profissional.

A identidade profissional, de acordo com London (cit. in Vieira, 2006) representa o grau em que a carreira é essencial para a identidade do indivíduo, isto é, até que ponto o indivíduo se define através da sua profissão. A identidade profissional está associada com o envolvimento na carreira, a necessidade de progressão e de reconhecimento (Grzeda e Prince cit. in Vieira, 2006). Os indivíduos que demonstram uma identidade profissional elevada tendem a considerar a satisfação profissional mais importante que a satisfação noutros aspetos da vida, verificando-se a primazia do trabalho (King cit. in Vieira, 2006).

Vieira (2006) refere que o insight profissional é a capacidade do indivíduo ser realista sobre as suas possibilidades profissionais. Indica a perspicácia do indivíduo para estabelecer metas profissionais adequadas face às suas competências. O indivíduo procura informação sobre o seu desempenho a fim de identificar as suas áreas fortes e fracas em termos profissionais e estabelecer objetivos a concretizar (King cit. in Vieira, 2006). Valores elevados nesta dimensão da motivação profissional sugerem que o indivíduo está interessado em analisar eventuais mudanças de profissão, reunir informação sobre oportunidades de carreira e identificar objetivos realistas e planos de ação (Grzeda e Prince cit. in Vieira, 2006).

Segundo Vieira (2006) a resiliência profissional refere-se à capacidade de adaptação do indivíduo a circunstâncias diversas no ambiente de trabalho, mesmo quando estas são perturbadoras. King (cit. in Vieira, 2006) faz notar que a resiliência profissional está relacionada com o empenho afetivo de indivíduos fortemente ligados às suas profissões, longe do mero valor instrumental. De acordo com este autor, os indivíduos afetivamente empenhados na sua atividade estão inerentemente comprometidos com a organização e carreira profissional, dispostos a fazer sacrifícios pessoais, a trabalhar superando todas as expectativas e a contribuir generosamente para a efetividade da organização. Valores elevados de resiliência profissional sugerem boa capacidade de trabalho autónomo, reação positiva a mudanças organizacionais, capacidade de iniciativa e intenção de

expandir competências e conhecimentos relacionados com a profissão (Grzeda e Prince cit. in Vieira, 2006). Os indivíduos deste grupo revelam uma variável positiva aos olhos da organização, o altruísmo.

#### 2.4.11. Teoria ERG

Vieira (2006) refere que Alderfer desenvolveu a teoria ERG – acrónimo de *Existence, Relatedness, Growth*, isto é, Existência, Relacionamento e Crescimento – a partir do modelo da hierarquia das necessidades de Maslow. Alguns autores, como Cunha et. al (cit. in Vieira, 2006), consideram o modelo ERG um refinamento da proposta de Maslow, sendo claro o paralelismo entre as categorias das duas abordagens. A teoria ERG identifica as necessidades de existência com as necessidades fisiológicas e de segurança; as necessidades de relacionamento equivalem às necessidades sociais e de estima e as necessidades de crescimento correspondem às necessidades de autorrealização.

O modelo de Alderfer não subordina as necessidades de existência, relacionamento e crescimento a uma estrutura rígida, sugerindo antes alguma flexibilidade entre categorias. Assim, os indivíduos podem sentir-se motivados por necessidades dos vários níveis em simultâneo. A teoria sugere que quando algumas necessidades não são satisfeitas o indivíduo experimenta frustração e regressão, dirigindo então o seu interesse para necessidades mais concretizáveis (Eysenck cit. in Vieira, 2006). Esta teoria pode explicar as queixas de trabalhadores sobre as necessidades de existência (salários e condições de trabalho) quando a sua atividade não satisfaz as necessidades de relacionamento ou crescimento (Schermerhorn et al cit. in Vieira, 2006).

#### 2.5. Satisfação

Os primeiros estudos sobre a satisfação profissional surgiram por volta de 1912, com Taylor e as suas pesquisas sobre gerência científica, nas quais o conceito de satisfação estava ligado apenas ao cansaço, à remuneração e às suas influências na produtividade do trabalhador. Posteriormente, esta ideia modificou-se e pensou-se que a satisfação do

trabalhador era mais determinada pelas relações sociais do que pela própria recompensa salarial (Cura e Rodrigues cit in. Faria, 2009).

Vários estudos têm apontado a satisfação no trabalho como passível de exercer influência sobre a saúde psíquica, qualidade de vida e relações interpessoais do trabalhador acarretando consequências para o indivíduo e organização (Cura; Locke; Pérez-Ramos; Zalewska cit. in Dias, 2012).

Doren et al. (cit in. Faria, 2009), definiram satisfação profissional no dicionário de Psicologia, como as reações afetivas relacionadas com a atividade profissional e que podem ser devidas ao prazer ligado à própria atividade ou ligadas aos papéis representadas na vida profissional, ou, ainda, ao valor atribuído por cada um ao que recebe em troca do seu trabalho. Constata-se assim que a satisfação pode resultar devido ao trabalho que cada pessoa tem e esta ainda se pode dividir em outras vertentes, como por exemplo os benefícios que retira desse mesmo trabalho, como o salário, as conquistas que faz e também o estatuto social.

Queirós (2015) refere que o desenvolvimento teórico do conceito de satisfação laboral teve origem quando o modelo Taylorista foi questionado, nomeadamente, pela Escola das Relações Humanas, a qual passou a valorizar o fator humano nas organizações empresariais. Esta corrente teórica desenvolveu-se após a experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, em que se constatou que os sistemas organizacionais são sistemas sociais e que como tal, estão sujeitos às virtualidades psicológicas e sociológicas do fator humano (Ferreira cit. in Queirós, 2015).

Martinez et al., (cit. in Soares, 2007) refere que a satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa. A satisfação está sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho e pode afetar a saúde física e mental do trabalhador, interferindo no seu comportamento profissional e social. Sendo assim, é necessário ter os colaboradores

satisfeitos no trabalho, pois, como foi referido, poderá afetar a saúde física e mental do trabalhador, caso a empresa consiga satisfazer e até motivar o colaborador será algo positivo, pois, o trabalho do mesmo será desenvolvido de uma forma mais eficiente, o que traz benefícios para as duas partes envolvidas neste processo.

Soares cita ainda Vala, Monteiro e Lima (s.d.) onde refere que a satisfação é conceito complexo resultante de ideias simples, que visa dar conta de um estado emocional positivo ou uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências no seu contexto. Sendo esta influenciada por múltiplos fatores, todos eles importantes podendo ter componentes afetivas, cognitivas e comportamentais (Almeida cit. in Soares, 2007). A satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e resulta da perceção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite a satisfação dos seus valores importantes no trabalho (Locke cit. in Dias, 2012).

Segundo Lima e Mesquitela (cit in. Neto, 2016), o individuo satisfeito encontra-se com maior capacidade de resposta face às solicitações do meio envolvente. Esta última citação vai de encontro ao que já foi mencionado anteriormente, pois, uma pessoa mais satisfeita irá ter atitudes mais positivas, o que irá ajudar na realização do seu trabalho. Como indica a próxima afirmação, a satisfação no trabalho pode ter várias variáveis, que vão desde as condições de trabalho, a responsabilidade, a variedade das tarefas, o tipo de liderança e a autonomia, estas variáveis são importantes para a determinação da satisfação, podendo afetar os resultados organizacionais, pois, leva a comportamentos que melhoram a organização e que por si só reduzem o absentismo, a ineficiência da produtividade e também nos comportamentos contraproducentes, com a sabotagem (Dormann e Zapf cit in. Freixo, 2010). As organizações deveriam apostar nestes sistemas de “recompensas” para os trabalhadores, iria aumentar-lhes a confiança, satisfação, a motivação entre outras variáveis, pois, sentir-se-iam uma parte integrante da organização, devido à autonomia e importância que teriam no seio da mesma.

Para Barros, Neto e Barros (cit in. Freixo, 2010), o conceito de satisfação contém quatro componentes: afetiva, cognitiva, psíquica e social, incorporando ainda, um critério

subjetivo, onde qualquer individuo se poderia sentir satisfeito em determinada situação e uma outra pessoa ficaria insatisfeita. Ou seja, o que sobressai desta definição é a existência de dois aspetos, sendo o primeiro, os processos psicológicos subjacentes às experiências subjetivas da satisfação no trabalho e o segundo, a identificação dos itens que estão associados ao trabalho e que produzem essas mesmas experiências subjetivas de satisfação (Bravo e Cols cit in. Freixo, 2010). Estes aspetos variam de pessoa para pessoa, pois, como foi referido anteriormente, os indivíduos têm diferentes fontes de satisfação.

Kovács (cit. in Queirós, 2015) aprofunda mais a teoria da satisfação e considera que o trabalho é uma fonte de desenvolvimento e satisfação. É um meio de subsistência e de autorrealização, já que, é tão importante como ter uma ocupação laboral é desenvolver sentimentos gratificantes durante a execução da mesma. De outro modo, a competência, o empenho e a produtividade estarão seriamente comprometidos. O que vai de encontro ao que Gonçalves (2004) referiu, ou seja, pessoas desmotivadas constituem um obstáculo aos processos de mudança enquanto pessoas motivadas e satisfeitas são um fator de competitividade acrescida para as empresas. Caso as pessoas não estejam satisfeitas com o seu trabalho, estas podem vivenciar sentimentos como a angústia, sofrimento, o que impossibilita assim a realização e dignificação do homem, interferindo drasticamente na sua satisfação e qualidade de vida e, como tal, no próprio meio social em que este se insere (Morin cit. in Queirós, 2015).

Com base na revisão de algumas ferramentas de avaliação da satisfação profissional, Spector (cit in. Neto, 2016) resume algumas dimensões da satisfação profissional, nomeadamente, as relações interpessoais no trabalho, as condições de trabalho, a natureza do trabalho e da organização, as políticas e procedimentos da organização, a remuneração, o crescimento pessoal, as oportunidades de promoção, o reconhecimento, a segurança e a supervisão. No entanto, a satisfação ou a insatisfação profissional não depende apenas da natureza do trabalho, mas também das expectativas que os indivíduos têm do mesmo (Lu et. al cit in. Neto, 2016). Poderá dizer-se, que as empresas também deveriam de saber as expetativas de cada trabalhador, pois, seria mais fácil para que estes atingissem os seus objetivos e, por conseguinte, a satisfação.

Posto isto, Locke refere que existem dois aspetos que são considerados como componentes da satisfação no trabalho: a componente cognitiva (refere-se àquilo que o indivíduo pensa sobre o trabalho que desempenha) e a componente emocional (tem a ver com o quão bem uma pessoa se sente em relação a sua atividade profissional). A satisfação no trabalho fundamenta-se no que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente. (Queirós, 2015).

## 2.6. Relação entre satisfação e motivação

Nesta parte da dissertação, irá ser analisada a relação existente entre a motivação e a satisfação. Podem parecer sinónimos, mas possuem algumas diferenças e são essas diferenças que serão constatadas aqui. Como indica Domingues (2009), a motivação e a satisfação no trabalho podem por vezes ser consideradas erroneamente como equivalentes. De facto, embora tenham alguns pontos de convergência, a satisfação está mais relacionada com o que separa os desejos do sujeito relativamente ao que ele consegue realmente, ou como refere Ramos (cit. in Queirós, 2015) a satisfação laboral é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respetivos resultados e a motivação é um conjunto de forças energéticas intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais no sentido de alcançar determinados resultados. Ou seja, o conceito de satisfação é muitas vezes encarado como uma extensão da motivação. Steuer (cit. in Dias, 2012) refere que motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Queirós (2015) corrobora e sintetiza toda a informação, referindo que a motivação expressa a tensão produzida por uma necessidade e a satisfação a sensação de atender essa mesma necessidade. Bonafim e Brandalise (cit in. Lisboa, 2012) definem o termo de motivação como o processo de fornecer aos seus colaboradores a oportunidade de satisfazer as suas necessidades, o que irá levar a um comportamento produtivo dentro da organização.

Domingues (2009) refere que a satisfação no trabalho é uma medida de avaliação dos trabalhadores e por vezes, tem sido usada para perceber o nível de bem-estar no trabalho, sendo um conceito central na psicologia organizacional ou como refere Neves (cit in. Freixo, 2010), a satisfação tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afetiva

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 fatores de ordem cognitiva.

Ou seja, a motivação é o sentimento que uma pessoa tem no desenvolver de uma certa atividade e dependendo do resultado essa mesma pessoa pode vivenciar uma satisfação positiva ou negativa. Assim, a motivação é o fator que leva alguém a desenvolver um trabalho e posteriormente vem a satisfação, que irá indicar se o trabalho desenvolvido foi positivo, referindo o que foi mencionado anteriormente, a satisfação é como se fosse uma extensão da motivação.

## 2.7. Gestão da satisfação e motivação

Neste segmento da dissertação, irão ser referidas estratégias a adotar pela empresa para motivar e satisfazer os seus funcionários, para que exista uma relação win-win tanto para o colaborador como para a empresa. Ramos (cit in. Lisboa, 2012), referiu que a importância das pessoas no trabalho foi despertada por Taylor, nos Estados Unidos, no início de 1900. Taylor considerava a participação do homem fundamental para a eficiência da produção e defendia que o homem encarava o trabalho apenas como meio para alcançar a satisfação das suas necessidades económicas. Sendo assim, Taylor, defendeu vários princípios, como por exemplo, selecionar os colaboradores e dar-lhes formação, o que conduziu à criação de técnicas importantes, ainda hoje utilizadas pelos recursos humanos nas organizações, nomeadamente: a seleção e formação de pessoal; o sistema de recompensas; a definição de objetivos, e o feedback sobre o desempenho.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), o problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e pedidos. De realçar que a liderança é um processo dinâmico de influência entre duas partes, sendo importante notar que tipo de relação ocorre entre líderes e subordinados. A relação é determinada tanto pelas características dos líderes como pelas características dos subordinados. As

esperanças, necessidades, sentimentos de dependência ou ansiedade dos subordinados contribuem para determinar a forma como os líderes (ou aqueles que pretendem influenciar) agem (Schruijer e Vansina cit. in Vieira, 2006). Se esta sinergia for bem-sucedida irá haver recompensas não só para o trabalhador, mas também para a empresa, pois os objetivos de cada parte irão ser atingidos. Linhares (2015) defende que o marketing interno surge como uma ferramenta de gestão, cujo objetivo principal é o desenvolvimento de uma organização centrada no cliente, motivando e capacitando os seus colaboradores para o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Lisboa (2012) refere que os recursos humanos são considerados, no contexto competitivo atual, o ativo mais importante de qualquer organização, sendo os únicos onde as empresas podem efetivamente diferenciar-se dos seus concorrentes, pois, todas as outras variáveis são facilmente imitáveis. Assim, pode-se referir que os recursos humanos representam uma vantagem competitiva sustentável para qualquer organização. Como se pode constatar, a motivação é um elemento muito importante na organização, pois, os funcionários motivados irão desenvolver um trabalho mais positivo, atingindo os objetivos propostos, de forma eficiente, o que poderá diferenciar dos colaboradores que não tenham este tipo de motivação. O que vai de encontro ao que Berry e Pletcher (cit. in Linhares, 2015) referem, o potencial humano passa a ser considerado um dos principais recursos da organização, por esta razão, a necessidade de atender e satisfazer as necessidades dos colaboradores é cada vez mais importante. Nesta parceria resultam pedidos de ambas as partes; começando pelos pedidos da empresa encontra-se, o cumprimento das normas de comportamento, o convívio existente entre os membros, a execução do trabalho e à formulação interna de projetos organizacionais. A empresa espera ainda que os seus empregados tenham comportamentos altruístas. Já na vertente do empregado, o mesmo autor refere que, este quer ser respeitado como o ser humano que é, encontrar na organização meios para atingir os seus objetivos e satisfazer as suas necessidades (Katz e Kahn cit. in Tamayo e Paschoal, 2003). Após a fase da negociação dos interesses de cada parte, a organização pode ou não obter lucros; caso obtenha a empresa deverá valorizar a equipa de empregados que ajudou a que isto fosse possível, este reconhecimento poderá ser realizado através da obtenção de mais oportunidades para os colaboradores, para que estes consigam atingir as suas metas pessoais (Tamayo e Paschoal, 2003). Este relacionamento, irá fortalecer a ligação existente entre gestores e

colaboradores, possibilitando assim, o alcance de novas etapas, quer por parte da empresa quer por parte dos colaboradores, sendo assim, uma relação win-win.

