

AGRADECIMENTOS

A Deus que nos inspira sempre a prosseguir a nossa missão.

A todos aqueles que directa, ou indirectamente, contribuíram para que este trabalho pudesse ser preparado.

Aos responsáveis e a todos os colaboradores do ISCTE e do ISCEE, aos organizadores que tão sabiamente souberam preparar o curso de MBA / Mestrado em Gestão Global e, claro aos nossos professores, que além da riqueza material deixada durante as sessões presenciais, nos serviram de elos de ligação com a Escola de Gestão.

Ao Professor Doutor Albino Pedro Lopes pela paciência e a forma como soube orientar-nos na preparação do presente trabalho.

Aos gestores e trabalhadores das várias organizações que tiveram a paciência de nos receber e ajudar na realização dos inquéritos de satisfação no trabalho e realizar o nosso estudo de caso, em especial aos do INDP, do BCA, da BAL, Lda., do HBS, da Enapor e da Transcor SV.

Aos colegas e professores do curso de MBA / Mestrado em Gestão Global pelo espírito de equipa que norteou o nosso grupo.

À colega Glória Neves pela gentileza prestada na revisão linguística.

O agradecimento é extensível à nossa família pela forma como soube aceitar a nossa ausência durante a formação e preparação do presente trabalho.

Resumo

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

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

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

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

Além de uma incursão à literatura especializada, realizamos dois inquéritos em empresas cabo-verdianas, um em Outubro de 2003 e outro em Outubro de 2007, que nos permitiram determinar índices específicos e gerais de satisfação no trabalho, fazer correlações e análises comparativas.

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

As palavras-chave são: pessoas, trabalho, motivação e satisfação.

Abstract

Work motivation is viewed, since middle of the 20th Century, as a main factor of job satisfaction, also for increasing of productivity and quality of goods and services.

By the ending of a Master's Programme in Global Management, we was moved by a great interest to research and report about the organization human values, important component of which is the people's satisfaction level in work conditions, obtained through an evaluation of a great number of independent variables, related to two items – work content and work context.

The main objective of the present dissertation is to **identify in which measure the job environmental variables contribute to work satisfaction.**

Inspired into the **Two Factors Theory (Herzberg, 1959, 1982)** and into **The Cognitive Evaluation Theory (Deci, 1971)**, we intent to relate people satisfaction to different particular variables, which perform two subsystems – intrinsic or motivator, that includes learning, emotions, work itself, achievement and recognition and; extrinsic or hygienic, that includes salary, supervision and work physical conditions.

Besides a specialized literature review, we took up two separated inquiries within cape-verdian companies, the first conducted in October, 2003, and the second in October, 2007, which allowed specifics and general job satisfaction indexes, correlations and comparative analysis.

We concluded that people are fair satisfied on job, and give more emphasis on work content factors, than on work context factors, but the source of satisfaction is different category by category.

Key-words: people, work, motivation, satisfaction.

Índice

	Pág.
Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Lista de figuras	1
Lista de quadros	2
Lista de abreviaturas	4
1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Tema e problema de pesquisa	6
1.1.1. Tema de trabalho e seu enquadramento científico	6
1.1.2. Formulação inicial do problema	8
1.1.3. Pressupostos básicos	9
1.1.4. Primeira revisão genérica de literatura	9
1.2. Objectivos de pesquisa	9
1.2.1. Objectivo geral	9
1.2.2. Objectivos específicos	10
1.3. Justificação do trabalho	10
1.3.1. Pertinência académica do trabalho	10
1.3.2. Interesse prático	11
1.3.3. Envolvimento pessoal	12
1.4. Delimitação do campo de trabalho	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1. Teorias tradicionais da motivação	15
2.1.1. Motivos e necessidades	15
2.1.2. Teoria das expectativas	17
2.1.3. Teoria da equidade e justiça	18
2.1.4. Teoria do estabelecimento de objectivos	20

2.1.5	Teoria da avaliação cognitiva	22
2.1.6	O desenho do trabalho	24
2.1.7	Teoria do reforço	25
2.2.	Áreas emergentes da motivação	26
2.2.1	Criatividade	26
2.2.2	Grupos e equipas	27
2.2.3	Cultura	28
2.3.	O conceito de satisfação no trabalho	28
3.	METODOLOGIA	35
3.1.	Tipo de pesquisa	35
3.2.	Especificação das informações a recolher	35
3.3.	Meios de recolha de informação	35
3.4.	Meios de tratamento e análise dos dados	35
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1.	Primeiro inquérito de satisfação no trabalho	36
4.1.1.	Primeiras organizações estudadas	38
4.1.1.1.	Bento António Lima & Filhos, Lda.	38
4.1.1.2.	Hospital Dr. Baptista de Sousa	38
4.1.1.3.	Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas	39
4.1.1.4.	Banco Comercial do Atlântico	40
4.1.2	Caracterização geral da primeira amostra	41
4.1.3.	Resultados do primeiro inquérito	42
4.1.3.1.	Resultados globais	42
4.1.3.2.	Satisfação do ponto de vista das variáveis pessoais e interpessoais	45
4.1.3.3.	Satisfação do ponto de vista das variáveis organizacionais	47
4.1.3.4.	Resultados estratificados: variáveis pessoais e interpessoais	50
4.1.3.5.	Resultados estratificados: variáveis organizacionais	65
4.1.3.6.	Conclusões do primeiro inquérito de satisfação no trabalho	72

4.2.	Transição para o modelo dos dois factores de Herzberg	78
4.3.	Segundo inquérito de satisfação no trabalho	81
4.3.1.	Perfil das novas organizações estudadas	83
4.3.1.1.	Empresa Nacional de Administração dos Portos, S.A.	83
4.3.1.2.	Transcor – S.V., S.A.	84
4.3.2	Caracterização geral da segunda amostra	85
4.3.3.	Resultados do segundo inquérito	87
4.3.3.1.	Resultados globais	87
4.3.3.2.	Satisfação do ponto de vista dos factores motivacionais	88
4.3.3.3.	Satisfação do ponto de vista dos factores higiénicos	89
4.3.3.4.	Resultados estratificados	91
4.3.4.	Conclusões do segundo inquérito de satisfação no trabalho	93
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
7.	ANEXO	101

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Teoria dos dois Factores de Herzberg	16
Figura 2. Modelo de Vroom	17
Figura 3. Modelo das características da função de Hackman e Oldham	31
Figura 4. Diagrama dos dois factores de Herzberg	34
Figura 5. Perfil médio de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais	47
Figura 6. Satisfação quanto às metas e os objectivos da empresa	49
Figura 7. Satisfação quanto ao resultado da actividade da empresa	49
Figura 8. Satisfação quanto aos princípios defendidos pela empresa	49
Figura 9. Satisfação quanto aos métodos de motivação de pessoal utilizados	50
Figura 10. Satisfação quanto à divulgação de informação na empresa	50
Figura 11. Perfil médio de satisfação às variáveis organizacionais	51

Lista de quadros

	Pág.
Quadro 1. Tipologia dos modelos de explicação da satisfação no trabalho	31
Quadro 2. Universo de pessoal do primeiro inquérito	42
Quadro 3. Inquérito 1: Caracterização geral da amostra	43
Quadro 4. Balanço de satisfação quanto as variáveis pessoais e interpessoais	45
Quadro 5. Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais	46
Quadro 6. Balanço de satisfação quanto as variáveis organizacionais	47
Quadro 7. Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis organizacionais	48
Quadro 8. Índice de satisfação segundo o sexo	51
Quadro 9. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o sexo	52
Quadro 10. Índice de satisfação segundo o estado civil	53
Quadro 11. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o estado civil	55
Quadro 12. Índice de satisfação segundo as habilitações	56
Quadro 13. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo as habilitações	57
Quadro 14. Índice de satisfação segundo o sector de trabalho	59
Quadro 15. Índice de satisfação segundo a posição hierárquica	59
Quadro 16. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo a posição hierárquica	61
Quadro 17. Índice de satisfação segundo o tempo de serviço	63
Quadro 18. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o tempo de serviço	64
Quadro 19. Satisfação às variáveis organizacionais segundo o sexo	66
Quadro 20. Satisfação às variáveis organizacionais segundo o estado civil	67
Quadro 21. Satisfação às variáveis organizacionais segundo as habilitações	68
Quadro 22. Satisfação às variáveis organizacionais segundo a posição hierárquica	70
Quadro 23. Satisfação às variáveis organizacionais segundo o tempo de serviço	72
Quadro 24. Correspondência das variáveis em estudo com a teoria dos 2 factores	80
Quadro 25. Caracterização geral da amostra: segundo inquérito	87
Quadro 26. Índice de satisfação aos factores motivacionais	89
Quadro 27. Índice de satisfação aos factores higiénicos	90
Quadro 28. Índice geral de satisfação segundo a empresa estudada	91
Quadro 29. Índice geral de satisfação segundo o sexo	91

Quadro 30. Índice geral de satisfação segundo o estado civil	92
Quadro 31. Índice geral de satisfação segundo as habilitações	92
Quadro 32. Índice geral de satisfação segundo o ramo da empresa	92
Quadro 33. Índice geral de satisfação segundo a posição hierárquica	93
Quadro 34. Índice geral de satisfação segundo o tempo de serviço na empresa	93

Lista de abreviaturas

BAD – Banco Africano de Desenvolvimento
BADEA – Banco Árabe para o Desenvolvimento Económico em África
BAL – Bento António Lima
BCA – Banco Comercial do Atlântico
BCV – Banco de Cabo Verde
ETP – Ética do Trabalho Protestante
FNC – Força das Necessidades de Crescimento
GNS – *Growth Need Strength*
HBS – Hospital Baptista de Sousa
IDEPE – Instituto de Promoção do Desenvolvimento da Pesca Artesanal
INDP – Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas
INIP – Instituto Nacional de Investigação Pesqueira
ISCEE – Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais
ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
JAPA – Junta Autónoma dos Portos
NTICs – Novas Tecnologias de Informação e de Comunicação
PMEs – Pequenas e Médias Empresas
PWE – *Protestant Work Ethic*
SPSS - *Statistical Package for The Social Sciences*
TAC – Teoria da Avaliação Cognitiva
TCT – Teoria das Características do Trabalho
TE – Teoria das Expectativas

1. INTRODUÇÃO

Num mundo em constante transformação em que nos encontramos, a organização deixou de ser vista apenas como uma mera unidade de produção de bens e serviços, passando a ser vista como uma unidade de meios ou recursos, um centro de decisões, um sistema de relações e, sobretudo, como uma célula social.

Ao invés de produzir, passaram a ser objectos da agenda de trabalho do gestor do topo, dos especialistas e dos executivos a procura incessante de respostas às questões do tipo: i – o que fazer? ii – Como fazer? iii - Quanto fazer? iv - Quando fazer? v - Para quem fazer?

Estes pressupostos estão na base do desenvolvimento de várias economias emergentes da segunda metade do Século XX e continuam pelo Século XXI, cujas respostas requerem um constante reposicionamento e tomada de decisões. **“A envolvente é instável e turbulenta, de modo que a única ‘posição defensável’ é o movimento ou viver a perturbação em permanência”**, defende Ansoff e os seus seguidores. A questão da adequação estratégica da organização ao meio, para a defesa de uma posição, há muito que foi relegada ao segundo plano.