Segundo Câmara (cit. in Barbosa, 2013), para que um sistema de remuneração seja eficaz e que consiga alcançar os objetivos para que foi criado, é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos. Adicionalmente, é fundamental que seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objetivo, funcionando de uma forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras predefinidas, que tanto quando possível, afastem a subjetividade.

É importante que os gestores tenham o cuidado de dar o feedback necessário aos respectivos colaboradores para que estes se sintam motivados, caso contrário e como refere Grimes (cit. in Pereira, 2014), a falta de comunicação entre a organização e os seus colaboradores é um fator que influencia o desempenho dos mesmos. Os trabalhadores terão de saber o que é esperado que eles cumpram, pois, caso contrário será mais complicado atingirem os objetivos que a empresa deseja. Pereira (2014), ainda realça que a motivação é a fórmula que permite aumentar a produtividade sem custos. Neste sentido, as empresas necessitam de verificar quais as maneiras mais eficientes para motivarem os seus colaboradores, tendo sempre em conta que estão a lidar com pessoas e nem todas têm a mesma motivação e objetivos. Como corrobora Linhares (2015) as empresas, seja qual for a atividade a operar, necessitam de recursos, entre eles humanos e, para que estes sejam uma mais-valia à organização é imprescindível tê-los motivados, satisfeitos e orientados ao máximo para o mercado externo, para os clientes externos. Cabe às organizações, primeiro, encontrar através de mecanismos próprios, colaboradores que preencham os requisitos às funções a desempenhar e, segundo, encontrar mecanismos que influenciem e ajudem a que estes se sintam bem e dentro da cultura organizacional, sentindo-se como fazendo parte dela.

Sousa (2012) vai mais longe e defende que uma forma de aumentar a felicidade de um indivíduo dentro de uma organização é de o promover. A empresa está dessa forma a oferecer a oportunidade a este de mostrar as suas habilidades e competências num cargo de maior responsabilidade, confiando a este, funções de maior risco.

Para Mishra (cit. in Linhares, 2015), os funcionários são a espinha dorsal de qualquer negócio de sucesso. Deste modo, estes mesmos funcionários podem ter um impacto acrescido na qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa e esta influência deve ser plenamente aproveitada pela organização (Hartline e Ferrell cit. in Linhares, 2015). Sendo assim, os recursos humanos devem ser geridos de modo a que as competências, motivações, atitudes e conhecimentos das pessoas se desenvolvam e melhorem ao longo do tempo, em vez de apenas se manterem, ou, mais grave ainda, declinarem (Owens cit. in Vieira, 2006).

Pesquisas sobre marketing interno, tanto conceptual como empírica concordam em três perspetivas importantes. A primeira destaca que é fundamental que os funcionários estejam bem sintonizados com a missão, objetivos, estratégias e sistemas da empresa (Gummesson cit. in Linhares, 2015). A segunda, baseia-se na formação de uma identidade corporativa ou mente coletiva (Ahmed & Rafiq cit. in Linhares, 2015). Por último, que o marketing interno deve ir além de programas de formação de curto prazo de marketing e evoluir para uma filosofia de gestão que exija uma gestão a vários níveis que incentive de forma continua a melhoria da compreensão dos funcionários sobre os seus papéis e organizações (Berry, Hensel e Burke cit. in Linhares, 2015). Deveria ser esta a perspetiva de todas as empresas, pois, iria unir todos os membros da mesma e remariam todos para o mesmo lado. Tendo sempre os funcionários integrados na empresa, com motivação e com a noção do que deveria ser feito para que existisse uma melhoria continua.

Podemos ainda referir o que foi mencionado por Câmara (cit. in Barbosa, 2013), que vai de encontro ao que foi referido anteriormente, o primeiro objetivo dos sistemas de recompensas é o de atrair, reter e motivar os funcionários. Atendendo a que o capital intelectual é escasso, atrair e reter os melhores profissionais, conseguindo deles uma

prestação correspondente às suas competências tornou-se uma questão vital, para o qual o sistema de recompensas adaptado é fundamental. O segundo objetivo do sistema de recompensas é o apoio e o reforço da cultura da empresa e do seu modelo estrutural. O sistema de recompensas deve estar alinhado com o perfil de sucesso criado pela empresa, premiando e incentivando atuações que estejam em consonância com ele e em contrapartida, desencorajando e penalizando os desvios a esses padrões de atuação. Desta forma, ajudará a consolidar e reforçar a cultura da empresa. Por fim, o objetivo essencial dos sistemas de recompensas é conseguir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível.

Mottaz (cit. in Barbosa, 2013), por outro lado, aborda três dimensões de recompensas: social, organizacional e tarefa. As recompensas sociais e organizacionais são consideradas como recompensas extrínsecas. As recompensas sociais referem-se às recompensas que resultam da interação com os outros no local de trabalho, tais como as relações de apoio entre os colegas de trabalho e a supervisão. A dimensão organizacional refere-se às recompensas visíveis fornecidas pela organização com o intuito de facilitar ou motivar o desempenho de tarefas e manutenção da equipa, tais como o salário, possibilidade de promoções, benefícios adicionais e condições de trabalho (Mottaz) (cit. in Barbosa, 2013). Em contrapartida, a dimensão tarefa, de natureza intrínseca, deriva do conteúdo do próprio trabalho, e inclui características do posto de trabalho como possibilidade de exercer as suas competências e habilidades, autonomia, responsabilidade e feedback (Mottaz; Oldham e Hackman cit. in Barbosa, 2013). Outro aspeto que as empresas deviam ter em consideração, não sendo necessário estar a par das terminologias aqui indicadas, mas deviam desenvolver ações que permitissem atingir o que foi referido anteriormente.

Existem várias estratégias de motivar os empregados no trabalho, uma delas poderá ser as atividades em grupo, como refere Sousa (2012) atualmente muitas empresas e principalmente as multinacionais organizam atividades diversificadas e sem estar ligadas com o trabalho da organização, isto para que os trabalhadores tenham outro contato com os seus colegas e consigam criar ou desenvolver uma cumplicidade com os mesmos. Estas atividades diferem do trabalho quotidiano onde os colaboradores têm de utilizar outras

“ferramentas” para estar em contato com o grupo de trabalho, o que poderá levar a empresa, a alcançar objetivos com maior rapidez e com maiores resultados.

Julião (cit in. Faria, 2009), refere que existem vários benefícios da qualidade de vida no trabalho, fazendo um paralelismo, podemos referir que a qualidade de vida no trabalho está relacionada com a motivação e com a satisfação, e os benefícios que o autor indica são, redução do absentismo, redução da rotatividade, atitude favorável para com o trabalho, redução ou eliminação da fadiga, promoção da saúde e da segurança, integração social, desenvolvimento das capacidades humanas e aumento da produtividade. Contrapondo o que foi referido anteriormente, Cecagno et al. (cit in. Faria, 2009) menciona vários são os danos, na ausência da qualidade de vida no trabalho, acarretados ao ser humano e seu comportamento, devido às tensões no ambiente de trabalho, condições negativas, levando ao stress profissional consequente da insatisfação profissional, excitação, depressão, perda do interesse, desmotivação, podendo culminar numa baixa qualidade nos serviços prestados. Ou seja, comparando estas duas afirmações, as empresas deverão de ter em noção as vantagens que poderão tirar caso os seus colaboradores estejam satisfeitos e motivados, é essencial que estas criem planos para que os mesmos consigam atingir os objetivos e se sintam parte integrante da equipa.

Em 1950 surgiram os primeiros estudos que relacionavam os salários com a produtividade, Slicher verificou que existiam mudanças na produtividade consoante o nível salarial de cada trabalhador (Sousa, 2012). É neste contexto que surge a teoria dos salários de eficiência. Os modelos de salário de eficiência, tais como Shapiro e Stiglitz (cit. in Sousa, 2012), estabeleceram que as empresas necessitam de pagar um acréscimo salarial (eficiência de salários) para motivar os trabalhadores, com o desemprego a servir de punição. Sousa (2012) realça que o aumento da produtividade pode ser obtido através da cooperação e colaboração entre os trabalhadores e existem mecanismos de compensação para incentivar um melhor empenho nas tarefas entre eles. Muitos desejam ver repercutido a nível financeiro o esforço e dedicação especiais que tiveram ao longo do mês. O mesmo autor refere ainda que é importante que estes programas sejam aplicados adequadamente para evitar consequências negativas. Antes de o colocar em prática os responsáveis pela gestão da empresa devem-se preocupar sobre o fato do

programa poder conter algumas situações de injustiça para com os trabalhadores. É importante haver uma equidade entre os prêmios fixos. Steers e Porter, et. al (cit. in Tamayo e Paschoal, 2003) têm uma ideia diferente e incutem que a empresa ao invés de atribuir uma recompensa no final de cada ação ao colaborador, esta deveria estimular de forma benéfica o seu trabalhador durante o seu trabalho, para que o mesmo conseguisse desenvolver o seu trabalho de uma forma mais otimizada, para si e para a empresa, isto poderia ser conseguido através de um meio envolvente favorável para o mesmo e através de vários contatos realizados pelo seu superior. Aqui ficam expostas duas alternativas para a motivação dos colaboradores, não referindo que uma seja mais positiva que a outra, pois, todas os seres humanos são diferentes e por isso mesmo as empresas têm de saber que modalidade é que devem usar, para atingir o potencial da motivação no seu colaborador.

Vieira (2006) indica que o modelo de King, o “modelo progressivo de motivação profissional e empenho” visa proporcionar aos gestores um instrumento e método de avaliação para diagnosticar o empenho afetivo dos seus colaboradores, facilitando uma abordagem contingencial da organização do trabalho. O autor sugere algumas práticas de gestão de recursos humanos passíveis de aumentar a atratividade de uma carreira (King cit. in Vieira, 2006):

- Autoanálise e avaliação do nível do empenho.
- Maior participação, envolvimento e empenho na seleção e cumprimento de objetivos laborais.
- Criação e reforço de atitudes positivas face às atividades a desenvolver.
- Manter uma ética de trabalho sensata na cultura organizacional.
- Fornecer informação adequada para a criação de expectativas realistas.
- Estruturar atividades com variedade, identidade, significado, autonomia e feedback as quais promovam a aplicação e desenvolvimento de conhecimentos, capacidades e competências dos colaboradores.
- Estruturar a psicologia social da cultura da organização e dos papéis profissionais no sentido de satisfazer as personalidades, interesses e preferências dos colaboradores.

- Esclarecer os colaboradores de que a direção da organização valoriza os seus recursos humanos e está empenhada numa relação de confiança, abertura e respeito.
- Promover a liderança, a motivação e a comunicação, de forma a reforçar expectativas positivas nos indivíduos (efeito Pigmaleão).

Ou seja, através da motivação e satisfação dos seus colaboradores, as empresas podem atingir os seus objetivos e distinguir-se no mercado, como refere Yao Yan-hong (cit. in Pereira, 2014) onde a única forma das empresas vencerem a forte e contínua competitividade do mercado é treinando e motivando a criatividade dos seus colaboradores, de forma a conseguir que os mesmos possam inovar o seu desempenho, permitindo à empresa alcançar os seus desejados resultados. Chiavenato (cit. in Pereira, 2014) refere que a motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida não só para que a organização tenha um bom funcionamento, mas também para que haja satisfação do lado dos colaboradores, para que no final todos desenvolvam de forma mais positiva o seu trabalho

Caso contrário os colaboradores irão sentir-se desmotivados e poderá ser prejudicial para a empresa, como analisa Ramos (cit in. Lisboa, 2012) onde analisa este tema, e identifica alguns problemas/consequências para a organização, caso esta não consiga ou não procure formas de motivar os seus colaboradores, as consequências seriam:

- A saída de colaboradores competentes e importantes para a organização.
- A permanência de colaboradores descontentes que adotam um comportamento passivo.
- Forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo.

A saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, poderá ser uma perda bastante grave, pois, não só a empresa fica sem o colaborador (que era importante no seio da mesma e ajudava a empresa a crescer) mas também poderá “perder” esse

colaborador para uma empresa concorrente, o que poderá prejudicar mais a situação. Sendo assim, nunca foi tão importante ter os colaboradores motivados diariamente, para que estas situações não aconteçam, pelo menos com tanta regularidade.

## 2.8. Conclusão

Ao finalizar este capítulo, percebe-se que a motivação e a satisfação são fulcrais no ambiente de trabalho, permitindo assim, que os colaboradores desenvolvam o seu trabalho de forma mais eficiente e de forma mais fluída.

Em suma, pode-se dizer que a motivação e satisfação são variáveis importantíssimas para que o colaborador atinja o seu potencial, permitindo assim, uma relação *win-win*, quer para a empresa quer para si.

## Capítulo III - Metodologia

### 3.1. Introdução

O presente capítulo é referente à metodologia. Como refere o nome, esta é a parte do estudo onde é referido a busca de informação para o estudo, como por exemplo, o processo de pesquisa, o problema de investigação. Os objetivos e hipóteses do trabalho, o design de investigação, o método de recolha de dados, a amostragem do nosso estudo e o método de análise de dados.

### 3.2. Processo de pesquisa

Segundo Neto e Gomes et. al (s.d.) um processo de pesquisa é elaborado para guiar o autor na sua investigação, o que ajuda a evitar os imprevistos que possam surgir durante a sua realização.

O processo de pesquisa deste estudo será efetuado através de várias etapas, sendo estas, o problema de investigação; os objetivos; o design da pesquisa, as hipóteses; o modelo de investigação; o método de recolha de dados; a amostragem; o método de análise de dados bem como a conclusão.

### 3.3. Problema de investigação

Através deste estudo, pretende-se verificar quais as soluções, fórmulas, alternativas e procedimentos, que os gestores têm de utilizar, para conseguir motivar e satisfazer os seus colaboradores, de forma a que o seu trabalho seja mais eficiente, beneficiando assim, a empresa e os próprios colaboradores.

### 3.4. Objetivos

Como referem Neto e Gomes et. al. os objetivos são o que se pretende alcançar no término do trabalho, o que é pretendido com a pesquisa que iremos desenvolver.

Sendo o objetivo principal, aferir os fatores que influenciam a satisfação com a organização

O0: perceber se o salário afeta a satisfação global que os colaboradores têm com a empresa.

O1: verificar se existe satisfação entre o horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

O2: perceber se existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a organização e o ambiente de trabalho

O3: perceber se existe relação entre a satisfação do ambiente competitivo e ambiente de trabalho.

O4: perceber se a política existente de desenvolvimento da carreira afeta a satisfação global com a empresa.

O5: perceber se as tarefas de *team building* são importantes (oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências e ações de formação).

O6: constatar se existe relação entre a igualdade de oportunidades nos processos de promoção com a igualdade de tratamento na organização.

O7: constatar se os colaboradores se esforçam mais quando têm objetivos definidos (nível de conhecimentos dos objetivos, participar em projetos de mudança na organização e desenvolver novos métodos de trabalho).

O8: constatar se existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a empresa e a forma com a organização recompensa os esforços coletivos e individuais.

### 3.5. Hipóteses

Um estudo por ter uma ou mais hipóteses. As hipóteses são elaboradas através de várias fontes, como por exemplo, a observação, resultados de outras pesquisas, teorias ou até mesmo intuição (Gil, cit. in Neto e Gomes et. al s.d.).

Possui também, algumas características para ser considerada uma “hipótese aplicável”:

- a) Deve possuir conceitos claros.
- b) Deve ser específica.
- c) Não se deve basear em valores morais.
- d) Por último e mais importante, é que todas as hipóteses têm de ser sustentadas através das teorias.

Na tabela, irão estar expostos as hipóteses desta dissertação, indo de encontro ao que foi referido anteriormente.