Os desenvolvimentos conseguidos a nível das biotecnologias e das **NTIC’s – Novas Tecnologias de Informação e de Comunicação** fizeram com que, os próprios recursos, definidos por Shuen, a finais do Século XX, como **“ativos específicos de uma empresa que são difíceis de imitar”** ou por outros investigadores como **“competências nucleares”** ou **“competências distintivas”**, deixassem de ser a grande mais-valia. Hoje, o que mais conta é a transformação permanente e a gestão da mudança, pressupondo que por mais bem fundamentada que estiver, todo o processo de gestão deverá ser permanentemente posto em causa, pois o verdadeiro concorrente pode nem sequer pertencer à nossa, mas à outra **“Indústria”**.

A empresa muda, as pessoas também mudam. De todo o modo, a estratégia é assegurada por um **núcleo central**, um conjunto de pessoas mais ou menos organizado, mais ou menos estável, que age sobre os restantes meios de produção, produzindo utilidades e valores necessários a um determinado público, formando um sistema interno, um **microambiente**, baseado em **ligações** formais e informais, espontâneas e predefinidas, de curto, médio e longo prazos, onde cada **indivíduo** tem um papel decisivo no funcionamento do **sistema**.

Finalmente, uma empresa ou organização é parte integrante de uma organização social, que não só emprega pessoas, produz bens e paga retribuições, mas é também uma **organização flexível**, capaz de influenciar e de ser influenciada pela vida numa zona, região ou país, dos pontos de vista económico, político-legal, sócio-cultural, etc.

Não é estranho, pois, que no centro da empresa esteja o componente humano, ou seja pessoas, empregues para conduzir e executar a produção de bens e serviços, merecendo com isso o **respeito**, o **valor**, a justa **recompensa** e sobretudo a **responsabilidade** por aquilo que fazem. Estes são apenas alguns dos factores que directa ou indirectamente condicionam a predisposição das pessoas a desempenhar uma actividade laboral, os seja a sua motivação, e com isso a satisfação perante o exercício do próprio trabalho.

Na fase de conclusão da primeira etapa de uma formação de MBA / Mestrado em Gestão Global, onde praticamente todas as fontes de valor de uma organização foram colocadas em jogo, eis que mais interesse nos despertou o valor humano da organização, ou seja o eco de como a pessoa humana é encarada na organização, onde depende o grosso do seu tempo, obtido a partir de uma avaliação feita pela própria pessoa, tendo em conta um vasto leque de factores, parte dos quais visa as variáveis individuais, parte as variáveis institucionais, situacionais ou de contexto, traduzidas em autoavaliação, avaliação dos indivíduos que lhe estão mais ou menos próximos, do seu sector de trabalho, seu departamento e da sua organização no seu todo, incluindo aquilo que o indivíduo percebe como sendo a importância do seu trabalho e da actividade da sua organização no meio em que vive.

1.1. Tema e Problema de Pesquisa

1.1.1. Tema de Trabalho e seu Enquadramento Científico

Durante a primeira metade do século XX imperou no mundo inteiro um modelo de gestão inspirado na organização científica do trabalho, cujo precursor, foi o famoso engenheiro americano Frederic Winslow Taylor (1856 – 1919), cuja **teoria da racionalização do trabalho** encara o ser humano como uma máquina, que deveria ser otimizada para produzir o máximo de *output* possível. De acordo com Taylor, as chefias operacionais mais os operários seriam libertos do trabalho de organização e de tudo o que exige escrita: “todo o trabalho intelectual é excluído da oficina e centralizado no serviço de distribuição de trabalho...”. No plano directivo, a organização do tipo militar é substituída por uma do tipo administrativo, para que cada operário receba directamente as suas ordens diárias e o auxílio necessário de oito chefes diferentes, cada um dos quais exerce uma função específica.

O operário, pois, não tinha o direito de pensar, tão pouco de sugerir qualquer mudança, mas apenas executá-la. O salário constituía quase que a única fonte de motivação para o trabalhador, e o operário trabalhava unicamente por recompensas financeiras.

Não obstante a contestação da Europa (França, Alemanha e Suécia, por exemplo), a racionalização do trabalho e o sistema de salários estimulantes constituíram uma verdadeira revolução na sua época, e serviram de base à standardização, a produção em massa e ao apogeu da economia norte-americana.

Sem descurar dos ganhos de produtividade resultantes da racionalização do trabalho, a segunda metade do Século XX é toda ela dedicada à orientação psicossociológica de organização da empresa, cujo grande dinamizador foi Elton Mayo, segundo o qual, para que houvesse um completo aproveitamento dos meios humanos, o homem teria de ser compreendido, quer em grupo, quer isoladamente.

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

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

As teorias são universais e válidas onde quer que seja, e para quem quer que seja. No entanto, e principalmente no que concerne à natureza humana, com o andar dos tempos umas vão perdendo actualidade, enquanto outras vão-se impondo, mas, sem contudo eliminar os matizes das anteriores teorias. Assim, antes de entrarmos num estudo de casos, mesmo que modestamente, da sua aplicação à realidade cabo-verdiana, pretendemos abordar, no nosso futuro trabalho, em primeiro lugar, o seguinte:

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

Seguindo uma revisão de literatura feita no ano de 1999 por Ambrose, M. L. (University of Colorado) e Kulik, C. T. (Arizona State University)¹, o tema de trabalho que ora propomos, Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho tem sua fonte em sete teorias tradicionais da motivação (velhos amigos), e três áreas tópicas emergentes (novas faces), sobre as quais faremos uma apresentação muito sumária.

1.1.2. Formulação Inicial do Problema

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

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

É assim, que estabelecemos como problema a investigar, no contexto da realidade cabo-verdiana, o seguinte:

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

¹ Ambrose, M. L. e Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s, *Journal of Management*, 1999, Vol. 25, No 3, 231-292.

1.1.3. Pressupostos Básicos

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

- 1. Os factores do meio têm uma influência directa sobre a motivação das pessoas para o desempenho do seu trabalho.**
- 2. A motivação contribui significativamente para a satisfação no trabalho.**

1.1.4. Primeira Revisão Genérica da Literatura

Atendendo aos factores tempo e acesso às bibliotecas científicas, para o conhecimento do estado da arte nos domínios de pesquisa em pretendíamos actuar, tivemos que limitar, em primeira abordagem, à revisão de literatura aqui apresentada, e que consiste numa síntese das principais teorias da motivação humana relacionadas com o ambiente de trabalho que continuam a suscitar até aos dias de hoje muitos exames práticos, quer em laboratório, como na vida real, bem assim uma síntese das novas áreas emergentes nos anos 90, de estudos da interacção entre o indivíduo e o meio onde ele exerce a sua actividade profissional.

A intenção era de citar o máximo de fontes originais, mas a acessibilidade foi limitada. Ao longo do texto, procuramos sempre referenciar os principais autores que investigaram sobre a motivação e a satisfação no trabalho, suas obras constantes das referências bibliográficas. Para tal, contamos com a habitual colaboração do ISCEE, do ISCTE, da organização do curso e, claro dos nossos professores, que além da riqueza em material que nos deixaram durante as sessões presenciais, nos serviram de elo de ligação com a Escola de Gestão.

1.2. Objectivos de Pesquisa

1.2.1. Objectivo Geral

Como objectivo geral da nossa pesquisa colocamos o seguinte:

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

1.2.2. Objectivos Específicos

Constituíram objectivos específicos do trabalho realizado os seguintes:

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

1.3. Justificação do trabalho

1.3.1. Pertinência Académica do Trabalho

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

Não é menos verdade que, por vezes, imbuído de uma revolta interna (vide o exemplo do filme “La Amistad”, sobre Grande Rei Africano, organizador e querido pelos seus súbditos, que o comércio negreiro em abolição não pôde transformar em escravo) e por vezes não, o indivíduo acaba por se moldar à envolvente em que se encontra, tornando-se refém ou beneficiário desse sistema que se chama cultura (organizacional, industrial, popular, nacional, etc.).

É nesse contexto, que se antes a motivação era encarada mais do ponto de vista da apetência a satisfação de necessidades fisiológicas, as grandes descobertas da psicologia e da sociologia vieram a associar-se à ciência económica formando uma corrente de pensamento emergente,

cuyo objecto é determinar como produzir com o mínimo de custos possíveis maximizando o valor do produto, mas também a satisfação individual dos três principais agentes envolvidos no processo – os accionistas, os trabalhadores e os clientes. É neste contexto que surgem entre os anos 60 e 80 disciplinas ou cursos inteiros, nos domínios de marketing, gestão dos recursos humanos, psicologia social das organizações, relações públicas, entre outros, com um objectivo comum que é a busca da maximização de satisfação desta ou daquela necessidade específica do agente.

1.3.2. Interesse Pratico

Hoje, como nunca, os gestores de qualquer organização seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos precisam focalizar a sua atenção sobre a natureza humana da sua força de trabalho. Designadamente, devem ter em conta que aquele que é hoje um simples membro do seu *staff* amanhã poderá ser também gestor do seu sector de trabalho, ou da sua organização, pelo que ele deve saber distribuir tarefas, coordenar, mas também extrair do subordinado o que de mais valor possui, que são as suas ideias, as suas opiniões em relação ao trabalho e, finalmente, assegurá-lo o devido *feedback* do seu desempenho.

O milagre japonês ocorrido nos anos 60 e 70, com a afirmação desse país como a segunda maior potência económica do mundo deve-se principalmente à abordagem participativa da gestão da qualidade, ao sistema de padrinhos (necessidade de afiliação) e aos objectivos maiores colocados pelos japoneses de em duas décadas ultrapassarem os países europeus mais desenvolvidos em matérias de produtividade, de qualidade e de criatividade (necessidade de realização) e também de PIB per capita, ou seja o orgulho japonês que constitui um exemplo clássico de aplicação da teoria dos objectivos, quer à nível individual, como principalmente à nível dos grupos. A síntese de Deming (1990) dos catorze princípios da qualidade diz no seu número 12 que se deva “Remover as barreiras ao orgulho da execução e do desempenho. O operário deve orgulhar-se do seu desempenho. A chefia deve mudar a sua visão de números absolutos para uma visão de qualidade. O pessoal da administração e da engenharia não deve ser privado do orgulho do seu desempenho”².

Nesta afirmação poderá estar a chave do sucesso de uma organização focalizada no ser humano, que se pretende prosperar por muito tempo, que leva os gestores de qualquer escalão a uma reflexão profunda no sentido de consciencializar que o seu desempenho e o

² In Oliveira, C. A. *A Contribuição dos Factores Motivacionais para a Qualidade*. UFSC, 2002. p.60.

desempenho da sua organização dependem directamente do desempenho dos seus subordinados, que por seu turno dependerá da motivação para realizar o trabalho.

É nesse sentido, e sem a ambição de “inventar a bicicleta” que procuraremos com o trabalho proposto trazer à realidade cabo-verdiana, os principais pilares da ciência contemporânea sobre a motivação humana e suas implicações no ambiente de trabalho.