Tabela 2 Hipóteses

Hipóteses	Teoria
H0: o salário afeta a satisfação global que os colaboradores têm com a empresa.	“Maslow (cit. in Sousa, 2012) refere que a remuneração é a razão pela qual um indivíduo procura um trabalho”
H1: existe satisfação entre o horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.	“Sousa vai mais longe e indica que a felicidade de um trabalhador não depende apenas do salário, mas também da saúde, da vida familiar, das relações interpessoais com os colegas de trabalho e do reconhecimento pelo trabalho.”
H2: existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a organização e o ambiente de trabalho.	<p>“Kovács (cit. in Queirós, 2015) aprofunda mais a teoria da satisfação e considera que o trabalho é uma fonte de desenvolvimento e satisfação.”</p> <p>“De outro modo, a competência, o empenho e a produtividade estarão seriamente comprometidos. O que vai de encontro ao que Gonçalves (2004) referiu, pessoas desmotivadas constituem um obstáculo aos processos de mudança enquanto pessoas motivadas e satisfeitas são um fator de competitividade acrescida para as empresas.”</p>
H3: existe relação entre a satisfação do ambiente competitivo e ambiente de trabalho.	<p>“Para Ichniowski et. al (cit. in Sousa, 2012) refere que um ambiente competitivo na empresa melhora o rendimento por parte dos trabalhadores”</p> <p>“Assume-se como fundamental integrar as pessoas nos projetos das empresas (Gummesson cit. in Linhares, 2015).”</p>

<p>H4: a política existente de desenvolvimento da carreira afeta a satisfação global com a empresa.</p>	<p>“Trabalhadores são reconhecidos pelas empresas por intermédio de sistemas de incentivos. (Parente, 2003)”</p> <p>“Clampitt e Downs (cit. in Linhares, 2015) afirmam que uma empresa que prime os relacionamentos entre colaboradores e chefia irá beneficiar em diversos níveis”</p>
<p>H5: as tarefas de team building afetam a satisfação (oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências e ações de formação).</p>	<p>“Sousa (2012) atualmente muitas empresas e principalmente as multinacionais organizam atividades diversificadas e sem estar ligadas com o trabalho da organização”</p>
<p>H6: existe relação entre a igualdade de oportunidades nos processos de promoção com a igualdade de tratamento na organização.</p>	<p>“Sousa (2012), É importante haver uma equidade entre os prêmios fixos.”</p> <p>“A Teoria da Equidade refere que os trabalhadores estão preocupados não só com o que recebem, mas também com o que os outros colaboradores recebem, ou seja, existe uma comparação entre os colaboradores (Silva, 2014).”</p>
<p>H7: os colaboradores esforçam-se mais quando têm objetivos definidos (nível de conhecimentos dos objetivos, participar em projetos de mudança na organização e desenvolver novos métodos de trabalho).</p>	<p>“Satt &amp; Cristello, (cit. in Pereira, 2014) referem que a teoria da fixação de metas afirma que as pessoas irão esforçar-se para alcançar os seus objetivos”</p> <p>“Os trabalhadores são mais inovadores e produtivos quando se sentem motivados pelos seus interesses e desafios no trabalho e não por pressões externas ou incentivos como recompensas monetárias além das pré-estabelecidas (Ankli e Palliam cit. in Silva, 2014).</p>
<p>H8: existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a empresa e a</p>	<p>“Argryis, onde considera que o desenvolvimento ou crescimento do</p>

<p>forma com a organização recompensa os esforços individuais.</p>	<p>indivíduo no trabalho está dependente das condições que lhe são oferecidas pela organização.”</p> <p>“Teoria das Expectativas refere que um trabalhador age de uma certa maneira dependente da sua expectativa em relação ao resultado que poderá ser alcançado e dos benefícios que esse acarreta para si (Vieira, 2006).”</p>
--	--

### 3.6. Design da pesquisa

A pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem interferir nela nem a modificar (Churchill cit. in Vieira, 2002). Pode-se dizer que a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenómenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Além disto que foi referido à priori, a análise descritiva pode-se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. Esta pesquisa expõe as características de uma determinada população ou de um determinado fenómeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Normalmente baseia-se em amostras grandes e representativas (Vieira, 2002).

### 3.7. Método de recolha de dados

Na recolha de dados devem ser definidas as técnicas a serem utilizadas tanto para a pesquisa de campo (entrevistas, observações, questionários, histórias de vida) como para a pesquisa suplementar de dados, caso seja utilizada pesquisa documental, censos, entre outros (Neto e Gomes et. al s.d.).

O questionário que irá ser utilizado foi desenvolvido pelo Governo dos Açores, no qual houve uma pequena adaptação, para que fosse de encontro aos objetivos deste estudo.

O questionário foi validado, as perguntas lá colocadas vão de encontro à revisão bibliográfica e o mesmo, foi aceite na empresa Sf e pela representante dos recursos humanos da empresa em questão.

O questionário utilizado nesta dissertação, encontra-se nos Anexos.

### 3.8. Amostragem

O universo (ou população), refere-se ao grupo total, ou seja, a todos os indivíduos com a mesma condição.

A amostra, representa parte do universo ou população escolhido de uma forma a representar mais fielmente possível o grupo inteiro (Vergara, cit. in Arbex, 2011).

A amostragem tem como finalidade desenvolver generalizações sobre um universo ou uma população grande, sem precisar examinar todos os componentes do grupo.

A ideia básica do uso da amostragem é a recolha de dados relativamente a alguns elementos da população e a sua análise poder proporcionar informações relevantes sobre a mesma população.

Para haver generalizações, a amostra deve ser representativa da população em estudo. Para isso, a amostra deve ser bem definida (critérios estatísticos de quantidade e escolha correta dos elementos da amostra) (Vergara, cit. in Arbex, 2011).

Existem vários tipos de amostragem, sendo que algumas são amostras probabilísticas e outras não probabilísticas.

A amostra probabilística é baseada em procedimentos estatísticos rigorosos, agrupando a aleatória simples, estratificada e conglomerados.

A amostra aleatória simples é recolhida enumerando as unidades da população e selecionando aleatoriamente um subconjunto. Cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Para este tipo de amostragem é necessário conhecer todos os elementos da população.

A amostra aleatória estratificada divide a população em subgrupos, de acordo com determinadas características, como o género, faixa etária, entre outros, selecionando uma amostra aleatória de cada um desses estratos.

A amostra aleatória por conglomerados é uma amostra aleatória de agrupamentos naturais de indivíduos na população, como por exemplo, bairros, cidades, entre outros. Em cada conglomerado selecionado, escolhe-se uma amostra aleatória de cada um desses conglomerados.

A amostra não probabilística é baseada na maior liberdade quanto aos procedimentos estatísticos, sendo estes por acessibilidade ou por tipicidade (Vergara, cit. in Arbex, 2011).

A amostra por acessibilidade seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

A amostra por tipicidade seleciona elementos que o pesquisador considere representativo da população alvo.

A amostra não probabilística nem sempre possui uma “lista” da população. Assim, é comum proceder a amostragem não probabilística.

Para a tornar mais confiável, ao invés de selecionar as pessoas somente por acessibilidade, pode-se escolher critérios de segmentação para a população a ser pesquisada, como género, idade, salário, entre outras variáveis.

O pesquisador escolherá os critérios da segmentação de acordo com os objetivos da sua pesquisa (Vergara cit. in Arbex, 2011).

Posto isto, na dissertação irá ser utilizada a amostra não probabilística por conveniência para atingir os objetivos propostos.

Os questionários foram entregues na empresa Sf, uma empresa de fundição injetada de ligas de alumínio, dirigida ao setor automóvel.

Foram entregues, em formato de papel, 100 questionários, para serem preenchidos pelos trabalhadores da empresa, das mais variadas áreas, tendo sido validados 95 questionários, pelo que, a amostra é composta por 95 pessoas, de várias áreas existentes na empresa.

### 3.9. Método de análise de dados

A pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem interferir nela nem a modificar (Churchill cit. in Vieira, 2002). Pode-se dizer que a pesquisa descritiva está interessada em descobrir e observar fenómenos, procurando descrevê-los, classifica-los e interpretá-los. Além disto que foi referido à priori, a análise descritiva pode-se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. Esta pesquisa expõe as características de uma determinada população ou de um determinado fenómeno, mas não tem o compromisso de explicar os

fenómenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Normalmente baseia-se em amostras grandes e representativas (Vieira, 2002).

Nesta parte, irão ser enunciados e descritos todos os testes que irão ser utilizados nesta dissertação.

### *3.9.1. Regressão linear múltipla*

A regressão múltipla envolve três ou mais variáveis. Há ainda uma única variável dependente, porém duas ou mais variáveis independentes. A teoria é uma extensão da análise de regressão linear simples. A análise tem por objetivo estabelecer uma equação que possa ser usada para prever valores de  $y$  para valores dados das diversas variáveis independentes. A finalidade das variáveis independentes adicionais é melhorar a capacidade de predição em confronto com a regressão linear simples (Stevenson s.d.).

### *3.9.2. Correlações*

O objetivo do estudo correlacional é a determinação da força do relacionamento entre duas observações emparelhadas. O termo “correlação” significa literalmente “corelacionamento”, pois indica até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os de outra. Há muitos casos em que pode existir um relacionamento entre duas variáveis.

### *3.9.3. ANOVA*

É usual, e muitas vezes conveniente, dispor as diversas partes componentes da análise da variância em forma tabular. Isto não só dá uma visão da fonte de variação, como também proporciona um meio de verificar os cálculos.

Quando as hipóteses básicas da análise da variância são satisfeitas, esta técnica é extremamente poderosa para testar a igualdade de médias amostrais. De fato, desde que as distribuições das quais se extraem as amostras não sejam muito assimétricas, a exigência de normalidade não precisa ser estritamente satisfeita. Analogamente, se as variâncias populacionais são aproximadamente iguais, a hipótese de variâncias iguais é razoavelmente satisfeita (Stevenson s.d.).

#### *3.9.4. Teste T para diferenças de média*

Em estudos de mercado, quer seja no desenvolvimento dum produto, quer seja na escolha dum público-alvo numa campanha de marketing, pode interessar saber se existem, por exemplo, diferenças entre homens e mulheres na aquisição do nosso produto. Para tal, teremos de comparar a aquisição do produto por parte de homens e de mulheres (Dicas para SPSS s.d.). Ou seja, O Teste T para a diferença de médias, necessita de saber a diferença de duas variáveis distintas em relação a outra variável, como foi mencionado anteriormente, onde fez alusão ao género (duas variáveis distintas) e aquisição do produto (apenas uma variável).

#### *3.9.5. Alfa de Cronbach*

O Alfa de Cronbach é uma medida da consistência interna de uma escala e é geralmente usado como uma estimativa da fiabilidade de um teste psicométrico para uma amostra de respondentes.

Se o Alfa de Cronbach for inferior a 0,50 é inaceitável, se estiver entre 0,50 e 0,60 é fraco, entre 0,60 e 0,70 é aceitável, entre 0,70 e 0,90 é bom e por fim, se estiver entre 1 e 0,90 é muito bom (Pereira e Patrício, 2013).

### *3.9.6. Análise fatorial de componentes principais*

De acordo com King (cit in. Filho e Junior, 2010) “no modelo da análise fatorial, há muitas variáveis observadas cujo objetivo é gerar fatores subjacentes não observados (King cit in. Filho e Junior, 2010). Ou seja, a principal função das diferentes técnicas de análise fatorial é reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores. Hair et al (cit in. Filho e Junior, 2010) definem fator como a combinação linear das variáveis (estatísticas) originais.

### 3.10. Conclusão

Através deste capítulo, consegue-se perceber a metodologia. Este capítulo começa com a introdução, posteriormente tem o processo de pesquisa, que evidencia como elaborar o mesmo. O design da pesquisa é o subtema seguinte, e este indica como é que se chegou a este tema. Os temas seguintes foram os objetivos e as hipóteses, é uma parte importante do estudo, pois, através destes deles, vamos conseguir fazer a ponte entre a revisão bibliográfica e o caso de análise, verificando assim, se existe igualdade nos resultados, ou não. Posteriormente, aparecem os subtemas do modelo de investigação, método de recolha de dados, amostragem e método de análise de dados, estes subtemas, referem a forma, ordenada, de como deverá ser feito toda a busca e tratamento de dados, por parte do autor.

No próximo capítulo serão apresentados e discutidos os dados recolhidos na empresa Sf.

## Capítulo IV - Caso de Análise: Sonafi

### 4.1. Introdução

Neste capítulo são apresentados os resultados relativamente aos dados recolhidos junto dos colaboradores da empresa Sf. A Sf é uma empresa de fundição injetada de ligas de alumínio, fundada em 1951, dirigida ao sector automóvel, localizada em e conta com cerca de 420 trabalhadores

### 4.2 Caraterização dos respondentes

*Tabela 3 Género*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Masculino	66	69,5	75,9	75,9
	Feminino	21	22,1	24,1	100,0
	Total	87	91,6	100,0	
Omisso	Sistema	8	8,4		
Total		95	100,0		

Responderam a este questionário sessenta e seis homens e vinte e uma mulheres.

*Tabela 4 Idade*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido		11	11,6	11,6	11,6
	18-24	12	12,6	12,6	24,2
	25-30	27	28,4	28,4	52,6
	31-40	26	27,4	27,4	80,0
	41-50	8	8,4	8,4	88,4
	51-65	11	11,6	11,6	100,0

Total	95	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Como se pode verificar através da tabela, existem doze pessoas com a idade compreendida entre 18-24 anos, vinte e sete pessoas com a idade entre 25-30 anos, vinte e seis pessoas com a idade entre os 31-40 anos, oito pessoas com 41-50 anos e por fim onze pessoas com a idade entre os 51-65 anos.

*Tabela 5 Departamento de trabalho*

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	16	16,8	16,8	16,8
Acabamentos	21	22,1	22,1	38,9
Administrativo - Financeiro	5	5,3	5,3	44,2
Contabilidade	1	1,1	1,1	45,3
Engenharia	6	6,3	6,3	51,6
Fundição	29	30,5	30,5	82,1
Fusão	2	2,1	2,1	84,2
Gabinete de segurança e higiene ocupacionais	1	1,1	1,1	85,3
Informática	1	1,1	1,1	86,3
Logística	1	1,1	1,1	87,4
Manutenção de equipamentos	10	10,5	10,5	97,9
Químicos	1	1,1	1,1	98,9
Recuperação de peças	1	1,1	1,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Em relação às funções de trabalho dos inquiridos, pode-se observar doze departamentos diferentes, onde pode-se constatar que "acabamentos", "fundição" e "manutenção de equipamentos" agregam mais colaboradores, os restantes agregam menos colaboradores.

Tabela 6 Instrução

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	1º Ciclo	3	3,2	3,4	3,4
	2º Ciclo	8	8,4	9,0	12,4
	3º Ciclo	25	26,3	28,1	40,4
	Secundário	35	36,8	39,3	79,8
	Licenciatura	14	14,7	15,7	95,5
	Mestrado	3	3,2	3,4	98,9
	Doutoramento	1	1,1	1,1	100,0
	Total	89	93,7	100,0	
Omisso	Sistema	6	6,3		
Total		95	100,0		

A nível da instrução, constata-se que a resposta mais numerosa surgiu na opção do secundário, com trinta e cinco pessoas a afirmarem o mesmo, seguido do 3º ciclo, contando com um total de vinte e cinco pessoas. De realçar a existência de catorze pessoas licenciadas, três com o mestrado e uma com o doutoramento.

Tabela 7 Salário - Rendimento líquido mensal

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	< 500€	2	2,1	2,4	2,4
	501€ - 750€	54	56,8	65,1	67,5
	751€ - 1000€	23	24,2	27,7	95,2
	1001€ - 1500€	4	4,2	4,8	100,0
	Total	83	87,4	100,0	
Omisso	Sistema	12	12,6		
Total		95	100,0		

Em relação ao rendimento líquido mensal, pode-se constatar que a maior parte dos inquiridos recebe entre 501€ e 750€, posteriormente, pode-se verificar que vinte e três dos inquiridos afirma que recebe entre 751€ e 1000€. Obtiveram-se menos respostas nas

extremidades, ou seja, apenas duas pessoas afirmaram que recebem menos de 500€ e quatro pessoas indicaram que recebem entre 1001€ e 1500€.

#### 4.3. Fiabilidade da escala

*Tabela 8 Confiabilidade*

Alfa de Cronbach	N de itens
,969	42

Através desta tabela, consegue-se perceber que a confiabilidade da mesma é bastante positiva, pois, o valor é de 0,969.

#### 4.4. Satisfação dos colaboradores

Na análise aqui apresentada, irão estar expostas as tabelas da análise descritiva, estas respostas pretendem verificar a satisfação e a motivação dos colaboradores da Sf.

*Tabela 9 Satisfação global com a organização*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	3	3,2	4,1	4,1
	Não me satisfaz	12	12,6	16,2	20,3
	Satisfaz-me um pouco	27	28,4	36,5	56,8
	Satisfaz-me	29	30,5	39,2	95,9
	Satisfaz-me bastante	3	3,2	4,1	100,0
	Total	74	77,9	100,0	
Omisso	Sistema	21	22,1		
Total		95	100,0		

Nesta tabela, pode-se observar que a maior parte dos inquiridos está satisfeito a nível global com a organização, o maior número de respostas verificou-se na resposta "satisfaz-me" e o menor número de respostas surgiu nos polos da pergunta, ou seja, na resposta

"não me satisfaz nada" e "satisfaz-me bastante", estas, contaram com três respostas, em ambas. Pode-se constatar também, que quinze pessoas não estão satisfeitas a nível global com a organização, onde doze pessoas referiram que a satisfação global "não me satisfaz".