1.3.3. Envolvimento Pessoal

Como elemento parcial para a avaliação no módulo Comportamento Organizacional, o signatário realizou conjuntamente com a colega Mirsa Galvão um trabalho de grupo intitulado Motivação e Satisfação no Trabalho, mediante um inquérito realizado em Outubro de 2003, com a aplicação de um questionário, cujo o objectivo geral era contribuir para o conhecimento da forma como o trabalhador se sente perante a organização na qual despende o grosso do seu tempo útil, bem assim ao conhecimento da percepção do indivíduo em relação ao papel que ele ou ela e a sua organização desempenham na sociedade. Num universo de 913 trabalhadores pertencentes à quatro organizações (duas públicas e duas privadas) conseguiu-se reunir uma amostra de 100 indivíduos com a mais diversa estratificação, que permitiu-nos, após tratamento, chegar a conclusões bastante interessantes, que gostaríamos de poder dar um melhor tratamento e confirmar no nosso presente trabalho. Outro trabalho terá sido feito, desta feita sobre a cultura organizacional, com resultados também interessantes, que podemos considerar outra motivação parcial para continuar a trabalhar sobre o assunto.

Na qualidade de Director da Unidade Orgânica de Administração e Finanças de um instituto público munido de vários factores propiciadores de uma elevada motivação, mas também de vários outros inibidores dessa mesma motivação e, conseqüentemente, confrontado quase que diariamente com várias situações vividas por chefes e por subordinados, por indivíduos e por grupos de trabalho, por trabalhadores isolados e pelo elenco de trabalhadores é, com um interesse redobrado, que queria, não só entender e levar outras pessoas a entender porque é que perante um mesmo contexto ou situação dois trabalhadores reagem de maneira diferente, mas também procurar conhecer o que na realidade mais motiva e o que menos motiva o trabalhador a desempenhar o seu trabalho.

1.4. Delimitação do Campo de Trabalho

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

1. Dotá-lo de fundamentação teórica, inspirada nas várias teorias da motivação desenvolvidas na segunda metade do Século XX e nos estudos empíricos realizados nos anos 80 e 90;
2. Reformular o trabalho apresentado, com os dados de base existentes, dando-lhes um tratamento mais sistémico, tanto do ponto de vista estatístico, como do ponto de vista da apresentação dos resultados. Em particular, pretendemos recorrer às funcionalidades do SPSS, proceder a caracterização da amostra, recalcular as medidas estatísticas mais importantes, efectuar os testes paramétricos e não paramétricos necessários, fazer correlação entre variáveis independentes e dependentes, reformular as conclusões e sintetizá-las;
3. Designadamente, fazer uma análise diferenciada entre os vários extractos da amostra recolhida, segundo os vários critérios demográficos; fazer uma análise comparativa entre as organizações abrangidas pela amostra, quer ao nível dos resultados globais, como dos resultados estratificados;
4. Repetir o inquérito mediante um plano amostral com um perfil demográfico semelhante ao do primeiro estudo, com inserção de dois capítulos, como sejam: a) Indicação da medida em que o trabalhador considera que pode influenciar determinados aspectos do seu trabalho; b) Indicação de um factor que mais motiva e de um factor que menos motiva a sua permanência no actual emprego.
5. Dar ao inquérito o tratamento similar ao feito para o primeiro estudo;
6. Proceder à uma análise dos resultados. Nesta fase estaríamos em condições de proceder a uma análise do contexto organizacional numa perspectiva evolutiva, tendo em conta as medidas de gestão rotineiras e inovadoras que foram implementadas na organização durante o interregno, e que afectaram a predisposição dos trabalhadores. Interessante ainda podia ser uma análise comparativa entre as organizações conhecedoras dos resultados do primeiro estudo e as que não os conheceram, podendo as primeiras funcionar como grupo de controlo.
7. Fazer uma discussão e tirar as conclusões, reportando às teorias da motivação aqui abordadas.

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

Assim, não pretendemos com o estudo, entre outras: a) Fazer qualquer exame às teorias de base aqui avançadas; b) Avaliar o desempenho dos trabalhadores nas organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Teorias Tradicionais da Motivação

Mas o que é a motivação?

Archer (Bergamine & Coda, 1990, *in* da Silva Júnior, 2001) define o **motivo** como uma necessidade actuando sobre o intelecto, que leva uma pessoa a agir. Já, a **motivação** é uma tomada de direcção para a acção e origina-se de um motivo ou necessidade. A satisfação ocorre com o atendimento ou eliminação de uma necessidade.

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

O desempenho no trabalho é uma função da habilidade e da motivação e o comportamento é função da interacção entre as forças ambientais (p.e, o sistema de recompensas, a natureza do trabalho, o estilo de liderança) e forças inerentes à própria pessoa (p.e, as necessidades e os motivos individuais).

As teorias ainda não permitiram medir a motivação propriamente dita, mas sim tendem a encontrar os mediadores e os moderadores da motivação.

2.1.1. Motivos e Necessidades

Os expoentes máximos da investigação sobre os motivos e as necessidades foram Maslow (1954), McClelland (1961) e Alderfer (1969). A maioria das investigações dos anos 90 seguiu 3 áreas: o exame dos atributos do trabalho que motivam os indivíduos; pesquisas que examinam a necessidade de realização e; pesquisas sobre a ética do trabalho Protestante.

Motivos. As investigações dos anos 90 baseiam-se na **Teoria dos dois Factores de Herzberg** (1982). Segundo a teoria, o ambiente de trabalho desenvolve-se a volta de dois conjuntos de factores: os intrínsecos (motivadores ou motivacionais) e os extrínsecos (higiénicos). Dubin (1974) considera entre os factores intrínsecos que afectam o indivíduo na organização a capacidade de aprendizagem, as emoções, a motivação, as atitudes, os valores e a percepção do ambiente. Nos factores extrínsecos, destacam-se o salário, os benefícios sociais, o tipo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, o clima interno e os regulamentos. Maidani (1991) comparou a importância atribuída a 15 factores, entre empregados públicos e outros empregados e concluiu que ambos os sectores identificam a importância dos factores intrínsecos, mas os empregados públicos posicionam os factores extrínsecos como mais importantes que os empregados privados. Vinokur-Kaplan, Jayaratne & Chess (1994)

demonstraram que a oportunidade de promoção e os desafios do trabalho são os mais importantes factores que influenciam a satisfação no trabalho nas agências sem fins lucrativos e públicas. O esquema da figura 1 resume a teoria dos dois factores de Herzberg, contrapondo-a à teoria tradicional de motivação.

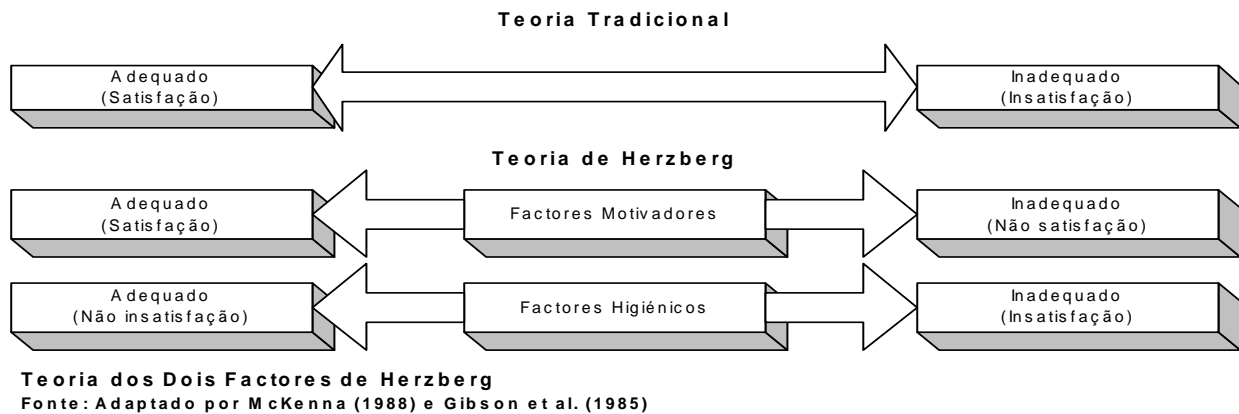


Figura 1. Teoria dos dois factores de Herzberg

Fonte: Adaptado por McKenna (1988) e Gibson et al. (1985)

Necessidades. As pesquisas incidem na **necessidade de realização** como factor que influencia o comportamento no trabalho. Assim, Stein et al (1993) demonstraram que uma baixa necessidade de realização na adolescência prediz um comportamento no trabalho negativo e uma baixa satisfação no trabalho no jovem adulto. Wright et al (1995) demonstraram que a habilidade cognitiva modera a relação entre a necessidade de realização e o desempenho no trabalho.

A **Ética do Trabalho Protestante**³ (ETP) representa o grau de proximidade em que os indivíduos colocam o trabalho em relação ao centro da sua vida. É uma variável-chave de diferença individual. As investigações dos anos 70 e 80 demonstraram que os indivíduos com uma elevada ETP são mais satisfeitos com o seu trabalho, mais envolvidos, mais comprometidos com a organização, e mais próximos a ficar com a sua organização (Furnham, 1990).

Importantes e sempre presentes, as investigações sobre os motivos e as necessidades baseiam-se nas preferências autodeclaradas e carecem de cobertura teórica. As pesquisas sobre as necessidades focalizam na necessidade de realização e desprezam as outras necessidades, p.e. a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.

³ Do ingles *Protestant Work Ethic* (PWE).

2.1.2. Teoria das Expectativas

A **teoria das expectativas** (Vroom, 1964) sugere que a motivação é uma função multiplicativa de três factores: expectativa, instrumentalidade e valência. Trinta anos depois, a maioria das hipóteses básicas da teoria foi examinada. Nos anos 90 as investigações contemplaram 4 categorias: utilização da TE como fronteiras gerais (*general framework*); testes directos; integração com outras teorias da motivação e; **teorias de utilidade esperada do indivíduo** (*subjective expected utility theories*).

O modelo de Vroom é resumido no esquema da figura 2, a seguir apresentado.

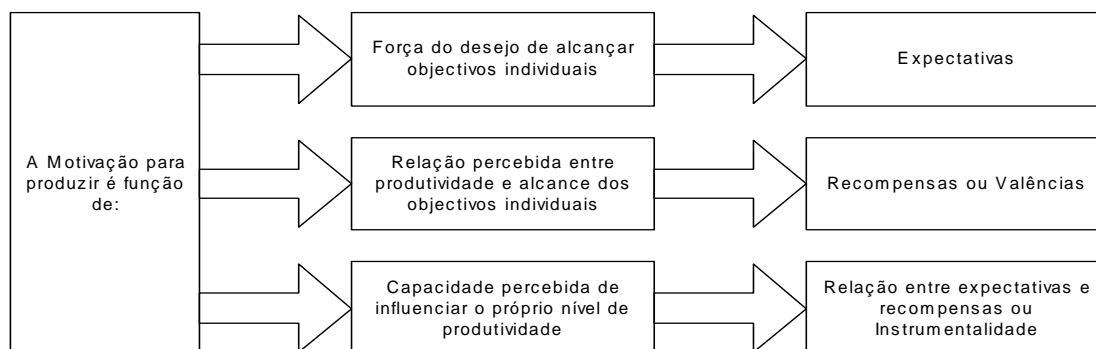


Figura 2. Modelo de Vroom

Fonte: Vroom (1997) in Oliveira, Cezar A, A Contribuição dos Factores Motivacionais para a Qualidade (2002).

Van Eerde & Thierry (1996) analisaram a correlação de 77 estudos sobre a aplicação do modelo de expectativas de Vroom no trabalho, examinando o efeito de cada elemento da teoria (expectativa, instrumentalidade e valência) assim como a força motivacional (o modelo multiplicativo) sobre cada um dos cinco critérios (desempenho, esforço, intenção, preferência e escolha), com três resultados importantes. Primeiro, o modelo multiplicativo de Vroom não produz grandes medidas de efeito do que as análises dos componentes específicos. Segundo, para estudos examinando esforço ou preferência, as correlações para estudos utilizando desenhos intra-sujeitos acusaram mais elevados que os estudos utilizando desenhos inter-sujeitos – a teoria das expectativas é um modelo intra-sujeito (Mitchell, 1974). Terceiro, as variáveis de critério atitudinais (intenção e preferência) estão mais fortemente relacionadas com o modelo que as variáveis comportamentais (desempenho, esforço e escolha).

A teoria das expectativas é ainda vista de forma integrada com outras teorias, como a **teoria do despertar** (*arousal*), a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objectivos. Particularmente, Yancey et al (1992) pressuporam que uma confiança de tarefa elevada (expectativa) e um elevado incentivo (valência) irão relacionar positivamente com o despertar, sendo que o despertar relaciona-se curvilinearmente com o desempenho.

Klein (1991) demonstrou que diferentes operacionalizações da teoria das expectativas influenciam a significância e a direção de descobertas empíricas. No entanto, para a maioria das operacionalizações, existem relações significantes entre os componentes da TE e a escolha de objectivos, comprometimento de objectivo e desempenho. Ainda concluiu que os objectivos **medeiam** os efeitos dos componentes da teoria das expectativas sobre o desempenho.

Sawyer (1990) diz que quando as contingências advêm de condições incertas, os indivíduos as julgam mais linearmente do que realmente são, preferindo alocar recursos às contingências mais certas (teoria da decisão).

A mais importante aplicação da TE é um estudo de Chen & Miller (1994) que usam a abordagem no exame de decisões estratégicas. Sugerem que a centralidade do mercado atacado (valência), a dificuldade de responder ao ataque (expectativa / instrumentalidade) e a visibilidade do ataque (um pré-requisito para a resposta) irão determinar a resposta do concorrente.

Os desafios da ciência vão no sentido de integrar a TE com outras teorias da motivação.

2.1.3. Teoria da Equidade e Justiça

A **teoria da equidade** (Adams, 1963, 1965) é uma via de entender como os trabalhadores respondem a situações onde são tratados mais ou menos favoravelmente em comparação com a referência “outra”. Comparações iníquas resultam num estado de dissonância ou tensão que motiva a pessoa a um comportamento designado para relevar a tensão, p.e., aumento ou diminuição do esforço para restabelecer a equidade. As investigações destinaram a testar que o efeito de comparações iníquas sobre as atitudes do trabalhador reflecte sobre a dissonância (p.e. satisfação no trabalho) e a atitude para ajustar ou compensar pela iniquidade (p.e. roubo, comportamento de cidadania organizacional, etc.). Segundo Weick (1966), é uma das mais úteis teorias do comportamento organizacional. Greenberg (1982) afirma que as evidências da teoria da equidade são geralmente muito fortes embora Greenberg (1990) acha que a teoria é vaga relativamente a uma variedade de opções comportamentais – entrega reduzida, recompensas crescentes ou abandono da situação.

Nos anos 90, a teoria da equidade foi aplicada à uma variedade de áreas extra motivação no trabalho, incluindo relações íntimas e maritais, comportamento do consumidor, etc. Relativamente ao trabalho, destacam-se **três áreas de aplicação**: (1) teoria da equidade para compreender a satisfação no trabalho e outras atitudes; (2) teoria da equidade para prever o

comportamento do trabalhador e; (3) teoria da justiça para compreender o comportamento de cidadania da organização.

Teoria de Equidade e Atitudes. As investigações dos anos 90 demonstraram que a iniquidade de sub-pagamento está associada a atitudes negativas. No entanto, existem ambiguidades sobre os efeitos das retribuições iníquas. Joshi (1990) demonstrou que a percepção de distribuição iníqua de informação contribui para a insatisfação com o Departamento de Sistemas e Informação. Summers & DeNisi (1990) demonstraram que a iniquidade de sub-pagamento em comparação com os referentes está associada à baixa satisfação de pagamento entre os gestores de restaurantes. No entanto, Sweeney (1990) demonstrou que tanto o sobre-pagamento como o sub-pagamento está associado à baixa satisfação de pagamento. A **equidade de pagamento** é vista como uma situação em que o trabalhador acredita que recebe a remuneração justa relativamente a outros que executam o mesmo tipo de trabalho. Conclusões similares foram chegadas relativamente à **equidade educacional** (crença de receber de acordo com o seu nível de instrução) e a **equidade ocupacional** (crença da sua ocupação ser percebida com o devido prestígio por pessoas fora da organização). Huseman et al (1985, 1987) propuseram a **sensibilidade de equidade** como medida de diferença individual que influencia as reacções a situações de iniquidade. Aplicando essa medida a estudantes universitários, King et al (1993) concluíram que os Benevolentes (tolerantes a sub-compensação) geralmente não experimentam o distress previsto a ocorrer em situações iníquas, tanto sub-compensação como sobre-compensação. Os Sensíveis a Equidade (aderentes às normas de equidade) e os Intitulados (tolerantes à sobre-compensação) atribuem diferentes valores a diferentes tipos de recompensas organizacionais. Os Benevolentes incidem a sua satisfação em recompensas intrínsecas (p.e. sentido de realização) e os Intitulados a recompensas extrínsecas (p.e. dinheiro).

Fok et al (1996) provaram que os chineses são mais benevolentes e os franceses e britânicos mais intitulados. Bylsma et al (1992, 1994) demonstraram que a diferença de género no intitlamento pessoal é eliminado quando o homem e a mulher recebem a mesma informação sobre o pagamento ou têm o mesmo *feedback* de desempenho.

Teoria da equidade e comportamento. Os exames da implicação motivacional da teoria da equidade incidiram sobre: (1) uma variedade de factores indutores de iniquidade (p.e. iniquidade percebida, iniquidade de pagamento, distribuição de *feedback*) e; (2) uma variedade de indicadores motivacionais (p.e. motivação auto-declarada, desempenho, comportamentos ilegais e intenção de persistir com uma inovação). Tyagi (1990) demonstrou que o pessoal de vendas de seguros que percebe iniquidade em 5 dimensões (recompensa

monetária, distribuição de tarefas, comportamento do supervisor, promoções e reconhecimento) tem uma associação negativa com a motivação extrínseca manifestada. No entanto, somente a iniquidade do comportamento do supervisor e o reconhecimento tiveram uma influência negativa na motivação intrínseca manifestada. Investigações sugerem que os indivíduos envolvem em comportamentos ilegais para manter a equidade nos relacionamentos tanto com a sua organização como com outras pessoas. Ainda, que as pessoas estão dispostas a persistir com uma inovação quando o *feedback* de grupo é positivo e vice-versa (situação de equidade ou de iniquidade).

Por último, Harder (1991) demonstrou que um trabalhador pode aumentar ou diminuir as suas actividades cívicas como forma de ajustar a sua relação de equidade com o empregador sem um efeito directo nos resultados pessoais, como nível de desempenho ou salário, fazendo a justiça à essa relação.

Mostrando o efeito da sub-compensação, as hipóteses da teoria da equidade provaram ser muito robustas, com pesquisas tanto no laboratório como no terreno. Só que até esta, só exploraram duas variáveis dependentes (satisfação e comprometimento, ou seja atitudes), ou então as medidas de intenção auto manifestadas de mudar o esforço ou de procurar um outro emprego. Há uma necessidade de explorar os efeitos da iniquidade sobre o comportamento do trabalhador num período de tempo estendido.

2.1.4. Teoria do Estabelecimento de Objectivos

A literatura recente afirma a existência de fortes suportes aos princípios básicos da teoria do estabelecimento de objectivos. Primeiro, os objectivos especificamente difíceis consistentemente conduzem a melhores desempenhos do que os objectivos especificamente fáceis. Segundo, o estabelecimento de objectivos é mais eficiente quando há *feedback* do progresso ao objectivo (Lathan & Locke, 1991; Locke, 1996). A relação linear entre a dificuldade de objectivos e o desempenho assegura que o indivíduo é comprometido com o objectivo e possui o conhecimento e as habilidades necessárias para o realizar. Mas, o **comprometimento de objectivo** é especificamente crítico quando os objectivos são específicos e difíceis. A **auto-eficácia** influencia tanto a **dificuldade** como o **comprometimento** ao objectivo. Rasch & Tosi (1992) demonstraram que a dificuldade percebida do objectivo tem um efeito negativo sobre o desempenho auto-manifestado no trabalho. Mas, tanto a dificuldade percebida do objectivo como a clareza de objectivo percebida têm um efeito positivo no esforço manifestado.

Chesney & Locke demonstraram que a relação objectivo – desempenho é mais forte quando estratégias efectivas são utilizadas. As investigações dos anos 90 incidiram em quatro áreas: (1) exploração de vários moderadores da relação dificuldade de objectivos – desempenho; (2) o papel integral do comprometimento de objectivo; (3) o papel dos objectivos pessoais e da auto-eficiência; (4) as condições limítrofes dos efeitos usuais dos objectivos difíceis. Acrescentam os efeitos dos objectivos de grupos.

Moderadores da relação dificuldade de objectivo – desempenho. Earley et al (1990) sugerem que o desempenho de um objectivo é maior quando um objectivo especificamente difícil surge em combinação com *o feedback de processos específicos (como mudar)* ou *feedback de resultados específicos (a mudança necessária)*. Wright et al (1995) sugerem que os resultados de objectivos muito difíceis são uma função da habilidade com que os sujeitos respondem aos objectivos absolutos e de melhoria do desempenho.

Aceitação e comprometimento de objectivo. Locke & Lathan (1990b) sugerem que para os objectivos afectarem o desempenho individual, os indivíduos têm, primeiro que aceitar o objectivo (**aceitação**) e depois comprometerem-se com ele (**comprometimento**). O **desempenho** é função entre a **dificuldade de objectivo** e o **comprometimento ao objectivo**, com elevados níveis de desempenho a ocorrer quando os indivíduos são altamente comprometidos com objectivos difíceis (Tubbs, 1993). Locke & Lathan (1990b) demonstraram que os incentivos monetários orientam o comprometimento se o montante for suficientemente grande e os incentivos não forem amarrados a objectivos percebidos como impossíveis.