*Tabela 10 Satisfação global dos colaboradores - Imagem da organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	20	21,1	21,3	26,6
	Satisfaz-me um pouco	38	40,0	40,4	67,0
	Satisfaz-me	21	22,1	22,3	89,4
	Satisfaz-me bastante	10	10,5	10,6	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

A nível da imagem da organização, pode-se dizer que a maior parte dos colaboradores está satisfeita, onde se encontra um valor mais elevado é na resposta "satisfaz-me um pouco", esta, conta com trinta e oito respostas, verifica-se ainda que a resposta "satisfaz-me" e "satisfaz-me bastante" contam com vinte e uma respostas e a outra com dez. De realçar ainda, que vinte pessoas responderam que a imagem da organização "não me satisfaz" e que cinco pessoas inquiridas responderam "não me satisfaz nada".

*Tabela 11 Satisfação global dos colaboradores - Desempenho global da organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	14	14,7	14,9	20,2
	Satisfaz-me um pouco	43	45,3	45,7	66,0
	Satisfaz-me	27	28,4	28,7	94,7
	Satisfaz-me bastante	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Mais uma vez, constata-se nesta tabela, que a maior parte dos colaboradores estão satisfeitos com o desempenho global da organização, desde "satisfaz-me um pouco" (43), "satisfaz-me" (27) e "satisfaz-me bastante" (5). Existindo ainda, pessoas que não estejam satisfeitos com o desempenho global da organização, onde catorze inquiridos responderam que o desempenho global da organização "não me satisfaz" e cinco responderam "não me satisfaz nada".

*Tabela 12 Satisfação global dos colaboradores - Papel da organização na sociedade*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	13	13,7	13,7	18,9
	Satisfaz-me um pouco	27	28,4	28,4	47,4
	Satisfaz-me	34	35,8	35,8	83,2
	Satisfaz-me bastante	11	11,6	11,6	94,7
	Não sei/Não aplicável	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

No que concerne à pergunta do papel da organização na sociedade, pode-se referir que a maioria dos inquiridos respondeu de forma positiva, sendo que a generalidade respondeu que o papel da organização na sociedade "satisfaz-me". Existindo ainda, trezes pessoas que responderam "não me satisfaz" e cinco que indicaram que o papel da organização na sociedade "não me satisfaz nada". Além dos inquiridos que não responderam a esta pergunta, encontram-se cinco respostas a referir "não sei/não aplicável".

*Tabela 13 Satisfação global dos colaboradores - Forma como a organização gere os conflitos de interesse*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	8	8,4	8,4	8,4
	Não me satisfaz	18	18,9	18,9	27,4
	Satisfaz-me um pouco	31	32,6	32,6	60,0
	Satisfaz-me	30	31,6	31,6	91,6
	Satisfaz-me bastante	5	5,3	5,3	96,8

	Não sei/Não aplicável	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Nesta tabela, pode-se constatar que, trinta e uma pessoas reponderam "satisfaz-me um pouco" e trinta pessoas "satisfaz-me" em relação à forma como a organização gere os conflitos de interesse. De realçar que, dezoito pessoas responderam "não me satisfaz" e oito "não me satisfaz nada".

*Tabela 14 Satisfação global dos colaboradores - Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	4	4,2	4,2	4,2
	Não me satisfaz	19	20,0	20,0	24,2
	Satisfaz-me um pouco	28	29,5	29,5	53,7
	Satisfaz-me	33	34,7	34,7	88,4
	Satisfaz-me bastante	9	9,5	9,5	97,9
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

A nível do envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão, constata-se que a maior parte dos inquiridos se encontra numa área de satisfação positiva, onde as respostas, "satisfaz-me um pouco", "satisfaz-me" e "satisfaz-me bastante" obtiveram vinte e oito, trinta e três e nove respostas, respetivamente. Apesar da maior parte estar satisfeita, pode-se encontrar dezanove pessoas que responderam "não me satisfaz" e quatro que indicaram "não me satisfaz nada".

*Tabela 15 Satisfação global dos colaboradores - Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	6	6,3	6,4	6,4
	Não me satisfaz	17	17,9	18,1	24,5

	Satisfaz-me um pouco	30	31,6	31,9	56,4
	Satisfaz-me	31	32,6	33,0	89,4
	Satisfaz-me bastante	8	8,4	8,5	97,9
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,1	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Falando sobre o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, pode-se afirmar, mais uma vez, que a maior parte se encontra no polo positivo, onde a maior parte está na resposta "satisfaz-me um pouco" (30) e na resposta "satisfaz-me" (31). De referir, que dezassete pessoas indicaram que o envolvimento existente dos colaboradores "não me satisfaz" e seis inquiridos afirmaram "não me satisfaz nada".

*Tabela 16 Satisfação global dos colaboradores - Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	6	6,3	6,3	6,3
	Não me satisfaz	15	15,8	15,8	22,1
	Satisfaz-me um pouco	39	41,1	41,1	63,2
	Satisfaz-me	26	27,4	27,4	90,5
	Satisfaz-me bastante	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Em relação ao envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria, pode-se constatar que, a maior parte dos inquiridos está no polo positivo, sendo o maior número de respostas no "satisfaz-me um pouco", posteriormente, encontram-se quinze pessoas na resposta "não me satisfaz" e cinco na resposta "não me satisfaz nada".

*Tabela 17 Satisfação global dos colaboradores - Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	------------------------

Válido	Não me satisfaz nada	7	7,4	7,4	7,4
	Não me satisfaz	18	18,9	19,1	26,6
	Satisfaz-me um pouco	31	32,6	33,0	59,6
	Satisfaz-me	30	31,6	31,9	91,5
	Satisfaz-me bastante	8	8,4	8,5	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

No que concerne aos mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores, pode-se afirmar, mais uma vez, que a maior parte das respostas se encontram numa variante positiva, sendo que a resposta "satisfaz-me um pouco" e "satisfaz-me" quase se igualam, a primeira com trinta e uma respostas e a segunda com trinta. De realçar que existem dezoito respostas "não me satisfaz".

*Tabela 18 Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	22	23,2	23,9	23,9
	Não me satisfaz	26	27,4	28,3	52,2
	Satisfaz-me um pouco	24	25,3	26,1	78,3
	Satisfaz-me	16	16,8	17,4	95,7
	Satisfaz-me bastante	4	4,2	4,3	100,0
	Total	92	96,8	100,0	
Omisso	Sistema	3	3,2		
Total		95	100,0		

Analisando esta tabela, pode-se constatar que existe uma grande porção dos inquiridos que não está satisfeito, como indica a média desta mesma tabela (2,50), ou seja, muitas pessoas estão insatisfeitas com o seu vencimento. Ao analisar mais detalhadamente a tabela, verifica-se que vinte e duas pessoas responderam "não me satisfaz nada" e vinte e seis pessoas responderam " não me satisfaz". No entanto, a resposta "satisfaz-me um pouco" contabilizou um total de vinte e quatro assinaturas, a "satisfaz-me" dezasseis e a "satisfaz-me bastante" conseguiu reunir quatro respostas.

*Tabela 19 Satisfação global dos colaboradores - Ambiente competitivo com os meus colegas de trabalho*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	12	12,6	12,6	17,9
	Satisfaz-me um pouco	22	23,2	23,2	41,1
	Satisfaz-me	41	43,2	43,2	84,2
	Satisfaz-me bastante	11	11,6	11,6	95,8
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Em relação ao ambiente competitivo, pode-se afirmar que existe um grande número de respostas no polo da positividade, onde se destaca a resposta "satisfaz-me" (41) e o "satisfaz-me um pouco" (22). De realçar que existem onze pessoas que responderam "satisfaz-me bastante". A resposta "não me satisfaz nada" contou com cinco votos e a "não me satisfaz" com doze.

*Tabela 20 Satisfação global dos colaboradores - Com a possibilidade de crescimento na empresa*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	6	6,3	6,3	6,3
	Não me satisfaz	17	17,9	17,9	24,2
	Satisfaz-me um pouco	26	27,4	27,4	51,6
	Satisfaz-me	32	33,7	33,7	85,3
	Satisfaz-me bastante	11	11,6	11,6	96,8
	Não sei/Não aplicável	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

O crescimento da empresa é algo que muitas pessoas (aleadamente) pensam em desenvolver, nesta tabela podemos constatar que existe um maior número de resposta na vertente da satisfação positiva, sendo a resposta "satisfaz-me" com mais votos, seguindo-

se a resposta "satisfaz-me um pouco" com vinte e seis. De realçar que dezassete pessoas responderam "não me satisfaz" e seis afirmaram "não me satisfaz nada".

*Tabela 21 Satisfação com a gestão - Aptidão da liderança para conduzir a organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	12	12,6	12,8	18,1
	Satisfaz-me um pouco	31	32,6	33,0	51,1
	Satisfaz-me	35	36,8	37,2	88,3
	Satisfaz-me bastante	9	9,5	9,6	97,9
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,1	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

No que concerne a aptidão da liderança para conduzir a organização, pode-se observar que, a maioria das pessoas se encontra satisfeitas, tendo o maior número de respostas (35) na resposta "satisfaz-me", só se encontram doze respostas "não me satisfaz" e cinco "não me satisfaz nada".

*Tabela 22 Satisfação com a gestão - Aptidão da gestão para comunicar*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	8	8,4	8,4	8,4
	Não me satisfaz	15	15,8	15,8	24,2
	Satisfaz-me um pouco	30	31,6	31,6	55,8
	Satisfaz-me	29	30,5	30,5	86,3
	Satisfaz-me bastante	11	11,6	11,6	97,9
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Em relação à aptidão da gestão para comunicar, pode-se dizer, mais uma vez, que a média de respostas é positiva, tendo o maior número de respostas (30) na resposta "satisfaz-me

um pouco" destacando-se posteriormente, com vinte e nove a resposta "satisfaz-me". Existindo ainda, quinze respostas, na afirmação "não me satisfaz" e oito, na afirmação "não me satisfaz nada".

*Tabela 23 Satisfação com a gestão - Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	9	9,5	9,6	9,6
	Não me satisfaz	22	23,2	23,4	33,0
	Satisfaz-me um pouco	25	26,3	26,6	59,6
	Satisfaz-me	23	24,2	24,5	84,0
	Satisfaz-me bastante	8	8,4	8,5	92,6
	Não sei/Não aplicável	7	7,4	7,4	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Nesta tabela, já se encontra uma pequena diferença, quando comparada com as outras, como por exemplo, existir vinte e duas pessoas que não estão satisfeitas da forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado e nove não estão nada satisfeitas com o mesmo. Apesar disso, vinte e cinco responderam que estão um pouco satisfeitas e vinte e três pessoas responderam que estão satisfeitas.

*Tabela 24 Satisfação com a gestão - Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	7	7,4	7,4	7,4
	Não me satisfaz	16	16,8	16,8	24,2
	Satisfaz-me um pouco	35	36,8	36,8	61,1
	Satisfaz-me	28	29,5	29,5	90,5
	Satisfaz-me bastante	6	6,3	6,3	96,8
	Não sei/Não aplicável	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Falando da forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados, podemos constatar que existem trinta e cinco pessoas que estão um pouco satisfeitas e logo de seguida, encontram-se vinte e oito pessoas satisfeitas, com o mesmo. Analisando as extremidades, pode-se observar que sete pessoas não estão nada satisfeitas e que seis pessoas estão bastante satisfeitas.

*Tabela 25 Satisfação com a gestão - Forma como a organização recompensa os esforços individuais*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	25	26,3	26,3	26,3
	Não me satisfaz	23	24,2	24,2	50,5
	Satisfaz-me um pouco	24	25,3	25,3	75,8
	Satisfaz-me	16	16,8	16,8	92,6
	Satisfaz-me bastante	4	4,2	4,2	96,8
	Não sei/Não aplicável	3	3,2	3,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Analisando esta tabela, conseguimos constatar que a maior parte dos inquiridos não está satisfeito com a forma que organização usa para recompensar os esforços individuais, o maior número de respostas encontra-se logo na primeira linha da tabela, onde vinte e cinco pessoas responderam que não estão nada satisfeitos, vinte e três responderam "não me satisfaz nada" e vinte e quatro pessoas indicaram que estão um pouco satisfeitos. De realçar ainda que, quatro pessoas indicaram que a forma como a organização recompensa os esforços individuais os deixa bastante satisfeitos.

*Tabela 26 Satisfação com a gestão - Forma como a organização recompensa os esforços em grupo*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	20	21,1	21,1	21,1
	Não me satisfaz	22	23,2	23,2	44,2
	Satisfaz-me um pouco	26	27,4	27,4	71,6
	Satisfaz-me	15	15,8	15,8	87,4

Satisfaz-me bastante	6	6,3	6,3	93,7
Não sei/Não aplicável	6	6,3	6,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Esta tabela, tem uma certa ligação a anterior, pois, menciona a forma como a organização recompensa os esforços em grupo e a anterior era referente aos esforços individuais. Nesta aqui, pode-se constatar que existe um pequeno melhoramento a nível das respostas, mas mesmo assim, alguns dos inquiridos não estão satisfeitos, vinte e dois deles responderam "não me satisfaz" e vinte pessoas afirmam "não me satisfaz nada". Mesmo assim, o maior número de resposta ficou situado na resposta "satisfaz-me um pouco", contando com um total de vinte e seis respostas.

*Tabela 27 Satisfação com a gestão - Postura da organização face à mudança e à modernização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	12	12,6	12,6	12,6
	Não me satisfaz	11	11,6	11,6	24,2
	Satisfaz-me um pouco	33	34,7	34,7	58,9
	Satisfaz-me	31	32,6	32,6	91,6
	Satisfaz-me bastante	7	7,4	7,4	98,9
	Não sei/Não aplicável	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Mudando para o tema da inovação, mais em concreto a postura da organização face à mudança e à modernização, pode-se aferir que a maior parte das pessoas se encontram satisfeitas, sendo o valor das respostas de "satisfaz-me um pouco" (33) e "satisfaz-me" (31) serem quase iguais. O que também pode ser mencionado, é o valor das respostas "não me satisfaz nada" (12) e "não me satisfaz" (11) ser quase o mesmo.

*Tabela 28 Satisfação com as condições de trabalho - Ambiente de trabalho*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	13	13,7	14,3	14,3

	Não me satisfaz	13	13,7	14,3	28,6
	Satisfaz-me um pouco	33	34,7	36,3	64,8
	Satisfaz-me	25	26,3	27,5	92,3
	Satisfaz-me bastante	7	7,4	7,7	100,0
	Total	91	95,8	100,0	
Omisso	Sistema	4	4,2		
Total		95	100,0		

A nível da satisfação do ambiente de trabalho, analisamos à partida que a maior parte dos inquiridos se encontra satisfeito, sendo que a resposta que obteve mais "vistos" foi a "satisfaz-me um pouco" (33), logo de seguida a "satisfaz-me" com (25) e ainda podemos referir que sete dos inquiridos estão bastante satisfeitos. A nível das respostas "não me satisfaz nada" e "não me satisfaz", estas obtiveram o mesmo número de "vistos", treze cada uma.

*Tabela 29 Satisfação com as condições de trabalho - Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	10	10,5	10,5	10,5
	Não me satisfaz	20	21,1	21,1	31,6
	Satisfaz-me um pouco	27	28,4	28,4	60,0
	Satisfaz-me	26	27,4	27,4	87,4
	Satisfaz-me bastante	8	8,4	8,4	95,8
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

No que concerne ao modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais, pode-se referir, uma vez mais, que a nível geral, as pessoas se encontram satisfeitas, sendo que as respostas "satisfaz-me um pouco" (27) e "satisfaz-me" (26) se encontram com um número muito próximo, a nível de respostas. Mesmo havendo uma média positiva, encontram-se pessoas pouco satisfeitas, como é o caso de vinte pessoas, que mencionaram que o modo da organização lidar com o mencionado

anteriormente, não as satisfaz e ainda houve dez pessoas que responderam "não me satisfaz nada".

*Tabela 30 Satisfação com as condições de trabalho - Horário de trabalho*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	7	7,4	7,4	7,4
	Não me satisfaz	6	6,3	6,4	13,8
	Satisfaz-me um pouco	23	24,2	24,5	38,3
	Satisfaz-me	48	50,5	51,1	89,4
	Satisfaz-me bastante	10	10,5	10,6	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Analisando esta tabela, facilmente se percebe que as pessoas se sentem satisfeitas com o seu horário de trabalho, pelo menos, a maior parte dos inquiridos, pois, apenas treze pessoas se sentem insatisfeitas com o mesmo, sendo que sete responderam "não me satisfaz nada" e seis mencionaram "não me satisfaz". O maior número de respostas encontra-se na resposta "satisfaz-me" (48), mencionando ainda as dez respostas na última possibilidade "satisfaz-me bastante".