Objectivos pessoais auto estabelecidos e auto-eficácia. Os objectivos auto estabelecidos são mais frequentemente desejáveis do que os objectivos designados, porque automaticamente engendram um alto comprometimento (Hinsz et al, 1997). Ainda, os indivíduos que rejeitam os objectivos designados podem estabelecer objectivos pessoais que provocam um impacto no desempenho. Locke & Lathan demonstraram que as pessoas com **elevada auto-eficácia** parecem dispostas a colocar **altos objectivos** pessoais e a perseguir um **elevado desempenho**. Earley & Lituchi sugerem que a autoeficácia e os objectivos pessoais medeiam consistentemente os efeitos dos objectivos sobre o desempenho. A autoeficácia, por seu turno é função de factores pessoais e contextuais. Outros mediadores da autoeficácia são as **orientações de desempenho** (demonstração de competências) ou **de aprendizagem** (busca de algo novo) (Philips & Gully, 1997), bem assim os **feedbacks de desempenho** (informação do estado de avanço) ou **normativo** (informação relativa aos outros) (Johnson et al, 1996).

Condições limítrofes. Investigações sugerem que os objectivos podem estreitar o **foco individual** a desempenhar somente comportamentos directamente associados à sua consecução em detrimento de outros comportamentos desejáveis. Também que **múltiplos objectivos** podem causar conflitos e desempenhos sacrificados à uns (qualitativos p.e.) para se conseguir outros (quantitativos). Ainda que **objectivos difíceis** nem sempre resultam em alto desempenho de tarefas complexas (Kanfer et al, 1994)

Resumindo, os estudos tendem a utilizar um conjunto *standard* de variáveis (p.e. especificidade de objectivos, dificuldade de objectivos, aceitação de objectivo, comprometimento de objectivo, *feedback*, objectivos auto-estabelecidos e complexidade de tarefa) e a operacionalização tem sido raramente a mesma, resultando numa dificuldade de comparação dos resultados.

2.1.5. Teoria da Avaliação Cognitiva

Deci (1971) desenvolveu a **teoria da avaliação cognitiva** e sugeriu que existem **dois subsistemas motivacionais**: um **subsistema extrínseco** e um **subsistema intrínseco**. A sua hipótese básica é que as pessoas motivadas intrinsecamente possuem um “locus interno de causalidade”, atribuem a causa do seu comportamento às necessidades internas e conduzem o comportamento a recompensas internas e satisfação. No entanto, os aspectos situacionais como o sistema de retribuição e o sistema de *feedback* podem conduzir os indivíduos a questionar as verdadeiras causas do seu comportamento. Se esses indivíduos atribuem o seu comportamento aos factores situacionais a mudança de causas resulta numa diminuição na motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1980). As variáveis situacionais só são problemas se percebidas pelas pessoas como “controladoras” do seu comportamento, mas não como “*feedback* de competências”.

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

Daley (1997) demonstrou que a habilidade do supervisor de fornecer recompensas intrínsecas (reconhecimento) é reportada à avaliação de eficácia e supervisão por parte dos subordinados. Jussim et al (1992, Estudo 3) concluíram que o *feedback* influencia grandemente o sentimento de competência e a vontade de continuar a resolver problemas complexos. Os principais factores examinados são: o *feedback*, a observação, as tentativas de influência externa, as recompensas monetárias e os sinais de tarefa de jogos de trabalho sobre a motivação intrínseca.

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

Observação. Numa experiência de laboratório, Enzle & Anderson (1993) demonstraram que os estudantes despendem menos tempo jogando *Legos* durante um período de escolha livre quando monitorizados por um observador com um propósito de controlo, do que quando não monitorizados, ou quando monitorizados pelo observador sem um propósito de controlo.

Influência externa. Dahlstrom & Boyle (1994) utilizaram a TAC para prever o efeito de tentativas de influência dos vendedores sobre a motivação intrínseca de utilizadores de centrais de computadores. As estratégias de influência “controladoras” foram associadas negativamente à motivação intrínseca, enquanto que as estratégias de influência “informativas” eram associadas positivamente.

Recompensas monetárias. Erez et al (1990) experimentaram o efeito conjunto de recompensas monetárias e objectivos no desempenho de estudantes exercendo simultaneamente duas tarefas. Esperava-se que os objectivos auto-estabelecidos aumentavam a motivação intrínseca, e que as recompensas monetárias proporcionavam motivação extrínseca. Concluíram que a combinação de recompensas monetárias com objectivos auto-estabelecidos é geralmente perigosa ao desempenho.

Sinais de tarefas de jogo e de trabalho. Glynn (1994) demonstrou que existe maior motivação intrínseca para a execução de uma tarefa de “jogo”, do que para a execução de uma tarefa de “trabalho”, ou seja entre produzir um meio ou um fim.

2.1.6. O Desenho do Trabalho

McCann & Bucker (1994) consideram que o desenho do trabalho nos EUA é percebido como tendo escala, levantamento, comprometimento e sucesso experimentado. A **teoria das características do trabalho** (TCT)⁴ desenvolvido por Hackman & Oldham (1976, 1980) enfatiza a importância de 5 características: variedade de destreza, identidade de tarefa, significância de tarefa, *feedback* e autonomia. Ambas traduzem em estados psicológicos que desembocam em resultados individuais e organizacionais, por exemplo a satisfação no trabalho. A investigação dos anos 90 foi em três direcções: testes explícitos do modelo, aplicação da teoria e extensão da teoria.

Fried & Ferris (1987) concluíram, mediante uma revisão de literatura, que: (1) as **características do trabalho** são relacionadas com resultados tanto psicológicos como comportamentais; (2) o **estado psicológico crítico** medeia o papel entre as características do trabalho e os resultados; (3) a **força da necessidade de crescimento** (FNC)⁵ modera as relações entre as características do trabalho e o desempenho. No entanto, consideram que a correlação entre as características do trabalho e o estado psicológico é um suporte menor do modelo e que não existe um número exacto de dimensões.

Spector & Jex (1991) encontraram uma correlação modesta entre a **escala de incumbência** (medida da TCT) e as restantes fontes ou variáveis, afirmando que a escala de incumbência sozinha não serve para testar a TCT. Champoux (1991) demonstrou que os indivíduos com elevada FNC não só respondem mais positivamente quando as características do trabalho ou o estado psicológico aumentam, mas também os baixos em FNC respondem mais negativamente em tais aumentos. A FNC pode então constituir um moderador entre as características do trabalho e o desempenho. Champoux (1992) colocou a hipótese que a complexidade do trabalho e os resultados afectivos relacionam curvilinearmente e em resultado concluiu que a adição de um efeito curvilinear dos limites do trabalho a TCT é garantida, ainda que os efeitos moderadores da FNC e da satisfação contextual nessa relação sejam complicados. Como mediadores do efeito das características do trabalho sobre os resultados afectivos, afiguram 3 estados psicológicos. Estudos realizados nos anos 90

⁴ Do inglês Job Characteristic Theory (JCT), tradução do autor.

⁵ Do inglês Growth Need Strength (GNS), tradução do autor.

apontam que a percepção das características do trabalho afectam os resultados da actividade e de comportamento (Wall et al, 1990; Adler, 1991; Griffin, 1991; Kelly, 1992). Na **extensão da teoria** Wong & Campion (1991) investigaram em que medida os valores motivacionais de tarefas, a interdependência de tarefas e a similitude de tarefas afectam o desenho do trabalho. Concluíram que: (1) o **desenho de tarefas motivadoras** relaciona-se positivamente com o desenho do trabalho motivador; (2) a interdependência de tarefas apresenta uma relação de U-invertido com o desenho do trabalho motivador, ou seja trabalhos com uma interdependência média de tarefas têm um valor motivacional superior em relação a trabalhos com tarefas tanto de baixa como de elevada interdependência. Yeh (1995) assegurou que os indivíduos apresentam uma variedade de destreza, significância de tarefas e uma elevada autonomia quando possuem líderes suportivos e orientados por tarefas, enquanto que Humphrey & Berthiaume (1993) confirmaram que os supervisores cujas tarefas são relativamente mais complexas que os subordinados recebem uma avaliação mais positiva destes, do que os com menor complexidade de tarefas. Vinte anos depois eis que emerge uma nova onda de exploração do desenho do trabalho, desta feita com o estudo do impacto das novas tecnologias sobre o desenho do trabalho motivador.

2.1.7. Teoria do Reforço

A **teoria do reforço** (Rogers & Skinner, 1956; Skinner, 1969) enfatiza a relação entre o comportamento e as suas consequências. A sua principal aplicação relaciona-se com o paradigma OBMód de Luthans & Kreitner (1975, 1985), descrevendo as fronteiras sistemáticas nas quais os comportamentos do trabalhador são identificados, medidos e analisados em termos das suas consequências funcionais (os reforços existentes). Seguidamente, uma intervenção é desenvolvida e aplicada e os comportamentos pós-intervenção são medidos. Uma meta-análise de Stajkovic & Luthans (1997) indicou que a pessoa média num grupo de controlo OBMód exhibe 17% de incremento do desempenho após uma intervenção.

Efeitos do reforço. Welsh, Luthans & Sommer (1993 a) provaram que as recompensas extrínsecas contingenciais (sabão, roupa e gravadores, p.e.) ou elogios (louvores) dos supervisores contingenciais incrementam a produtividade entre os empregados das fábricas de tecelagem russas, mas um programa de participação de empregados não. Noutro estudo demonstraram que comportamentos funcionais aumentam e que comportamentos disfuncionais reduzem durante um período de intervenção em que os supervisores administravam recompensas sociais contingenciais (atenção e louvores).

Sistema de incentivos. Semelhante a outros autores, Dickinson & Gilette (1993) asseguram que a presença de contingências de recompensa e não a magnitude da recompensa é o determinante crítico da produtividade, sejam as recompensas monetárias ou não monetárias. LaFleur & Hyten (1995) demonstraram que a qualidade dos *staffs* de banquete de hotel aumenta quando os seus membros recebem bônus mensais pela habilidade de precisão e tempo no desempenho das suas tarefas, reduzindo quando a intervenção torna-se descontínua e retorna quando retomados. As contingências de recompensa, o *feedback* e as recompensas monetárias são portanto os principais sistemas de incentivos aplicáveis no desempenho.

Efeitos da punição. Estudos sugerem que as características da punição influenciam a sua eficácia na produção de mudanças de comportamento.

Ball, Trevino & Sims (1994) estudaram os duetos supervisor – subordinado que estiveram recentemente envolvidos em eventos de punição e concluíram que a punição quando percebida pelo empregado como inapropriada resultará num declínio no desempenho do trabalhador. Trabalhadores com maior controlo sobre os procedimentos disciplinares e sobre a actual punição são percebidos pelos supervisores como engajados em maior comportamento de cidadania organizacional.

2.2. Áreas Emergentes da Motivação

Nos anos 90 aparecem três áreas de estudos associadas à motivação no trabalho e que a frente passamos a explicar: a criatividade, os grupos e equipas e a cultura organizacional.