*Tabela 31 Satisfação com as condições de trabalho - Possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	10	10,5	10,5	10,5
	Não me satisfaz	12	12,6	12,6	23,2
	Satisfaz-me um pouco	23	24,2	24,2	47,4
	Satisfaz-me	36	37,9	37,9	85,3
	Satisfaz-me bastante	13	13,7	13,7	98,9
	Não sei/Não aplicável	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Ao analisar esta tabela, constata-se que a média das respostas à pergunta da possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais é positiva, ou seja, é superior a três. O maior número de respostas surgiu na quarta resposta possível, a "satisfaz-me" (36), logo de seguida a "satisfaz-me um pouco" (23) e em terceiro lugar ficou a última possibilidade, e a melhor, a "satisfaz-me bastante" (13).

*Tabela 32 Satisfação com as condições de trabalho - Possibilidade de poder conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	8	8,4	8,4	8,4
	Não me satisfaz	10	10,5	10,5	18,9
	Satisfaz-me um pouco	25	26,3	26,3	45,3
	Satisfaz-me	35	36,8	36,8	82,1
	Satisfaz-me bastante	15	15,8	15,8	97,9
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

O que foi dito na tabela anterior também pode ser referido nesta, pois, os resultados são praticamente os mesmos, tendo a diferença desta tabela ter mais algumas respostas positivas. A resposta "satisfaz-me" obteve o maior número de "vistos" (35), seguidamente a "satisfaz-me um pouco" (25) e por fim a "satisfaz-me bastante" (15).

*Tabela 33 Satisfação com as condições de trabalho - Igualdade de oportunidade nos processos de promoção*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	12	12,6	12,6	12,6
	Não me satisfaz	20	21,1	21,1	33,7
	Satisfaz-me um pouco	26	27,4	27,4	61,1
	Satisfaz-me	23	24,2	24,2	85,3
	Satisfaz-me bastante	5	5,3	5,3	90,5
	Não sei/Não aplicável	9	9,5	9,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Nesta tabela, pode-se observar que trinta e duas pessoas não se encontram satisfeitas com a igualdade de oportunidades nos processos de promoção, sendo que doze responderam "não me satisfaz nada" e vinte afirmam que "não me satisfaz", no entanto, o maior número de respostas surgiu através de vinte e seis inquiridos a responder "satisfaz-me um pouco" e logo de seguida surgem vinte e três pessoas a indicar "satisfaz-me".

*Tabela 34 Satisfação com as condições de trabalho - Igualdade de tratamento na organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	7	7,4	7,4	7,4
	Não me satisfaz	15	15,8	16,0	23,4
	Satisfaz-me um pouco	28	29,5	29,8	53,2
	Satisfaz-me	31	32,6	33,0	86,2
	Satisfaz-me bastante	9	9,5	9,6	95,7
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

A igualdade de tratamento na organização, obteve média superior a três, ou seja, é positivo e a resposta "satisfaz-me" foi a que contou com mais "vistos", amealhando um total de trinta e uma respostas, seguida pela resposta "satisfaz-me um pouco" que obteve vinte e oito respostas dos inquiridos e nove inquiridos responderam que estão bastante satisfeitos. De realçar que, quinze pessoas não se sentem satisfeitas e sete não se sentem nada satisfeitas.

*Tabela 35 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Política de gestão de recursos humanos existente na organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	3	3,2	3,2	3,2
	Não me satisfaz	22	23,2	23,2	26,3
	Satisfaz-me um pouco	23	24,2	24,2	50,5
	Satisfaz-me	38	40,0	40,0	90,5

Satisfaz-me bastante	4	4,2	4,2	94,7
Não sei/Não aplicável	5	5,3	5,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Ao analisar esta tabela, pode-se observar que a política de gestão de recursos humanos existente na organização obteve um bom número de resposta positivas, sendo que a que reuniu mais pessoas foi a resposta "satisfaz-me" (38), seguida pela resposta "satisfaz-me um pouco" (23). De realçar que vinte e duas pessoas não se encontram satisfeitas, como é possível verificar na tabela.

*Tabela 36 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	25	26,3	26,3	31,6
	Satisfaz-me um pouco	29	30,5	30,5	62,1
	Satisfaz-me	27	28,4	28,4	90,5
	Satisfaz-me bastante	5	5,3	5,3	95,8
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Nesta tabela, oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências, verifica-se que, na generalidade trinta pessoas não estão satisfeitas, dividindo-se com cinco pessoas na resposta "não me satisfaz nada" e vinte e cinco na resposta "não me satisfaz". Apesar do número anterior ser elevado, apenas conseguiu ficar em terceiro lugar, pois, a resposta "satisfaz-me um pouco" obteve vinte nove respostas e a "satisfaz-me" vinte e sete.

*Tabela 37 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Ações de formação que realizou até ao presente*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	------------------------

Válido	Não me satisfaz nada	9	9,5	9,5	9,5
	Não me satisfaz	22	23,2	23,2	32,6
	Satisfaz-me um pouco	24	25,3	25,3	57,9
	Satisfaz-me	28	29,5	29,5	87,4
	Satisfaz-me bastante	5	5,3	5,3	92,6
	Não sei/Não aplicável	7	7,4	7,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Em relação às ações de formação que os colaboradores desempenharam até ao momento, pode-se referir que a maior parte está satisfeita, com a resposta "satisfaz-me" ter o maior número de "vistos" (28), apesar disso, vinte e duas pessoas afirmam que não estão satisfeitas com as ações de formação que realizaram até ao momento.

*Tabela 38 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	6	6,3	6,3	6,3
	Não me satisfaz	18	18,9	18,9	25,3
	Satisfaz-me um pouco	31	32,6	32,6	57,9
	Satisfaz-me	29	30,5	30,5	88,4
	Satisfaz-me bastante	7	7,4	7,4	95,8
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Como podemos verificar, os mecanismos existentes de consulta e diálogo existentes na organização, são vistos de forma positiva pela maioria dos inquiridos, sendo que trinta e um responderam "satisfaz-me um pouco" e vinte nove afirmaram que estão satisfeitos. De realçar que dezoito pessoas não estão satisfeitas.

*Tabela 39 Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
--	--	------------	-------------	--------------------	------------------------

Válido	Não me satisfaz nada	3	3,2	3,2	3,2
	Não me satisfaz	11	11,6	11,6	14,7
	Satisfaz-me um pouco	33	34,7	34,7	49,5
	Satisfaz-me	31	32,6	32,6	82,1
	Satisfaz-me bastante	13	13,7	13,7	95,8
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Quando questionados sobre o conhecimento dos objetivos da organização, a maior parte dos inquiridos respondeu de forma positiva, onde as respostas "satisfaz-me um pouco" (33) e "satisfaz-me" (31) obtiveram um número muito próximo de "vistos", de realçar ainda, que treze pessoas estão bastante satisfeitas. Verifica-se ainda que, onze pessoas responderam que não estão satisfeitas e três afirmam que não estão nada satisfeitas.

*Tabela 40 Aprender novos métodos de trabalho*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	4	4,2	4,2	4,2
	Não me satisfaz	6	6,3	6,3	10,5
	Satisfaz-me um pouco	23	24,2	24,2	34,7
	Satisfaz-me	35	36,8	36,8	71,6
	Satisfaz-me bastante	25	26,3	26,3	97,9
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Questionados sobre a possibilidade de aprenderem novos métodos de trabalho, os inquiridos foram muito diretos, sendo que a maior parte afirma que estaria interessado, como é possível analisar pela média (3,81). Vinte e cinco dos inquiridos respondeu que estaria bastante satisfeito para aprender novos métodos de trabalho. Apenas dez pessoas não estariam satisfeitas para aprender novos métodos, sendo que quatro pessoas (dessas dez) afirmaram que não estariam nada satisfeitos e seis inquiridos responderam que não estariam satisfeitos.

Tabela 41 Desenvolver trabalho em equipa

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	3	3,2	3,2	3,2
	Não me satisfaz	4	4,2	4,3	7,5
	Satisfaz-me um pouco	24	25,3	25,8	33,3
	Satisfaz-me	41	43,2	44,1	77,4
	Satisfaz-me bastante	21	22,1	22,6	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Omisso	Sistema	2	2,1		
Total		95	100,0		

Esta tabela é semelhante à anterior, pois, os dados obtidos são idênticos, tendo esta um menor número de respostas "negativas", onde o maior aglomerado de respostas advém do quarto posto, ou seja, "satisfaz-me" que obteve quarenta e uma respostas.

Tabela 42 Participar em ações de formação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	5	5,3	5,3	10,6
	Satisfaz-me um pouco	25	26,3	26,6	37,2
	Satisfaz-me	33	34,7	35,1	72,3
	Satisfaz-me bastante	20	21,1	21,3	93,6
	Não sei/Não aplicável	6	6,3	6,4	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Constata-se com esta tabela, que os inquiridos estão interessados em participar em ações de formação, apenas dez pessoas responderam que não estariam interessados, sendo que os restantes afirmaram que ficariam satisfeitos se isso acontecesse.

*Tabela 43 Participar em projetos de mudança na organização*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	5	5,3	5,3	10,6
	Satisfaz-me um pouco	25	26,3	26,6	37,2
	Satisfaz-me	35	36,8	37,2	74,5
	Satisfaz-me bastante	19	20,0	20,2	94,7
	Não sei/Não aplicável	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Esta tabela é semelhante à anterior, pois, os resultados obtidos são muito semelhantes, o que mostra que a maioria dos inquiridos estariam satisfeitos em participar nos projetos de mudança na organização.

*Tabela 44 Sugerir melhorias*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	4	4,2	4,3	4,3
	Não me satisfaz	5	5,3	5,3	9,6
	Satisfaz-me um pouco	22	23,2	23,4	33,0
	Satisfaz-me	41	43,2	43,6	76,6
	Satisfaz-me bastante	19	20,0	20,2	96,8
	Não sei/Não aplicável	3	3,2	3,2	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Estas últimas tabelas têm tido resultados muito positivos, talvez, por permitirem que o trabalhador tenha uma voz mais ativa na organização, como é fácil de perceber nesta tabela, a maior parte dos inquiridos estaria satisfeito em sugerir melhorias à empresa.

*Tabela 45 Satisfação com níveis de liderança - Delega competências e responsabilidades*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	4	4,2	4,3	4,3
	Não me satisfaz	7	7,4	7,4	11,7
	Satisfaz-me um pouco	29	30,5	30,9	42,6
	Satisfaz-me	38	40,0	40,4	83,0
	Satisfaz-me bastante	15	15,8	16,0	98,9
	Não sei/Não aplicável	1	1,1	1,1	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Em relação à liderança e especialmente como é que esta delega competências e responsabilidades, pode-se afirmar que os trabalhadores estão satisfeitos, pois, como indica a tabela, a maior parte dos inquiridos respondeu com positividade e o maior número de respostas advém da resposta "satisfaz-me" que contou com trinta e oito "vistos".

*Tabela 46 Satisfação com níveis de liderança - Estimula a iniciativa das pessoas*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,4	5,4
	Não me satisfaz	9	9,5	9,7	15,1
	Satisfaz-me um pouco	32	33,7	34,4	49,5
	Satisfaz-me	30	31,6	32,3	81,7
	Satisfaz-me bastante	15	15,8	16,1	97,8
	Não sei/Não aplicável	2	2,1	2,2	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Omisso	Sistema	2	2,1		
Total		95	100,0		

Com esta tabela, pode-se constatar que os colaboradores estão satisfeitos com a organização e como esta atua na iniciativa das pessoas, onde o maior número de respostas

surgiu no meio termo, com a resposta "satisfaz-me um pouco" (32) e logo de seguida surgiu a resposta "satisfaz-me" onde trinta inquiridos referem o quão estão satisfeitos.

*Tabela 47 Satisfação com níveis de liderança - Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	5	5,3	5,3	5,3
	Não me satisfaz	9	9,5	9,6	14,9
	Satisfaz-me um pouco	27	28,4	28,7	43,6
	Satisfaz-me	32	33,7	34,0	77,7
	Satisfaz-me bastante	15	15,8	16,0	93,6
	Não sei/Não aplicável	6	6,3	6,4	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Estas últimas tabelas têm sido positivas para a organização, pois, muitos dos inquiridos respondem de forma positiva, o que é benéfico para a organização, pois vê o seu trabalho a ser reconhecido, nesta tabela, trinta e duas pessoas afirmam que estão satisfeitas, logo de seguida, vinte e sete afirmam que estão um pouco satisfeitas e de realçar que, quinze pessoas indicam que estão bastante satisfeitas.

*Tabela 48 Satisfação com níveis de liderança - Promove ações de formação*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	10	10,5	10,8	10,8
	Não me satisfaz	15	15,8	16,1	26,9
	Satisfaz-me um pouco	25	26,3	26,9	53,8
	Satisfaz-me	24	25,3	25,8	79,6
	Satisfaz-me bastante	9	9,5	9,7	89,2
	Não sei/Não aplicável	10	10,5	10,8	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
Omisso	Sistema	2	2,1		
Total		95	100,0		

Analisando esta tabela, encontra-se vinte e cinco pessoas descontentes com as ações de formação promovidas pela organização, em contraste, vinte e cinco pessoas estão um pouco satisfeitas e vinte e quatro estão satisfeitas.

*Tabela 49 Satisfação com níveis de liderança - Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	12	12,6	12,8	12,8
	Não me satisfaz	13	13,7	13,8	26,6
	Satisfaz-me um pouco	20	21,1	21,3	47,9
	Satisfaz-me	33	34,7	35,1	83,0
	Satisfaz-me bastante	12	12,6	12,8	95,7
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

A nível da satisfação do reconhecimento e da premiação dos esforços individuais e das equipas, pode-se afirmar que a maioria das pessoas se encontram satisfeitas, sendo que o maior número de respostas se encontra na resposta "satisfaz-me", mas mesmo assim, pode-se verificar que a soma das respostas menos positivas dá vinte e cinco, ou seja, estas pessoas não se encontram satisfeitas.

*Tabela 50 Satisfação com níveis de liderança - Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa*

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Não me satisfaz nada	9	9,5	9,6	9,6
	Não me satisfaz	13	13,7	13,8	23,4
	Satisfaz-me um pouco	19	20,0	20,2	43,6
	Satisfaz-me	35	36,8	37,2	80,9
	Satisfaz-me bastante	14	14,7	14,9	95,7
	Não sei/Não aplicável	4	4,2	4,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	

Omisso	Sistema	1	1,1		
Total		95	100,0		

Em relação à forma com a empresa adequa o tratamento que dá às pessoas, às necessidades e às situações em causa, pode-se afirmar que existe uma média positiva, sendo mais visível na resposta "satisfaz-me" que contou com trinta e cinco "vistos" e algo que se deve realçar, é o número de respostas máximas que se encontram na tabela, foram catorze pessoas afirmar que estão bastante satisfeitas, mas, também se encontram pessoas que não estão satisfeitas, se unirmos as duas possibilidades de respostas, contam-se vinte e duas respostas não tão positivas, mas mesmo assim, pode-se afirmar que na sua totalidade as repostas são positivas, pois, em noventa e quatro respostas encontram-se vinte e duas mais insatisfeitas e as restantes positivas.

#### 4.3. Cruzamento das variáveis em estudo

Neste segmento, irão ser analisadas variáveis através das tabelas cruzadas, que permitem cruzar informações e verificar o que é que os inquiridos pensam de variadíssimos temas.

A primeira tabela tem alguma ligação com o objetivo zero (O0), como já foi referido anteriormente, o objetivo é “perceber se o salário afeta a satisfação global que os colaboradores têm com a empresa”, mas nesta tabela não irá ser feita nenhuma análise ao objetivo em si, isso, ficará mais para a frente, onde, a análise irá ser realizada através do Test-T.

As tabelas irão ter uma sequência ordenada através das variáveis em análise, onde o objetivo é aprofundar e esclarecer o estudo.

*Tabela 51 Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente \*  
Satisfação global com a organização*

Satisfação global com a organização	Total
-------------------------------------	-------

		Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	
Satisfação global dos colaboradores	Não me satisfaz nada	2	6	7	4	0	19
- O salário que eu recebo mensalmente	Não me satisfaz	1	3	12	6	0	22
	Satisfaz-me um pouco	0	1	6	9	0	16
	Satisfaz-me	0	2	2	8	1	13
	Satisfaz-me bastante	0	0	0	1	2	3
Total		3	12	27	28	3	73

Através desta tabela cruzada, (que cruza os dados da satisfação global com a satisfação dos inquiridos sobre o salário mensal), constata-se que, a maior fatia dos colaboradores (que não estão nada satisfeitos com o seu salário) encontra-se no meio termo, em relação à satisfação global, tendo respondendo "satisfaz-me um pouco".

Na resposta à satisfação do salário mensal auferido pelos colaboradores, verifica-se que, o maior número de respostas surgiu, outra vez, no meio termo, ou seja, na resposta "satisfaz-me um pouco".

Quando se verifica a resposta central, da satisfação com o salário auferido, constata-se que o maior número de respostas se encontra no quarto quadrante, ou seja, os inquiridos estão satisfeitos com a organização, na sua globalidade.

O mesmo se passa quando comparando a satisfação com o salário auferido e a satisfação global, os colaboradores estão satisfeitos com a organização na sua globalidade.

Por fim, a resposta "satisfaz-me bastante" (da satisfação com o salário auferido) tem o maior número de respostas (mesmo sendo duas) no último quadrante, ou seja "satisfaz-me bastante".

*Tabela 52 Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente \* Salário - Rendimento liquido mensal*

		Salário - Rendimento liquido mensal				Total
		< 500€	501€ - 750€	751€ - 1000€	1001€ - 1500€	
Satisfação global dos colaboradores - O salário que eu recebo mensalmente	Não me satisfaz nada	0	13	5	0	18
	Não me satisfaz	0	21	2	1	<b>24</b>
	Satisfaz-me um pouco	2	12	5	2	<b>21</b>
	Satisfaz-me	0	6	8	1	<b>15</b>
	Satisfaz-me bastante	0	2	2	0	4
<b>Total</b>		2	54	22	4	82

Com esta tabela cruzada, consegue-se verificar se os inquiridos estão satisfeitos com o seu ordenado, pois, esta tabela cruza a variável do salário auferido com a satisfação do salário auferido.

A primeira opção de resposta (e a que obteve menor número de respostas) é referente aos colaboradores que auferem menos de 500€, com esta tabela, pode-se constatar que as duas pessoas que responderam estão um pouco satisfeitas.

Posteriormente, aparece o grupo com mais respostas, este grupo é referente aos colaboradores que auferem entre 501€ e 750€, após a análise a esta tabela, pode-se referir que a maior parte dos colaboradores está insatisfeito, pois, trinta e quatro trabalhadores mencionaram que não estão nada satisfeitos (13) e outros que não se sentem satisfeitos (21). Mesmo com a quantidade de respostas menos boas, encontra-se doze respostas dos

colaboradores a mencionar que estão um pouco satisfeitos, seis afirmam que se encontram satisfeitos e ainda existe duas pessoas que se sentem bastante satisfeitos.

Em relação ao grupo que compreende o salário entre os 751€ e os 1000€, constata-se que existe uma "boa" distribuição das respostas, ou seja, os valores são idênticos ou estão próximos, cinco pessoas afirmam que não se encontram nada satisfeitas e duas pessoas não se encontram satisfeitas, isto, em relação ao grupo das pessoas que não estão satisfeitas, mudando para o grupo das pessoas satisfeitas, encontram-se cinco pessoas que estão um pouco satisfeitas, oito pessoas que se encontram satisfeitas (sendo este valor o mais alto desta coluna) e por fim duas pessoas que estão bastante satisfeitas.

Para finalizar, irá ser feita a análise dos valores compreendidos entre os 1001€ e os 1500€, onde apenas houve quatro respostas, sendo uma delas menos boa, onde o inquirido afirmou que não estava satisfeito e as restantes duas positivas, onde dois dos inquiridos afirmaram que se encontram um pouco satisfeitos e o restante, encontra-se satisfeito com o salário que aufer.

*Tabela 53 Departamento de trabalho \* Salário - Rendimento liquido mensal*

		Salário - Rendimento liquido mensal				Total
		< 500€	501€ - 750€	751€ - 1000€	1001€ - 1500€	
Departamento de trabalho		2	6	1	2	11
	Acabamentos	0	20	1	0	21
	Administrativo - Financeiro	0	2	1	2	5
	Contabilidade	0	1	0	0	1
	Engenharia	0	4	1	0	5
	Fundição	0	14	13	0	27
	Fusão	0	2	0	0	2

Gabinete de segurança e higiene ocupacionais	0	0	1	0	1
Informática	0	0	1	0	1
Logística	0	1	0	0	1
Manutenção de equipamentos	0	4	2	0	6
Químicos	0	0	1	0	1
Recuperação de peças	0	0	1	0	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>83</b>

Nesta tabela cruzada, irá ser analisado o departamento de trabalho com o salário, para perceber qual o departamento que recebe mais e o que recebe menos.

Vinte trabalhadores do departamento “Acabamentos”, responderam que recebem entre 501€ e 750€, sendo que apenas um, referiu que auferem entre 751€ e 1000€.

O departamento “Administrativo-Financeiro”, obteve cinco respostas, sendo que, duas pessoas referiram que o seu salário está entre os 501€ e os 750€, uma pessoa afirmou que recebe entre os 751€ e 1000€ e por fim, duas pessoas responderam que auferem entre 1001€ e 1500€.

No departamento de “Engenharia”, verifica-se que quatro pessoas recebem entre 501€ e 750€ e apenas uma pessoa recebe entre 751€ e 1000€.

O departamento da “Fundição”, obteve, na totalidade vinte e sete respostas, sendo que catorzes inquiridos responderam que o seu salário ficava entre os 501€ e 750€ e treze pessoas afirmaram que recebiam entre 751€ e 1000€.

No departamento de “Fusão”, só se encontraram duas respostas e ambas apontaram para o salário entre os 501 e 750€.

No Gabinete de “Segurança e higiene ocupacionais”, bem como, o departamento “Informático”, houve apenas uma resposta (em cada um), sendo que esta se centrou no salário entre os 751€ e 1000€.

No departamento da “Logística”, também só houve uma resposta, mas esta ficou entre os 501€ e 750€.

Em relação ao departamento da “Manutenção de equipamentos”, verifica-se que, quatro pessoas recebem entre os 501€ e 750€ e duas pessoas recebem entre os 751€ e 1000€.

Por fim, pode-se juntar os dois últimos departamentos, e estes são, o de “Químicos” e “Recuperação de peças”, pois, ambos contaram com apenas uma resposta e estas, foram as mesmas respostas, onde os inquiridos afirmaram que recebem entre os 751€ e 1000€.

*Tabela 54 Salário - Rendimento liquido mensal \* Género*

		Género		Total
		Masculino	Feminino	
Salário - Rendimento liquido mensal	< 500€	2	0	2
	501€ - 750€	40	13	53
	751€ - 1000€	15	4	19
	1001€ - 1500€	1	3	4
Total		58	20	78

Nesta tabela cruzada, podemos analisar o salário auferido com o género.

Na primeira linha da tabela, verifica-se que existem dois homens que recebem menos de 500€ e que não existe nenhuma mulher a receber o mesmo.

Posteriormente, o maior número de respostas, quer do sexo masculino quer do sexo feminino é na segunda linha da tabela, onde referem que auferem entre 501€ a 750€.

Na terceira linha da tabela, verifica-se que existem quinze homens a receber entre 751€ a 1000€ e no caso das mulheres, apenas quatro recebem o mesmo.

Por fim, constata-se que existem mais mulheres (3) a receber entre 1001€ a 1500€ do que homens (1).

*Tabela 55 Departamento de trabalho \* Satisfação global com a organização*

		Satisfação global com a organização					Total
		Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz-me um pouco	Satisfaz-me	Satisfaz-me bastante	
Departamento de trabalho		0	0	4	5	0	9
	Acabamentos	1	5	4	6	0	16
	Manutenção de Equipamentos	0	0	5	5	0	10
	Químicos	0	0	1	0	0	1
	Recuperação de Peças	0	0	0	0	1	1
	Administrativo - Financeiro	0	0	1	4	0	5
	Contabilidade	0	0	0	1	0	1
	Engenharia	0	1	4	1	0	6
	Fundição	1	6	8	6	0	21
	Fusão	1	0	0	0	0	1
	Gabinete de Segurança e Higiene Ocupacionais	0	0	0	0	1	1
	Informática	0	0	0	0	1	1

Logística	0	0	0	1	0	1
Total	3	12	27	29	3	74

Esta tabela cruzada, cruza a variável do departamento de trabalho com a satisfação global e através dos resultados provenientes da tabela, irá ser feita uma análise, verificando qual o departamento com mais satisfação e o departamento com menos satisfação, por exemplo.

Começando pelo departamento de "Acabamentos", verifica-se que, cinco inquiridos responderam "não me satisfaz", quatro afirmaram que estão um pouco satisfeitos e a maior resposta surgiu na quarta possibilidade, na "satisfaz-me", onde contou com seis votos.

O departamento de "Manutenção de equipamentos" contou com dez respostas, sendo que cinco delas estão na resposta "satisfaz-me um pouco" e as outras cinco na resposta "satisfaz-me".

Em relação ao departamento dos "Químicos" pode-se constatar que apenas teve uma resposta, sendo que esta, ficou no meio da tabela, ou seja, na resposta "satisfaz-me um pouco".

O departamento de "Recuperação de peças" também contou com apenas um voto, mas neste caso, a resposta foi bastante positiva, onde o inquirido afirmou que estava bastante satisfeito.

Em relação ao departamento "Administrativo-Financeiro", pode-se aferir que as respostas foram positivas, sendo que quatro de cinco pessoas afirmaram que estão satisfeitas e apenas uma respondeu que estava um pouco satisfeita. departamento da contabilidade, apenas contou com uma resposta e esta, ficou na quarta possibilidade de escolha, ou seja, na resposta "satisfaz-me".

Analisando as respostas do departamento de "Engenharia", verifica-se que a maior resposta surge no meio da tabela, ou seja, "satisfaz-me um pouco", sendo que as respostas "não me satisfaz" e "satisfaz-me", contaram, cada uma, com uma resposta.

O departamento que contou com mais respostas foi o da "Fundição", somou um total de vinte e uma respostas. Onde houve uma divisão das respostas mais pelo centro, do que as extremidades, pois, nesse mesmo local só contou com apenas uma resposta e foi logo na primeira possibilidade. Posteriormente, as respostas "não me satisfaz" e "satisfaz-me" contaram com seis respostas, cada uma, sendo que, oito dos inquiridos afirmaram que estão um pouco satisfeitos. No departamento da "Fusão", apenas se verificou uma respostas e esta foi logo na primeira possibilidade, ou seja, "não me satisfaz nada". O "Gabinete de segurança e higiene ocupacionais" bem com o de "Informática" apenas contaram com um voto cada e ao analisar a tabela, verifica-se que foi a mesma para as duas, sendo que a resposta foi, "satisfaz-me bastante". Por fim, o departamento de "Logística", também só contou com uma resposta, sendo que o inquirido afirmou que se encontra satisfeito com a organização.

Tabela 56 Departamento de trabalho \* Instrução

Departamento de trabalho	Instrução							Total
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Secundário	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	
	0	0	4	4	2	0	1	11
Acabamentos	0	0	9	11	1	0	0	21
Administrativo - Financeiro	0	0	0	0	5	0	0	5
Contabilidade	0	0	0	1	0	0	0	1
Engenharia	0	0	0	0	3	3	0	6
Fundição	3	7	12	7	0	0	0	29
Fusão	0	1	0	1	0	0	0	2
Gabinete de segurança e higiene ocupacionais	0	0	0	0	1	0	0	1
Informática	0	0	0	0	1	0	0	1
Logística	0	0	0	1	0	0	0	1

Manutenção de equipamentos	0	0	0	9	0	0	0	9
Químicos	0	0	0	0	1	0	0	1
Recuperação de peças	0	0	0	1	0	0	0	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>89</b>

Nesta tabela cruzada, irão ser analisadas as variáveis, departamento de trabalho e instrução, verificando assim, se existe relação entre as duas.

Começando pelo departamento dos “Acabamentos”, verifica-se que a maior parte dos inquiridos respondeu "secundário" (11), seguidamente, "3º ciclo" (9) e apenas uma pessoa referiu que tinha "licenciatura".

No departamento “Administrativo-Financeiro”, verifica-se que as cinco pessoas que responderam são todas licenciadas.

A única pessoa que respondeu que o seu departamento era de “Contabilidade”, referiu que tinha o secundário.

Analisando o departamento da “Engenharia”, verifica-se que três pessoas são licenciadas e outras três, têm o mestrado.

O departamento da “Fundição” foi o que obteve mais resposta, contabilizando um total de vinte e nove. Onde estas resposta começaram no "1º ciclo" (3), seguidamente o "2º ciclo" (7), o maior número de resposta veio do "3º ciclo" (12) e por fim, o "secundário" (7).

O departamento de “Fusão”, apenas contou com duas respostas, sendo que estas, se dividiram em "2ºciclo" e "secundário".

No caso do departamento do “Gabinete de segurança e higiene ocupacionais”, apenas contou com uma respostas, sendo que foi a "licenciatura".

O departamento “Informático”, apresentou os mesmos resultados que o anteriormente referido.

O departamento da “Logística”, também contou com apenas uma resposta, mas foi no "secundário".

Analisando o departamento da “Manutenção de equipamentos”, verifica-se que, existem nove respostas e estas, foram todas no "secundário".

O departamento dos “Químicos”, apenas contou com uma resposta e estar surgiu na "licenciatura".

Por fim, o departamento de “Peças”, também só contou com uma resposta, sendo que esta, surgiu no "secundário".

*Tabela 57 Satisfação global com a organização \* Idade*

		Idade					Total	
		18-24	25-30	31-40	41-50	51-65		
Satisfação global com a organização	Não me satisfaz nada	0	1	0	0	0	2	3
	Não me satisfaz	1	1	5	3	0	2	12
	Satisfaz-me um pouco	4	2	10	7	2	2	27
	Satisfaz-me	2	6	7	9	2	3	29
	Satisfaz-me bastante	0	1	0	2	0	0	3
	<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

Com esta tabela cruzada, consegue-se comparar a variável da satisfação global com a organização e a idade, verificando assim, qual o grupo de idade que se sente mais satisfeito e menos satisfeito.

Começando com a idade compreendida entre os 18 e 24 anos, verifica-se que seis inquiridos se encontram satisfeitos, tendo existido pelo menos uma resposta nas outras possibilidades.

Seguidamente, conclui-se que o grupo de idade entre os 25 e 30 anos obteve o maior número de respostas, sendo que dez inquiridos estão um pouco satisfeitos, posteriormente, sete pessoas afirmam que estão satisfeitas e de realçar, ainda, que cinco pessoas não se encontram satisfeitas.

Ao analisarmos a idade compreendida entre os 31 e 40 anos, constata-se que, apenas três pessoas não estão satisfeitas com a organização, sendo que as restantes dezoito estão e se as dividirmos pelas respostas, verifica-se que, sete pessoas estão um pouco satisfeitas, nove estão satisfeitas e ainda se encontram duas pessoas bastante satisfeitas na globalidade.

O grupo com a idade compreendida entre os 41 e 50 anos, apenas só obteve quatro respostas e dividiu-se similarmente, tendo duas pessoas referido que se encontram um pouco satisfeitas e as outras duas, mencionaram que se encontram satisfeitas.

Por fim, temos o grupo das idades compreendidas entre os 51 e 65 anos, este, contou com nove respostas, sendo que quatro delas não foram positivas (duas respostas para cada grupo), houve ainda dois inquiridos que referiram que estão um pouco satisfeitos e os últimos três, referiram que estão satisfeitos.

Tabela 58 Satisfação global com a organização \* Idade \* Género

Género			Idade					Total	
			18-24	25-30	31-40	41-50	51-65		
Masculi no	Satisfação global com a organização	Não me satisfaz nada	0	1	0	0	0	2	3
		Não me satisfaz	1	1	1	3	0	2	8
		Satisfaz-me um pouco	3	2	5	6	1	0	17
		Satisfaz-me	1	6	6	4	0	1	18
		Satisfaz-me bastante	0	1	0	1	0	0	2
		Total	5	11	12	14	1	5	48
Femini no	Satisfação global com a organização	Não me satisfaz			4	0	0	0	4
		Satisfaz-me um pouco			4	1	1	1	7
		Satisfaz-me			1	5	1	2	9
		Satisfaz-me bastante			0	1	0	0	1
		Total			9	7	2	3	21

Nesta tabela, encontram-se três variáveis em estudo, sendo elas a satisfação com a organização, a idade e o género.