2.2.1. Criatividade

A criatividade é um processo de nível pessoal afectado por variáveis disposicionais e situacionais, com uma estreita ligação ao processo motivacional que afecta directamente o comportamento do trabalhador. Segundo Basadur et al (1990), a criatividade é uma aptidão mutável e treinável. Para avaliar o efeito das variáveis contextuais sobre a criatividade, foram utilizadas as teorias tradicionais como a teoria dos objectivos, a teoria da avaliação cognitiva e a teoria das características do trabalho. **Objectivos de criatividade.** Estudos reportam que os objectivos de criatividade estimulam a criatividade. Shalley (1991) concluiu que a presença de um objectivo de criatividade difícil e específico ou de um objectivo de criatividade “faça o seu melhor” aumenta a criatividade dos estudantes universitários na resolução de problemas de recursos humanos. **Características do ambiente de trabalho.** A teoria da avaliação cognitiva pressupõe que as características do ambiente percebidas como “controladoras” parecem inibir a motivação intrínseca, bem assim a criatividade. Amabile et al (1990)

demonstraram que a criatividade aumenta quando os participantes não esperam que o seu resultado venha a ser avaliado. Oldham & Cummings (1996) sugerem que os trabalhos complexos e a supervisão suportada e não controlada criam um ambiente de trabalho que propicia a criatividade. Conclusão idêntica chegou Scott & Bruce (1994) quanto à relação de elevada qualidade entre trabalhadores e supervisores, caracterizada pelo suporte e confiança. **Contexto social.** West & Anderson demonstraram que a qualidade de inovação de equipa é determinado primeiramente pela composição do grupo, mas o nível geral de inovação do grupo é uma consequência do seu processo social.

2.2.2. Grupos e Equipas

Equipas de trabalho. Cordery & al (1991) concluíram que as equipas de trabalho semi-autónomas manifestam um nível mais elevado de desempenho, satisfação intrínseca, satisfação extrínseca e comprometimento organizacional do que o grupo de trabalho tradicional. Nessa linha, Janz et al (1997) previram que a interdependência crescente em detrimento da autonomia poderia constranger a relação positiva entre a autonomia e a motivação. Os resultados confirmaram a hipótese para a autonomia de planeamento e autonomia de produção. **Objectivos de grupo.** Matsui et al (1987) demonstraram que a teoria do estabelecimento de objectivos também se aplica a grupos. No entanto existem complexidades quando os objectivos de grupo são colocados. As investigações dos anos 90 foram na busca dos mediadores e moderadores dos efeitos dos objectivos colocados em grupo. O'leary-Kelly et al (1994) propuseram a influência de oito variáveis sobre o desempenho dos objectivos de grupo: **especificidade do objectivo, dificuldade de objectivo, fonte de objectivo, tipo de tarefa, tipo de sujeito, colocação experimental, tipo de grupo e tempo.** Demonstraram que a especificidade e a dificuldade têm um efeito positivo no desempenho do grupo. Mitchell & Silver demonstraram que quando os membros do grupo recebem objectivos individuais, o grupo revela-se mais pobre do que quando os indivíduos recebem objectivos de grupo ou objectivos “*do your best*”. A **estratégia de tarefa** funciona como mediador da relação entre o objectivo do grupo e o desempenho do grupo. Até esta, a motivação de grupo tem incidido na teoria do desenho do trabalho (teorias das características do trabalho) e na teoria de colocação de objectivos. Ainda pouco se sabe como os grupos formam a percepção de expectativas, instrumentalidades e valências, bem assim a forma como se encara a equidade e justiça dentro do grupo. São desafios que merecem alguma atenção da investigação.

2.2.3. Cultura

A terceira área emergente da investigação sobre a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho são os estudos interculturais. A maioria dos estudos examina as diferenças em motivos, necessidades, *Protestant Work Ethic* (PWE), ou preferências aos atributos do trabalho. Borg & Braun (1996) demonstraram que em linhas gerais os valores de existência, familiaridade e crescimento do trabalho são comuns entre a Alemanha Oriental e a Alemanha Ocidental, mas os ocidentais colocam maior peso na existência e na familiaridade que os seus correligionários do outro lado. Silverthone (1992) demonstrou que a correlação do ranking de desempenho dos supervisores com o dos subordinados não é significativa na Rússia, se comparada com os EUA e Taiwan, que os supervisores russos preocupam-se pouco com a motivação dos subordinados. Também que os taiwaneses são mais comprometidos com os assuntos motivacionais que os congéneres americanos. Yamauchi demonstrou que os estudantes britânicos são mais fortes no esforço de trabalho e ambição, enquanto que os japoneses são mais na tensão no trabalho e na confiança no sucesso. Yamauchi et al (1994) sugerem que os japoneses apresentam maior mestria, mas as japonesas acusam maior motivação para a realização. Yamauchi & Li (1993) sugerem que os estudantes chineses são mais motivados à realização, e os japoneses mais à ética laboral. Pennings (1993) sugere que os holandeses e franceses são mais cépticos sobre a eficácia das recompensas e desempenhos contingenciais dos executivos, e o pagamento não lhes representa o motivador principal. Dobinsky et al (1994) sugerem que os vendedores americanos manifestam elevada expectativa e maior nível de valência a aumentos salariais, segurança, promoção e desenvolvimento profissional do que os japoneses e coreanos. Por último, Erez e Somech (1996) concluíram que a inacção (preguiça) social ocorre somente quando o colectivismo é baixo e o objectivo não é específico (“*do your best*”).

2.3. O Conceito de Satisfação no Trabalho

Segundo Lima, M.L., Vala, J. e Monteiro, M. B., (1995), a satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano na empresa. A satisfação em situação de trabalho aparece como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional (Staw, 1984, *in* Vala et al, 1995).

No número 2.1. apresentamos algumas definições de motivação, dadas por Archer (1990) e Pinder (1998). Das duas definições encontramos alguns elementos comuns:

1. A motivação é uma predisposição para acção;
2. Na sua base está uma necessidade, ou seja uma falta, algo que deve ser satisfeito;

Já Pinder, ligando-a ao trabalho, associa, à motivação, um conjunto de forças internas e externas que:

1. Iniciam o comportamento de trabalho;
2. Determina a sua forma, direcção, intensidade e duração.

Dependente desses factores estará uma variável final ou de estado, que é a satisfação no trabalho.

Locke (*in* Bergamine & Coda, 1990) define **satisfação no trabalho** como um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz de, até que medida, o seu trabalho permita atender aos seus objectivos e valores.

Por outras palavras, a satisfação no trabalho (um indicador de estado) pode resultar da percepção do indivíduo sobre, até que ponto, as actividades que ele desenvolve no seu trabalho atendem aos valores considerados por ele.

Com esses pressupostos, Soriano & Winterstein (1998), realizaram um estudo com o objectivo de comparar o grau de satisfação e significado do trabalho do professor de educação física com o de professores de outras cadeiras. Segundo eles, caberia investigar que valores ou significados estariam subjacentes ao trabalho de cada um. Para análise utilizaram o teste paramétrico t de Student e a análise da variância One-Way ANOVA, com um intervalo de confiança de 95% e um nível de significância de $p < 5\%$. Os resultados indicaram uma diferença significativa nos *scores* de satisfação, apontando uma tendência de maior satisfação no trabalho aos professores de educação física (189,8) em relação aos das disciplinas de matemática e de português (184,63).

Minicucci (1983, *in* da Silva Júnior 2001) afirma que a motivação é o que leva a pessoa na direcção de um objectivo (por exemplo, “*do your best*”). Já Murray (1971) dizia que um motivo ainda que possa ser influenciado pelo ambiente externo, é interno. Gooch & McDowel (1988) afirmam mesmo que uma pessoa não motiva outra. Pode sim encaminhá-la numa direcção (podendo ser a satisfação, a qualidade ou a produtividade, em nossa opinião), mas é preciso que a última tenha um desejo.

Valas et al (1995) estabeleceram uma tipologia das variáveis utilizadas na explicação da satisfação no trabalho, constante do quadro 1. Segundo os mesmos, para os autores que se

situam nas características da função⁶, **as variáveis explicativas da satisfação situam-se nas características do trabalho que cada um realiza, considerando-se existirem formas ideais de organização do trabalho (aquelas que se revestem de maior variedade, identidade, autonomia, significado e *feedback*, conforme a figura 3). Baseados na teoria bifactorial de Herzberg (1959), reformulado por Hackman e Oldham (1980), avaliam o conteúdo do trabalho através do potencial motivador do trabalho. Os últimos desenvolveram o modelo das características da função, pelo qual existe uma variável intra-individual mediadora entre a satisfação e as características da função – as necessidades de desenvolvimento.**

No seu trabalho, os autores citados estabeleceram 2 hipóteses, sendo a primeira “quanto mais rico for o conteúdo de uma função (avaliado através do potencial motivador do trabalho), mais satisfeita estará a pessoa que a desempenha”. Utilizaram o modelo proposto por Hackman e Oldham (Job Diagnostic Survey, 1975) para determinar o **índice de potencial motivador da função (necessidades de desenvolvimento)**, através da média da **importância atribuída pelos sujeitos a 6 objectivos relativos do trabalho** – ter um trabalho interessante e estimulante, ter autonomia no trabalho, ter possibilidade de fazer carreira, ter oportunidade de desenvolvimento e formação, ver reconhecido o seu valor profissional, ter um trabalho válido e criativo. Os sujeitos com resultados acima da média foram considerados com elevada necessidade de desenvolvimento e o contrário.

Como veremos mais a frente, ambos os objectivos estão associados aos factores motivacionais da teoria de Herzberg. Mais precisamente, o primeiro e o sexto objectivos estão associados ao factor “trabalho em si”, o segundo ao factor “responsabilidade”, o terceiro ao factor “crescimento pessoal”, o quarto ao factor “avanço” e o quinto ao factor “reconhecimento”. Porém, um factor em nosso entender não foi considerado, o factor “realização”.

⁶ Estudos baseados na teoria das características do trabalho, do inglês *Job Characteristic Theory* (Hackman & Oldham, 1975, 1980).

Quadro 1. Tipologia dos modelos de explicação da satisfação no trabalho

Tipos de variáveis	Conceitos chave	Autores de referência
Situacionais	Características da função	Herzberg, 1959
		Hackman e Oldham, 1975
		White e Mitchell, 1979
		Griffin, 1981
	Características do processo de tomada de decisão	Alutto e Achito, 1974
		Schuller, 1977
		Griffin e Bateman, 1980
		Petterson, 1984
	Características do reforço	Porter e Lawer, 1968
Heneman e Schwab, 1979		
Individuais	Discrepâncias entre expectativas e resposta da organização	Lawer, 1981
		Heneman, 1985
Interação social	Comparação social	Homans, 1961
		Adams, 1965
		Runciman, 1966
	Processamento social	Asch, 1952
		Salancick e Pfeffer, 1978
		O'Reilly e Cardwell, 1979
	Cultura organizacional	Geertz, 1973
		Schneider, 1975
		Schein, 1985

Fonte: Vala, J. et al (1995). Psicossociologia das organizações, Celta Editora (adaptado).