Esta comparação, irá ser efetuada através do género, comparando-os assim, com as restantes variáveis e referindo qual a zona de satisfação com o maior número de respostas

No sexo masculino, com a idade compreendida entre os 18 e 24 anos, encontram-se seis homens satisfeitos a nível global com a organização. Aqui, não poderá haver comparação com o sexo feminino, pois, não houve respostas por parte das mulheres com a idade entre os 18 e 24 anos.

Passando para o grupo de idades entre os 25 e os 30 anos, consegue-se reparar numa diferença de respostas, por parte dos géneros, onde seis homens responderam que estão satisfeitos a nível global com a organização, logo de seguida aparecem cinco homens a referir que estão um pouco satisfeitos com a organização, no caso das mulheres é um pouco diferente, onde oito mulheres se dividem nas respostas "não me satisfaz" e "satisfaz-me um pouco".

Quando se comparam os géneros (com a idades compreendidas entre os trinta e um e os quarenta), verifica-se que seis homens responderam "satisfaz-me um pouco", no caso das mulheres, cinco delas, afirmam que estão satisfeitas com a globalidade da organização.

Comparando os géneros através da idade compreendida entre os quarenta e um e os cinquenta anos, constata-se que não existe um grande número de respostas, sendo que o único homem que respondeu, afirmou que se encontrava um pouco satisfeito e as duas mulheres que responderam, que a organização na sua globalidade "satisfaz-me um pouco" e "satisfaz-me".

Analisando o último grupo de idades, sendo este do cinquenta e um até aos sessenta e cinco, consegue-se constatar que os homens estão mais descontentes do que as mulheres, estes, apresentam quatro respostas nas duas possibilidades menos positivas, sendo que, as mulheres, apresentam as suas respostas na satisfação positiva.

Em suma, se verifica-se o total das respostas (e tendo em conta que o número de respostas dos homens é mais do dobro) constata-se que ambos os géneros têm a maior presença, nas respostas "satisfaz-me", o que é positivo.

#### 4.4. Média da satisfação global com a organização

Através das médias que irão ser apresentadas, poderá constatar-se, qual a ideia geral que os colaboradores têm da empresa e de várias variáveis apresentadas no questionário.

*Tabela 59 Satisfação global com a organização*

Satisfação global com a organização		
Média	N	Desvio Padrão
3,23	74	,915

Através da média apresentada na tabela, pode-se observar que a satisfação global dos colaboradores com a organização se encontra positiva, pois, de 0 a 5, esta contou com 3.23, na tua totalidade.

Após esta análise, irá ser desenvolvida uma observação a várias tabelas, a primeira irá ser sobre a satisfação global e a gestão.

#### 4.5. Diferenças de médias

Com estes testes, pode-se verificar se existe, ou não, alguma relevância nas variáveis em estudo. É possível verificar isso através da significância (sig), se este for  $>0,05$  aceitamos  $H_0$ , se o sig for  $<0,05$  rejeitamos  $H_0$  e seguimos com  $H_1$ .

*Tabela 60 Género e Satisfação global com a empresa*

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,317	4	,079	,355	,840
Nos grupos	14,292	64	,223		

Total	14,609	68			
-------	--------	----	--	--	--

R: Analisando os resultados desta tabela, pode-se afirmar que o género não afeta a satisfação global com a empresa.

*Tabela 61 Salário e Satisfação global com a empresa*

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	2,396	4	,599	1,695	,163
Nos grupos	21,204	60	,353		
Total	23,600	64			

R: Ao analisar esta tabela, pode-se afirmar que o salário não afeta a satisfação global com a empresa.

*Tabela 62 Salário auferido mensalmente e Género*

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	,120	1	,120	,085	,771
Nos grupos	117,127	83	1,411		
Total	117,247	84			

R: Ao analisar esta tabela, pode-se constatar que a satisfação com o salário auferido mensalmente não difere no género.

*Tabela 63 Instrução e Salário auferido mensalmente*

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Entre Grupos	6,107	3	2,036	1,612	,193
Nos grupos	99,748	79	1,263		
Total	105,855	82			

R: Através desta tabela, pode-se observar que a instrução não afeta o salário auferido mensalmente.

#### 4.6. Análise dos objetivos

Chegamos a uma das partes mais importantes do estudo, pois, com os testes que irão ser apresentados e com a análise dos mesmos, podemos constatar se as citações da revisão bibliográfica vão de encontro aos resultados obtidos. Neste segmento irão ser apresentados dez análises, o que corresponde aos dez objetivos.

*Tabela 64 Salário e Satisfação global com a empresa – Obj. 0*

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Satisfação global com a organização	Variâncias iguais assumidas	,032	,858	3,947	71	,000
	Variâncias iguais não assumidas			3,997	69,433	,000

R: Através da tabela aqui apresentada, pode-se verificar que a satisfação global com a organização pode ser alterada quando o salário dos colaboradores também o é.

*Tabela 65 Horário de trabalho e Conciliação do trabalho com a vida familiar – Obj. 1*

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Horário de trabalho	Variâncias iguais assumidas	8,020	,006	5,171	92	,000
	Variâncias iguais não assumidas			4,252	27,329	,000

R: Através do resultado obtido, pode-se afirmar que existe uma diferença da satisfação com o horário quando há a possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e os assuntos pessoais.

*Tabela 66 Satisfação global com a empresa e Ambiente de trabalho – Obj. 2*

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Satisfação global com a organização	Variâncias iguais assumidas	,684	,411	5,029	70	,000
	Variâncias iguais não assumidas			4,740	33,081	,000

R: Com os dados apresentados na tabela, consegue-se compreender que a satisfação global com a organização difere quando a satisfação com as condições do ambiente de trabalho se altera.

*Tabela 67 Satisfação do ambiente competitivo, trabalho e igualdade de tratamento – Obj. 3*

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Satisfação com as condições de trabalho - Ambiente de trabalho	Entre Grupos	33,616	4	8,404	8,901	,000
	Nos grupos	63,259	67	,944		
	Total	96,875	71			
Satisfação global dos colaboradores - Ambiente competitivo com os meus colegas de trabalho	Entre Grupos	22,390	4	5,597	4,723	,002
	Nos grupos	81,772	69	1,185		
	Total	104,162	73			

R: Com os resultados apresentados na tabela, pode-se verificar que a satisfação com ambiente competitivo e a satisfação com ambiente de trabalho, variam consoante a satisfação global.

Tabela 68 Satisfação global com a empresa e Política de desenvolvimento da carreira – Obj. 4

		Soma dos		Quadrado		
		Quadrados	gl	Médio	F	Sig.
Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Política de gestão de recursos humanos existente na organização	Entre	25,640	4	6,410	6,455	,000
	Grupos					
	Nos	68,522	69	,993		
	grupos					
	Total	94,162	73			
Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências	Entre	30,440	4	7,610	7,931	,000
	Grupos					
	Nos	66,209	69	,960		
	grupos					
	Total	96,649	73			
Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Ações de formação que realizou até ao presente	Entre	38,405	4	9,601	6,713	,000
	Grupos					
	Nos	98,690	69	1,430		
	grupos					
	Total	137,095	73			
Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	Entre	40,162	4	10,040	11,766	,000
	Grupos					
	Nos	58,879	69	,853		
	grupos					
	Total	99,041	73			
Satisfação com o desenvolvimento da carreira - Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização	Entre	42,979	4	10,745	15,037	,000
	Grupos					
	Nos	49,305	69	,715		
	grupos					
	Total	92,284	73			

R: Ao analisar os resultados desta tabela, pode-se afirmar que a satisfação global com a empresa, irá variar, dependendo da política de desenvolvimento da carreira.

Tabela 69 Team Building – Obj. 5

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Oportunidades criadas pela	Variâncias iguais assumidas	1,566	,214	4,279	92	,000

organização para desenvolver novas competências	Variâncias iguais não assumidas			5,507	13,467	,000
---	---------------------------------	--	--	-------	--------	------

R: Após a análise desta tabela, pode-se afirmar que as oportunidades criadas pela organização, para desenvolver novas competências, vão influenciar a participação em ações de formação.

*Tabela 70 Processos de promoção e igualdade de tratamento na organização – Obj. 6*

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Igualdade de oportunidade nos	Variâncias iguais assumidas	1,493	,225	5,240	92	,000
processos de promoção	Variâncias iguais não assumidas			5,359	36,091	,000

R: Analisando os resultados obtidos nesta tabela, pode-se afirmar que a igualdade de oportunidades nos processos de promoção vão influenciar a igualdade de tratamento na organização, isto, na perspectiva dos colaboradores.

*Tabela 71 Conhecimento dos objetivos e Aprendizagem de novo métodos/Participação em projetos de mudança – Obj. 7*

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Aprender novos métodos de trabalho	Entre Grupos	27,915	5	5,583	5,868	,000
	Nos grupos	84,675	89	,951		
	Total	112,589	94			
Participar em projetos de mudança na organização	Entre Grupos	23,219	5	4,644	4,043	,002
	Nos grupos	101,089	88	1,149		
	Total	124,309	93			

1º

R: Ao analisar a primeira parte desta tabela, pode-se constatar que o nível de conhecimento dos objetivos da organização está relacionado com a aprendizagem de novos métodos de trabalho.

2º

R: Ao analisar a segunda e última parte desta tabela, pode-se confirmar que o nível de conhecimento dos objetivos da organização está relacionado com a participação em projetos de mudanças na organização.

*Tabela 72 Satisfação global com a empresa e Reconhecimento e premiação do esforços individuais e equipas – Obj. 8*

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Satisfação global com a organização	Variâncias iguais assumidas	,384	,537	5,693	72	,000
	Variâncias iguais não assumidas			5,384	28,559	,000

R: Ao analisar esta tabela, verifica-se que a satisfação global com a organização varia através do reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipas.

#### 4.7. Componentes da satisfação

A análise fatorial, num estudo como este, é realmente importante, pois, permite, que o mesmo fique mais simplificado, sendo que através da análise estatística, conseguimos reduzir o número de variáveis em estudo, onde apenas aparecem as mais importantes, sendo que estas, aparecem agrupadas em alguns grupos, o que permite simplificar o estudo e permite ajudar as empresas a perceberem quais os pontos mais fulcrais.

*Tabela 73 Teste de KMO e Bartlett Satisfação global com a organização*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,869
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2662,901
	gl	630
	Sig.	,000

R: Ao analisar os dados da tabela, consegue-se perceber que se trata de bom um nível de validade média, pois o primeiro valor ilustrado na tabela encontra-se entre 0,80 e 0,90. Indicando assim, que a análise de componentes principais pode ser feita (Pereira, 2004).

*Tabela 74 Variância total explicada Satisfação global com a organização*

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	17,204	47,790	47,790	17,204	47,790	47,790	6,884	19,123	19,123
2	2,537	7,048	54,838	2,537	7,048	54,838	5,532	15,367	34,490
3	1,852	5,146	59,984	1,852	5,146	59,984	4,150	11,527	46,017
4	1,709	4,747	64,730	1,709	4,747	64,730	3,407	9,464	55,481
5	1,367	3,796	68,527	1,367	3,796	68,527	3,106	8,629	64,110
6	1,106	3,071	71,598	1,106	3,071	71,598	2,248	6,245	70,355
7	1,050	2,917	74,515	1,050	2,917	74,515	1,498	4,160	74,515
8	,960	2,668	77,183						
9	,803	2,230	79,413						
10	,728	2,023	81,435						

Ao analisar esta tabela, verifica-se que existem sete componentes que explicam mais de 74,515% da variância dos dados iniciais (Pereira, 2004).

Tabela 75 Matriz de componente rodada

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Imagem da organização	,699						
Desempenho global da organização	,786						
Papel da organização na sociedade							
Forma como a organização gere os conflitos de interesse	,722						
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	,778						
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	,754						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	,771						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	,743						
O salário que eu recebo mensalmente							
Ambiente competitivo com os meus colegas de trabalho							
Com a possibilidade de crescimento na empresa						,616	
Aptidão da liderança pra conduzir a organização							
Aptidão da gestão para comunicar					,544		
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado					,736		
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados					,793		
Forma como a organização recompensa os esforços individuais			,607				
Forma como a organização recompensa os esforços em grupo			,743				
Postura da organização face à mudança e à modernização						,581	
Ambiente de trabalho	,580						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais							
Horário de trabalho							
Possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais				,756			

Possibilidade de poder conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde				,788			
Igualdade de oportunidade nos processos de promoção							,679
Igualdade de tratamento na organização			,557				
Política de gestão de recursos humanos existente na organização							
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências							,502
Ações de formação que realizou até ao presente			,638				
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização			,644				
Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização				,528			
Delega competências e responsabilidades		,682					
Estimula a iniciativa das pessoas		,716					
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança		,846					
Promove ações de formação		,683					
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas		,782					
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa		,746					

Na tabela 76 são apresentados os nomes atribuídos aos fatores retirados da análise fatorial de componentes principais.

Estes fatores, irão ajudar a organização a perceber quais as variáveis mais importantes a nível da satisfação e da motivação dos seus colaboradores.

Poderão juntar-se estas variáveis com as que já foram mencionadas na revisão bibliográfica.

*Tabela 76 Fatores influenciadores da satisfação*

<p>Imagem da organização</p> <p>Desempenho global da organização</p> <p>Forma como a organização gere os conflitos de interesse</p> <p>Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão</p> <p>Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão</p> <p>Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria</p> <p>Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores</p> <p>Satisfação com o ambiente de trabalho</p>	<p><b>Participação dos trabalhadores</b></p>
<p>Delega competências e responsabilidades</p> <p>Estimula a iniciativa das pessoas</p> <p>Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança</p> <p>Promove ações de formação</p> <p>Reconhece e premeia os esforços individuais e da equipa</p> <p>Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa</p>	<p><b>Processo de desenvolvimento de recursos humanos</b></p>
<p>Forma como a organização recompensa esforços individuais</p> <p>Forma como a organização recompensa os esforços em grupo</p> <p>Igualdade de tratamento na organização</p> <p>Ações de formação que realizou até ao presente</p> <p>Mecanismos de consulta e diálogo existentes na empresa</p>	<p><b>Processos de motivação</b></p>
<p>Possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais</p> <p>Possibilidade de poder conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde</p> <p>Nível de conhecimentos que tem dos objetivos da organização</p>	<p><b>Conciliação entre trabalho e vida pessoal</b></p>
<p>Aptidão da gestão para comunicar</p> <p>Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado</p> <p>Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados</p>	<p><b>Avaliação do desempenho</b></p>
<p>Possibilidade de crescimento a empresa</p> <p>Postura da organização face à mudança e à modernização</p> <p>Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências</p>	<p><b>Oportunidade de desenvolvimento e crescimento</b></p>

Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	<b>Igualdade de oportunidades</b>
--	-----------------------------------

Usando agora estes 7 fatores como variáveis independentes e a satisfação global com a organização como variável dependente, foi realizada uma análise de regressão linear.

Da tabela 77 pode-se concluir que 67,3% da satisfação consegue ser explicada.

*Tabela 77 Sumarização do modelo Satisfação Global com a Organização*

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,841 <sup>a</sup>	,708	,673	,534

Observando a tabela 79, conclui-se que 6 fatores contribuem significativamente para essa satisfação, ou seja, 67,3% da satisfação geral com a empresa pode ser explicado pelas 6, das 7 dimensões encontradas e estas são (ordenadas por ordem decrescente):

- Participação dos trabalhadores;
- Processo de desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos;
- Processos de motivação;
- Trabalho e vida pessoal;
- Avaliação do desempenho;

- Oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

*Tabela 78 Coeficientes das sete dimensões*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,215	,067		48,115	,000
Participação dos trabalhadores	,442	,073	,443	6,022	,000
Processo de desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos	,407	,073	,408	5,546	,000
Processo de motivação	,314	,061	,361	5,117	,000
Trabalho e vida pessoal	,301	,065	,330	4,615	,000
Avaliação do desempenho	,139	,066	,152	2,108	,039
Oportunidade de desenvolvimento e crescimento	,133	,061	,153	2,167	,034
Igualdade de oportunidades	-,035	,063	-,039	-,551	,584

O único fator que não contribui para a explicação da satisfação global com a empresa, é o último, ou seja, a igualdade de oportunidades (sig > 0,05).

#### 4.8. Discussão dos resultados

Neste ponto irão ser cruzados os objetivos e hipóteses com os resultados obtidos, que foram analisados anteriormente. Com esta análise, pretende-se verificar se os resultados obtidos vão de encontro aos objetivos e hipóteses.

O0: Perceber se o salário afeta a satisfação global que os colaboradores têm com a empresa.

R: Através dos resultados obtidos, pode-se confirmar que a satisfação global com a organização pode ser alterada quando o salário dos colaboradores também o é, ou seja, o salário afeta a satisfação global dos colaboradores.

O1: Verificar se existe satisfação entre o horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar.

R: Ao analisar os dados obtidos, pode-se afirmar que existe uma diferença na satisfação com o horário, quando existe a possibilidade de poder conciliar o trabalho com a vida familiar e os assuntos pessoais.

O2: Perceber se existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a organização e o ambiente de trabalho.

R: Através dos dados obtidos, pode-se concluir que a satisfação difere quando os colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho.

O3: perceber se existe relação entre a satisfação do ambiente competitivo e ambiente de trabalho.

R: Ao analisar a tabela, pode-se confirmar que a satisfação do ambiente competitivo e a satisfação do ambiente de trabalho, varia conforme a satisfação global dos colaboradores.

O4: Perceber se a política existente de desenvolvimento da carreira afeta a satisfação global com a empresa.

R: Analisando os dados, consegue-se constatar que a satisfação global com a empresa irá variar, dependendo da política existente de desenvolvimento da carreira

O5: Perceber se as tarefas de team building são importantes (oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências e ações de formação).

R: Analisando os dados obtidos, pode-se afirmar que as oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências, vão influenciar a participação em ações de formação

O6: Constatar se existe relação entre a igualdade de oportunidades nos processos de promoção com a igualdade de tratamento na organização.

R: Analisando os resultados obtidos, constata-se que a igualdade de oportunidades nos processos de promoção, vão influenciar a igualdade de tratamento na organização.

O7: Constatar se os colaboradores se esforçam mais quando têm objetivos definidos (nível de conhecimentos dos objetivos, participar em projetos de mudança na organização e desenvolver novos métodos de trabalho).

R1: Analisando os resultados obtidos, pode-se constatar que o nível de conhecimento dos objetivos da organização está relacionado com a aprendizagem de novos métodos de trabalho.

R2: Analisando a última parte dos resultados obtidos, constata-se que o nível de conhecimentos dos objetivos da organização está relacionado com a participação em projetos de mudanças na organização

O8: Constatar se existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a empresa e a forma com a organização recompensa os esforços individuais.

R: Analisando os resultados constata-se que a satisfação global com a organização varia através do reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipas.

Como indica Domingues (2009), a motivação e a satisfação no trabalho podem por vezes ser consideradas erroneamente como equivalentes. De facto, embora tenham alguns pontos de convergência, a satisfação está mais relacionada com o que separa os desejos do sujeito relativamente ao que ele consegue realmente, ou como refere Ramos (cit. in Queirós, 2015) a satisfação laboral é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respetivos resultados e a motivação é um conjunto de forças energéticas intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais no sentido de alcançar determinados resultados. Ou seja, o conceito de satisfação é muitas vezes encarado como uma extensão da motivação. Ou como Bonafim e Brandalise (cit in Lisboa, 2012), indicam a motivação como o processo de fornecer aos seus colaboradores a oportunidade de satisfazer as suas necessidades, o que irá levar a um comportamento produtivo dentro da organização.

Com base na revisão de algumas ferramentas de avaliação da satisfação profissional, Spector (cit in Neto, 2016) resume algumas dimensões da satisfação profissional, nomeadamente, as relações interpessoais no trabalho, as condições de trabalho, a natureza do trabalho e da organização, as políticas e procedimentos da organização, a remuneração, o crescimento pessoal, as oportunidades de promoção, o reconhecimento, a segurança e a supervisão. Através do estudo realizado nesta dissertação, conseguiu-se encontrar mais variáveis sobre a satisfação profissional, sendo elas, a participação dos trabalhadores, o processo de desenvolvimento da gestão de recursos humanos, o processo de motivação, trabalho e vida pessoal, avaliação do desempenho e por fim, a oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Posto isto, seria interessante analisar o que aconteceria se a empresa adotasse estas técnicas mais regularmente no seu dia-a-dia.

#### 4.9. Conclusão

Através dos dados obtidos anteriormente, consegue-se perceber que a satisfação é, deveras importante no trabalho. Como foi possível analisar, existem inúmeras variáveis

para que se consiga atingir tanto a satisfação como a motivação, é essencial que os gestores saibam aplicar, estas mesmas variáveis, necessitam é de ter a noção de quais aplicar, pois, como já foi referido, anteriormente, cada ser humano é diferente e cada um dá mais ou menos valor a determinada variável, o que pode comprometer a satisfação.

## Capítulo V – Conclusão

O tema desta dissertação, motivação e satisfação, foi escolhido pela vontade do autor atingir novos conhecimentos e aprofundar os mesmos, nesta área da motivação e satisfação, pois como futuro gestor, é importante ter conhecimento de várias áreas que permitam a um gestor desenvolver o seu trabalho da melhor forma possível

Começando pela recomendação da revisão bibliográfica, pode-se dizer que, é necessário que as empresas satisfaçam os seus colaboradores, pois, são os seus principais recursos, eles são o potencial humano da empresa, são os que desenvolvem os produtos e serviços e para que estes sejam desenvolvidos de forma mais eficiente, é necessário que estes estejam motivados e satisfeitos. Se a empresa obtiver lucros, é necessário que a mesma desenvolva algum tipo de ação, para premiar a equipa que ajudou a empresa a atingir esse patamar.

Referindo ainda que é necessário que os gestores passem o feedback aos seus colaboradores, informando-os de várias situações e dos objetivos existentes, para que haja uma relação mais positiva entre colaboradores e gestores. As empresas são constituídas por pessoas de géneros, idades, culturas diferentes, sendo assim, a empresa possui, muito provavelmente, pessoas com personalidades heterógenas, o que leva a que os objetivos sejam diferentes. Os gestores deveriam conhecer os seus colaboradores e deveriam arranjar planos motivacionais adaptados para cada um. A promoção ou a progressão na carreira, também é uma fórmula de motivação no trabalho, mas também é uma atitude um pouco arriscada, pois, não se sabe como é que o individuo irá reagir a esta mudança, para isto, é necessário que a empresa tenha a completa noção que o individuo está preparado para aquela promoção. Como foi referido anteriormente, é necessário que os empregados estejam integrados e saibam qual é a missão, os objetivos, as estratégias e os sistemas da empresa. As atividades de *team building* também poderão ter um papel importante na construção da motivação e satisfação, onde terão a possibilidade de fazer uma atividade diferente do seu trabalho diário. Existem estudos que comprovam que o salário está interligado com a produtividade, podendo esta ser uma das formas da empresa motivar os seus colaboradores. Nestes programas, não poderão haver injustiças, ou seja,

deve existir equidade para todos os colaboradores. Pode-se optar também por, promover um espírito positivo que facilite o trabalho dos colaboradores, o que torna o meio ambiente mais favorável para o desenvolvimento do trabalho.

Relativamente às hipóteses definidas para este estudo, as seguintes conclusões podem ser referidas.

H0: o salário afeta a satisfação global que os colaboradores têm com a empresa. Esta hipótese foi confirmada.

H1: existe satisfação entre o horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar. Esta hipótese foi confirmada.

H2: existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a organização e o ambiente de trabalho. Esta hipóteses foi confirmada.

H3: existe relação entre a satisfação do ambiente competitivo e ambiente de trabalho. Esta hipótese foi confirmada.

H4: a política existente de desenvolvimento da carreira afeta a satisfação global com a empresa. Esta hipótese foi confirmada

H5: as tarefas de *team building* afetam a satisfação (oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências e ações de formação). Esta hipótese foi confirmada. Esta hipótese foi confirmada.

H6: existe relação entre a igualdade de oportunidades nos processos de promoção com a igualdade de tratamento na organização. Esta hipótese foi confirmada.

H7: os colaboradores esforçam-se mais quando têm objetivos definidos (nível de conhecimentos dos objetivos, participar em projetos de mudança na organização e desenvolver novos métodos de trabalho). Esta hipótese foi confirmada.

H8: existe relação entre a satisfação global dos colaboradores com a empresa e a forma com a organização recompensa os esforços individuais. Esta hipótese foi confirmada.

Em termos de recomendações para a gestão gerais, e com base nos dados obtidos no caso de análise, pode-se afirmar que o salário afeta a satisfação global, ou seja, a empresa deveria gerir melhor o salário, caso tivesse essa possibilidade, pois, como indicam os resultados, iria ser benéfico para ambas as partes.

A empresa, poderia ser mais flexível a nível dos horários, ou seja, possibilitar a conciliação da vida pessoal do trabalhador com a vida familiar, pois, iria trazer uma maior satisfação para o colaborador.

A organização, principalmente, as partes encarregadas pelos colaboradores, deveriam prestar atenção ao ambiente de trabalho existente, pois, é outra variável que afeta a satisfação global dos colaboradores.

Outra variável importante para a satisfação global com a organização, por parte dos colaboradores, é o conhecimento da missão e dos objetivos da organização.

A gestão de recursos humanos, tem vindo a ser tema de estudo por parte de vários autores e neste estudo, pode-se afirmar que é uma fonte importante para a satisfação global.

As oportunidades criadas pela organização, para desenvolver novas competências, vão influenciar a participação em ações de formação.

A satisfação global com a empresa varia através do reconhecimento e premiação dos esforços individuais e das equipas.

Por fim, o conhecimento dos objetivos da organização, influencia a aprendizagem de novos métodos de trabalho e ainda está relacionado com a participação em projetos de mudança na organização, isto, ficou comprovado através da análise existente no caso de estudo.

Em termo gerais, os fatores que maior influência tem na satisfação dos trabalhadores são:

- Participação dos trabalhadores.
- Processo de desenvolvimento de recursos humanos.
- Processos de motivação.
- Conciliação entre o trabalho e vida pessoal.
- Avaliação do desempenho.
- Oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

Em suma, podemos afirmar que, a empresa possui aqui uma ferramenta, caso pretenda melhorar a sua gestão com os colaboradores, pois, através desta análise, consegue, resumidamente, perceber quais são variáveis mais importantes para atingir o sucesso com os seus colaboradores.

Em relação às limitações, poderão ser descritas as seguintes:

- O grau de generalização dos resultados, sendo a amostra não probabilística e de conveniência e de dimensões pequenas.
- Apenas uma empresa em estudo.
- Centralização das respostas, ou seja, as respostas surgiram apenas de alguns departamentos.

Em relação à pesquisa futura, os futuros autores, poderão aprofundar o tema através das ideias:

- Replicar o estudo com um maior número de empresas.
- Aprofundamento de um subtema sobre os prós e contras das atividades de *team building*.
- Um subtema sobre estilos de liderança e a sua influência na motivação e satisfação.
- A segurança e higiene no trabalho também é um fator de motivação e satisfação, poder-se-ia desenvolver algo relacionado com este tema.

## Bibliografia

Arbex, M., 2011. Noções de amostragem para a pesquisa de marketing. Disponível em: [https://marcoarbex.files.wordpress.com/2011/05/aula\\_amostragem.pdf](https://marcoarbex.files.wordpress.com/2011/05/aula_amostragem.pdf) [Consultado a 22/12/2016].

Barbosa, J., 2013. A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal

Dias, M., 2012. A motivação dos enfermeiros em tempo de crise

Dicas SPSS. Teste de diferenças entre médias. Disponível em: <http://www.dicas-spss.com/?p=183> [Consultado a 11/01/2017].

Domingues, A., 2009. Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos

Faria, B., 2009. Qualidade de vida do enfermeiro no exercício profissional e os seus reflexos na satisfação profissional

Filho, D. e Junior, J., 2010. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial

Freixo, L., 2010. Das fontes de satisfação no trabalho à satisfação organizacional: estudo em duas empresas do setor metalúrgico do norte do país

Gonçalves, M., 2004. Satisfação com o trabalho Continental Mabor, um caso sui generis

Linhares, S., 2015. Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores

Lisboa, S., 2012. Satisfação dos colaboradores e a gestão da qualidade. Impacto da certificação ISSO 9001 na satisfação global dos colaboradores da câmara municipal da Maia

Maroco, J., Marques, T., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?

Marqueze, E., 2005. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional “Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes de uma instituição de ensino superior”

Martinez, M. e Paraguay, A., 2003. Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos

Martins, M. e Santos, G., Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho

Neto, M., 2016. Satisfação profissional versus metodologia de trabalho – percepção dos Enfermeiros numa USF

Neto, O. E Gomes, R. et al. in Livro Pesquisa Social 14ª edição

Parente, C., 2003. Para uma análise da gestão de competências profissionais

Pereira, A. e Patrício, T., Guia Prático de Utilização - Análise de dados para ciências sociais e de psicologia. 8ª ed. Lisboa: 2013

Pereira, A., SPSS Guia Prático de Utilização – Análise de dados para ciências sociais e de psicologia. 5ª ed. Lisboa: 2004

Pereira, R., 2014. A produtividade como fator de motivação

Queirós, S., 2015. Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

Silva, E., 2014. O Efeito do Controlo Comportamental na Motivação Intrínseca dos Trabalhadores

Soares, J., 2007. Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais.

Sousa, B., 2012. Fatores que influenciam a produtividade dos trabalhadores

Stevenson, W. Estatística aplicada à administração

Tamayo, A. e Paschoal, T., 2003. A relação da Motivação para o trabalho com as metas do trabalhador

Veloso, L. As práticas empresariais socialmente sustentadas no combate à precariedade laboral: algumas pistas de reflexão

Vieira, M., 2006. Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes

Vieira, V., 2002. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing

## Anexo - Questionário utilizado na obtenção dos dados para o Caso de Estudo

### Satisfação global

Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz-me um pouco	Satisfaz-me	Satisfaz-me bastante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Satisfação com a organização

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz-me um pouco	Satisfaz-me	Satisfaz-me bastante	Não sei/Não aplicável
--	----------------------	-----------------	----------------------	-------------	----------------------	-----------------------

Imagem da organização

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Desempenho global da organização

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Papel da organização na sociedade

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Forma como a organização gere os conflitos de interesse

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Envolvimento dos colaboradores nos processos

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz-me um pouco	Satisfaz-me	Satisfaz-me bastante	Não sei/Não aplicável
de tomada de decisão						
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O salário que eu recebo mensalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente competitivo com os meus colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com a possibilidade de crescimento na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Satisfação com a gestão

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz-me um pouco	Satisfaz-me	Satisfaz-me bastante	Não sei/Não aplicável
Aptidão da liderança pra conduzir a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão da gestão para comunicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a organização recompensa os esforços individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forma como a organização recompensa os esforços em grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Postura da organização face à	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
-------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

mudança e à  
modernização

**Satisfação com as condições de trabalho**

Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
-------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

Ambiente de  
trabalho

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Modo como a  
organização lida os  
conflitos, queixas  
ou problemas  
pessoais

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Horário de  
trabalho

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Possibilidade de  
poder conciliar o  
trabalho com a  
vida familiar e  
assuntos pessoais

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Possibilidade de  
poder conciliar o  
trabalho com  
assuntos  
relacionados com a  
saúde

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
--	-------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

Igualdade de  
oportunidade nos  
processos de  
promoção

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Igualdade de  
tratamento na  
organização

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

### Satisfação com o desenvolvimento da carreira

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
--	-------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

Política de gestão  
de recursos  
humanos  
existente na  
organização

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Oportunidades  
criadas pela  
organização para  
desenvolver  
novas  
competências

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Ações de  
formação que  
realizou até ao  
presente

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Mecanismos de  
consulta e  
diálogo

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
--	-------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

existentes na  
organização

Nível de  
conhecimento  
que tem dos  
objetivos da  
organização

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Satisfação com a participação em projetos da empresa**

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
--	-------------------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------	-----------------------------	-----------------------------

Aprender novos  
métodos de  
trabalho

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Desenvolver  
trabalho em  
equipa

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Participar em  
ações de  
formação

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Participar em  
projetos de  
mudança na  
organização

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sugerir  
melhorias

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

## Satisfação com níveis de liderança

	Não me satisfaz nada	Não me satisfaz	Satisfaz- me um pouco	Satisfaz- me	Satisfaz- me bastante	Não sei/Não aplicável
Delega competências e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula a iniciativa das pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promove ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Género

- Masculino
- Feminino

### Idade

**Departamento de trabalho**

**Instrução**

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Salário - Rendimento liquido mensal**

- < 500€
- 501€ - 750€
- 751€ - 1000€
- 1001€ - 1500€
- 1501€ - 2000€
- > 2000€

**Local de residência**

**Dimensão do agregado familiar**