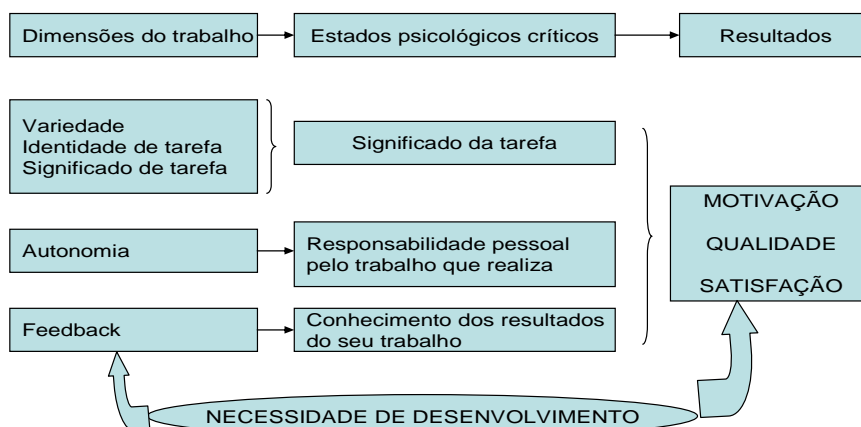


Figura 3. Modelo das características da função de Hackman e Oldham (in Vala et. al, 1995)

Para o teste da hipótese fizeram uma correlação entre o potencial motivador da função e a satisfação, obtendo uma correlação significativamente diferente de zero ($r = 0,38$; $R^2 = 0,14$ e $N = 172$; nível de significância, $p < 0,001$). No entanto, do teste de uma segunda hipótese concluíram que as necessidades de desenvolvimento não aparecem como explicativas da satisfação. Segundo os mesmos, a abordagem que sobressai como aquela que estatisticamente dá mais conta das respostas relativas à satisfação organizacional é o **modelo da realização de expectativas**⁷, ou **modelo de discrepância de Lawler** (1981) que considerado isoladamente explica 43% da variância encontrada na satisfação organizacional. O modelo foi elaborado para explicar especificamente a satisfação com os vencimentos, baseando-se no impacto da diferença entre o esperado e o obtido na satisfação. Entretanto, o nosso trabalho baseia-se mais no modelo bifactorial de Herzberg.

Podemos dizer que, no estudo da motivação e satisfação, levam normalmente em conta as diferenças individuais e culturais.

Na tentativa de explicar como proporcionar satisfação ao homem, Maslow (1954) pressupôs, através da sua célebre pirâmide, a existência de três categorias de necessidades humanas: as necessidades biológicas que, uma vez satisfeitas, abrem espaço às necessidades sociais que, uma vez satisfeitas, abrem caminho às necessidades psicológicas.

Estamos perante três dimensões da pessoa humana: uma estritamente material, ligada a sua sobrevivência, outra ligada a vida sedentária e, a terceira, da pessoa humana vista como um ser único, com seus objectivos e valores próprios.

Já Adams (1963 e 1965), como dissemos, na sua teoria de equidade e justiça, defende a satisfação como fruto da justiça percebida pelos trabalhadores do binómio esforço – recompensa, comparando-se com outras pessoas que servem de referências.

No entanto, foi a teoria dos dois factores de Frederick Herzberg, também chamada teoria bifactorial que mais despertou o interesse de investigação e de modelação de pensamentos e de práticas de gestão das organizações em torno da motivação e satisfação no trabalho. Uma infinidade de variáveis tem sido utilizada para a formação dos dois factores de Herzberg, com o objectivo de explorar se realmente existe um factor que motiva e gera satisfação e outro que, ainda que necessário, não motiva, mas só aumenta ou diminui a insatisfação no trabalho.

⁷ Da teoria das expectativas (Vrom, 1964) segundo o qual a motivação é uma função multiplicativa de três factores: expectativa, valência (ou recompensas) e instrumentalidade (relação entre expectativas e valências).

Herzberg realizou as suas pesquisas junto de uma população de supervisores de níveis inferiores de diversos ramos, com uma **pergunta básica: “Que ocorrências no trabalho lhes proporciona extrema satisfação e que ocorrências lhes provoca extrema insatisfação?”**

Em resultado, concluiu que a ausência de determinados factores provoca insatisfação, mas a sua presença não causa satisfação mas sim evita a insatisfação. São os factores higiénicos ou de manutenção, ligados ao **contexto do trabalho**. Já os factores que proporcionam um sentimento de satisfação, ou factores de motivação estariam geralmente ligados ao **conteúdo do trabalho**.

No capítulo 3, a seguir, apresentamos uma breve abordagem metodológica do nosso trabalho, numa base mais exploratória. No capítulo 4, apresentamos a análise e discussão dos resultados, com um número 4.1. dedicado a um primeiro inquérito de satisfação no trabalho realizado em 2003, com uma abordagem geral e estratificada, mas sem ligação a qualquer teoria mestra. Em 4.2. fazemos a transição para a teoria dos dois factores para, em 4.3., avançarmos com a análise e discussão dos resultados, desta feita de um segundo inquérito e a luz do referencial teórico de Herzberg.

No número 4.2., apresentaremos um quadro de correspondência entre as variáveis do nosso estudo à teoria dos dois factores de Herzberg.

A figura 4, a seguir, dá-nos uma aproximação mais real da teoria dos dois factores, mediante uma primeira decomposição dos mesmos. Se analisarmos bem, veremos que os motivadores estarão relacionados com necessidades intangíveis do trabalhador, que Maslow denomina de auto-estima e auto-realização, ou seja as necessidades terciárias. Os mesmos aparecem na figura como uma nave a descolar, rumo a satisfação (sentido figurado). Já os higiénicos ou de manutenção, compondo a base do sistema, incluem desde as necessidades fisiológicas, passando por necessidades de segurança até as necessidades sociais, que serão necessidades tangíveis. Os mesmos aparecem como a rampa de lançamento.



Factores higiénicos ou de manutenção		
Estatuto	Segurança	Relação com os subordinados
Vida pessoal	Relação com os colegas	Salário
Condições de trabalho	Relação com o supervisor	
Política corporativa e administração		supervisão

Figura 4. Diagrama dos dois factores de Herzberg

Fonte: Adaptado de Chapman (2003), free resource from www.businessballs.com, pesquisa google, 15.03.2006, pelas 14:45

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa ora apresentada baseia-se na análise exploratória, com um misto entre o método descritivo e o estudo de casos. Como caso de estudo utilizamos, numa primeira etapa, um grupo formado por 4 organizações e, numa segunda, outro grupo formado por 5 organizações, todas elas com sede ou dependência importante na Cidade do Mindelo, em Cabo Verde.

3.2. Especificação das Informações Recolhidas

As informações recolhidas incidem sobre duas áreas: documentação disponibilizada pelas organizações e impressões auto manifestadas pelas pessoas, através de inquérito escrito, utilizando um questionário fechado.

3.3. Meios de Recolha de Informação

Para a recolha da informação necessária, propusemos como meios, os seguintes:

1. **Dados secundários:** instrumentos de gestão dos recursos humanos, relatórios da administração, e relatórios do Departamento de Recursos Humanos das organizações.
2. **Entrevistas:** uma ou duas em cada uma das organizações, com os administradores responsáveis pela gestão dos recursos humanos;
3. **Questionários:** Escala de Satisfação no Trabalho, adaptada.

3.4. Meios de Tratamento e Análise dos Dados

O tratamento e a análise dos dados foram feitos com recurso as seguintes ferramentas:

- Programa de tratamento de dados estatísticos (*SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*), folha de cálculo Microsoft Excel, processador de imagens Visio2000, processador de texto Microsoft Word.
- Análise estatística geral, estratificada e comparativa dos dados;
- Análise correlacional entre variáveis de satisfação particulares e variável de satisfação geral;
- Testes de hipóteses;
- Discussão e conclusões.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Primeiro Inquérito de Satisfação no Trabalho

Entre as actividades práticas realizadas no âmbito do módulo Comportamento Organizacional, foi levado a cabo, conjuntamente com a colega Mirsa Galvão, um inquérito com uma amostra limitada com o objectivo geral de contribuir para o conhecimento da forma como o trabalhador se sentia perante a organização na qual trabalhava e despendia o grosso do seu tempo útil, bem assim, ao conhecimento da percepção do indivíduo em relação ao papel que ele e a sua organização desempenhavam na sociedade.

Foram objectivos específicos, conhecer:

1. O nível da motivação pessoal e organizacional;
2. O grau de adaptação do indivíduo à sua organização;
3. A integração de diferentes indivíduos na organização;
4. O desempenho da organização, do ponto de vista dos meios humanos alocados;
5. O grau de satisfação do indivíduo e dos grupos no trabalho.

O desenvolvimento do trabalho seguiu as seguintes bases metodológicas:

1. Adaptação de um questionário pré-estabelecido à realidade a observar
2. Escolha das organizações – alvos do inquérito
3. Determinação do número de pessoas a serem inquiridas
4. Condução e recolha dos questionários do inquérito
5. Tratamento da informação recolhida através dos questionários
6. Análise dos resultados
7. Elaboração do relatório

Como base de recolha de informação foi aplicado um questionário fornecido pelo orientador do módulo, formado por quarenta e quatro questões, que foram agrupadas em 6 grupos de variáveis, que foram identificados como:

- A – Variáveis pessoais e inter-pessoais
- B – Variáveis organizacionais
- C – Variável de avaliação global do ambiente de trabalho
- D – Vontade de mudança de trabalho
- E – Oportunidade de mudança de trabalho
- F – Dados demográficos

Foram escolhidas como alvos do inquérito, quatro organizações detentoras de uma grande importância não só a nível da Ilha de S. Vicente, como também de Cabo Verde em geral, três das quais com a sede central em Mindelo e uma com a sede nacional na Praia, mas com uma direcção regional muito representativa, em Mindelo, sendo, respectivamente:

1. Sociedade Comercial Bento António Lima & Filhos, Lda.
2. Hospital Dr. Baptista de Sousa;
3. Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas, e;
4. Banco Comercial do Atlântico.

Com um grande apoio da parte de responsáveis dessas organizações, conseguiu-se reunir um conjunto de 100 questionários respondidos, o que representou uma amostra significativa para o estudo em causa. Esses responsáveis serviram de elos de ligação muito fortes entre o grupo e os recursos humanos dessas organizações, ao abraçar com dedicação o inquérito, mesmo que a sua finalidade fosse mais académica, servindo-se eles mesmos para ajudar as pessoas inquiridas no seu preenchimento.

O tratamento da informação recolhida através dos questionários foi feito com o auxílio de programas informáticos – Microsoft Excel e Microsoft Word. A tabulação cruzada dos elementos da avaliação com os extractos do grupo F – Dados Demográficos permitiu-nos uma análise comparativa do estado de satisfação no trabalho de acordo com os critérios:

- (a) Sexo;
- (b) Estado civil;
- (c) Número de anos de matrimónio;
- (d) Número de filhos que coabitam com o inquirido;
- (e) Nível de habilitação;
- (f) Sector de trabalho;
- (g) Posição hierárquica;
- (h) Número de horas de trabalho semanal, e;
- (i) Número de anos de trabalho na organização.

Nessa análise fomos indiferentes em relação a esta ou aquela organização, ou seja consideramos os 100 indivíduos como sendo uma amostra.

4.1.1. Primeiras Organizações Estudadas

4.1.1.1. Bento António Lima & Filhos, Lda.

Bento António Lima & Filhos, Lda., é uma sociedade comercial por quotas, cujo objecto social é a Importação de mercadorias, sobretudo do ramo alimentar e distribuição, a grosso e a retalho. Foi fundada em Mindelo, S. Vicente, no ano de 1955, entrando de imediato em funcionamento.

Desde então tem expandido muito as suas actividades. Iniciou como pequeno retalhista tendo-se já enveredado pela importação, comércio a grosso e ainda prestação de serviços, tais como transporte de contentores e remoção de destroços. Num futuro próximo entrará no ramo da imobiliária.

Por altura do inquérito, em Agosto de 2003, a Sociedade tinha um activo de 110 trabalhadores, distribuídos por diversos pontos da cidade – escritórios, postos de venda a grosso e a retalho e armazéns. O quadro de pessoal era composto por 1 Gerente, 1 Director, 1 Chefe de Divisão, 1 Técnico Superior, 5 Técnicos-adjuntos, 25 Chefes de Secção, 7 Administrativos, 1 Operário Semi-qualificado, 34 Agentes Administrativos, 26 Auxiliares e 8 Ajudantes de Serviços Gerais.

A organização tinha uma estrutura divisional – hierarquia com chefias múltiplas. A Sociedade Bento António Lima & Filhos, Lda., dispunha e aplicava alguns instrumentos de gestão, tais como Estatutos, Orgânica, Estatuto de Pessoal, Plano de Cargos Carreiras e Salários, Regulamento de Acesso nas Carreiras, Manual de Descrição de Cargos ou Tarefas, Plano de Formação, Manual de Avaliação de Desempenho e Sistema de Avaliação de Produtividade.

4.1.1.2 Hospital Dr. Baptista de Sousa

O Hospital foi fundado no ano de 1899 e tem como **atribuições** a prestação de serviços públicos de natureza médico – hospitalar, incluindo internamento, cirurgias e consultas internas e externas. Tem como público-alvo a população de S. Vicente e das ilhas vizinhas – S. Antão, S. Nicolau e Sal.

Em Agosto de 2003 tinha um efectivo de 336 trabalhadores, assim repartido quanto à ocupação profissional: 45 médicos, 2 administradores, 11 técnicos superiores, 26 técnicos adjuntos, 94 enfermeiros, 6 técnicos auxiliares de enfermagem, 9 técnicos profissionais, 3 operários qualificados, 2 operários semi – qualificados, 1 condutor, 2 agentes sanitários, 30 auxiliares administrativos e 105 ajudantes de serviços gerais.

A organização dispõe de uma estrutura funcional do tipo Divisional – Hierarquia em chefias múltiplas.

O Hospital dispunha e aplicava os seguintes instrumentos de gestão: Estatuto, Orgânica, Plano de Carreiras e Salários e Manual de Avaliação de Desempenho. Possui também um Manual de Descrição de Cargos que, infelizmente, até a data ainda não foi possível a sua aplicação.

4.1.1.3. Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas

Como Organismo de Administração Indirecta do Estado, o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas (INDP) foi criado em Abril de 1992, resultante da fusão do Instituto Nacional de Investigação Pesqueira (INIP) e do Instituto de Promoção do Desenvolvimento da Pesca Artesanal (IDEPE). Conforme os novos Estatutos aprovados em Novembro de 1997, o INDP é uma pessoa colectiva de direito público, dotada de personalidade jurídica e de autonomia administrativa, financeira e com património próprio, gozando de autonomia científica e técnica. O pessoal rege-se pelos Estatutos, pelos regulamentos internos e subsidiariamente pelo regime jurídico aplicável às Empresas Públicas.

O INDP tem como **missão** a realização de estudos e a execução de acções nos diversos domínios das ciências ligadas à pesca a fim de propor recomendações destinadas a melhorar os resultados sócio – económicos proporcionados pelas diferentes pescarias, tendo em conta os planos e programas do Governo para o sector das pescas.

Conta, desde o ano de 1998, com os principais instrumentos internos de gestão, incluindo Estrutura Orgânica, Estatuto do Pessoal, Plano de Cargos Carreiras e Salários, Manual de Descrição de Cargos, Regulamento de Concurso de Acesso nas Carreiras e Manual de Avaliação de Desempenho. A implementação do PCCS, instrumento de crucial importância na gestão dos recursos humanos, tem sido feita com alguns constrangimentos por razões de ordem financeira. Igualmente, o regulamento de concurso de acesso nas carreiras, praticamente não aplicado.

Funcionando como agência nacional de execução de projectos, foi atribuída ao INDP de inícios dos anos 90 a essa altura, a responsabilidade de execução de mais de 30 projectos, com um financiamento nacional superior a 300 mil contos cabo-verdianos e vários milhões de contos de financiamento externo, onde se incluem projectos co-financiados pelos Governos do Japão, RP China, RFA, Países Nórdicos, Países Baixos, Portugal, Espanha e ainda pelo BAD e pelo BADEA.

O activo era composto por 86 trabalhadores, do qual 30 pertenciam as carreiras de pessoal com formação superior, 20 técnicos profissionais, 13 técnicos administrativos e 23 auxiliares

e de apoio. Segundo a posição hierárquica, do pessoal em activo, 6 ocupavam posições de direcção, 7 de chefias intermédias, 37 de técnicos operacionais, 13 executivos e 23 auxiliares.

4.1.1.4. Banco Comercial do Atlântico

O Banco Comercial do Atlântico (BCA) foi criado a 1 de Setembro de 1993, resultante da cisão do Banco de Cabo Verde (BCV) do qual resultou o banco central, que manteve o mesmo nome e o banco comercial.

O BCA, sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, foi criado pelo Decreto-lei nº 43/93, de 16 de Julho. Em 2000 procedeu-se à sua privatização, tendo sido seleccionado em concurso como parceiro estratégico o Agrupamento constituído pela Caixa Geral de Depósitos e o Banco Interatlântico, detentor de 52,5% do seu capital. Deste modo, criou-se o maior grupo financeiro do país, o que veio a permitir maiores sinergias nas actividades dessas instituições. Tem um capital social de 1.000.000.000,00 escudos, distribuído entre o grupo CGD/BIA e accionistas cabo-verdianos, incluindo uma participação dos trabalhadores de 3,6%.

O BCA tem aumentado significativamente a sua rede de distribuição, dispondo já de 23 balcões nas nove ilhas habitadas do arquipélago. Com a introdução das máquinas automáticas no ano de 1999, o BCA lançou uma nova opção na diversificação dos canais de distribuição.

O BCA continua a crescer no panorama financeiro, nomeadamente no que concerne à quota de mercado detendo, em 2003, 66% da quota do mercado em termos de implantação geográfica.

A qualidade de gestão dos recursos humanos é uma vantagem competitiva para o sucesso do BCA, empresa dinâmica, inovadora e capaz de acompanhar os constantes desafios do sector. Em 2002, tinha um *staff* de 381 funcionários no activo e 94 inactivos. O pessoal em activo era composto por 115 efectivos da sede e direcções comerciais, 178 das agências e 88 contratados. Por funções, tinha a seguinte distribuição: Arquivistas 5, Assessor 1, Auditores 3, Auxiliares de Tesouraria 2, Avaliador / fiscal 1, Caixas 83, Cambista 1, Chefes de divisão 9, Chefes de secção 11, em Comissão de serviço 3, Contínuos 25, Coordenadores 6, Dactilógrafos 2, Directores 5, Executivos 10, Gerentes 18, Guardas 20, Juristas 2, de Licença s/ vencimento 6, Motoristas 17, Multifunções 40, Operadores de Sistemas 3, Operadores de Crédito 4, Recepcionistas 2, Relator de notas 2, Segundos responsáveis de balcão 7, Secretárias 6, Serventes 32, Subgerentes 12, Técnicos de manutenção 2, Técnicos 24, Telefonistas 7, Tesoureiros 3 e Trabalho braçal 6.

As duas funções mais representativas eram caixa (35%) e multifunções (11%). É de salientar que metade dos funcionários do BCA desempenhava funções de carácter administrativo / auxiliar, enquanto que apenas um quinto se enquadrava nas funções técnicas.

A **missão principal** é a liderança e a universalização na banca a retalho. Para tal, conta continuar a actuar em: acção fidelizadora da relação com o cliente; política orientada para a captação de investimentos externos; consolidação da liderança do mercado financeiro de retalho em Cabo Verde (particulares, PME's e emigrantes cabo-verdianos).

No quadro geral de sua actuação o BCA manteve como preocupação constante, o desenvolvimento da sua capacidade de inovação e antecipação bem como a criação de uma oferta adequada às exigências de um mercado em permanente crescimento. Em 2002, o BCA manteve a tendência de consolidação e crescimento da sua actividade.

4.1.2 Caracterização Geral da Primeira Amostra

De acordo com o levantamento por cargos profissionais constante do quadro 2, as 4 instituições abordadas formam um universo de pessoal de 913 indivíduos sendo: Bento António Lima & Filhos, Lda., 110; Hospital Dr. Baptista de Sousa 336; Instituto Nacional de desenvolvimento das Pescas 86 e Banco Comercial do Atlântico 381.

A amostra inquirida é formada por 100 indivíduos, ou seja cerca de 11% do universo⁸. A estratificação consta do quadro 3, da qual obtivemos, pelos vários critérios a seguinte distribuição:

- a) Sexo: masculino 56%; feminino 44%;
- b) Estado civil: solteiro 68%; casado 22%; divorciado 4%; outro 6%;
- c) Habilitações: ensino básico 14%; ensino secundário 64%; ensino médio / bacharel 6%; graduação / licenciatura 14% e; pós-graduação 2%.
- d) Sector de trabalho: serviços gerais 20%; administração e finanças 19%; comercialização e marketing 3%; produção 56%; gestão de topo 2%;
- e) Posição na hierarquia: auxiliar 19%; executivo 13%; técnico operacional 59%; chefia intermédia 7% e direcção 2%;
- f) Número de horas de trabalho semanal: menos de 40 com 39%; 40 e mais 61%;
- g) Tempo de serviço na empresa: menos de 10 anos 64%; 10 e mais anos 36%.

⁸ Na realidade foram distribuídos cerca de 200 questionários, parte dos quais não teve retorno. Dos retornados, foram escolhidos os 100 completamente preenchidos.

Quadro 2. Universo de pessoal do primeiro inquérito

INQUÉRITO 01 - ANO DE 2003

Universo do Pessoal Efectivo Distribuído por Cargos Profissionais

Níveis	Cargo Efectivo	Número de Efectivos				
		BAL	HBS	INDP	BCA	Total
18	Presidente, Pres. CA, Director-Geral, Administradores	1	2	1		4
17	Directores de Depto, Inspectores	1	2	5	15	23
16	Chefe de Divisão, Assessores, Auditores, Gerentes	1	13	5	38	57
15	Técnico Superior Principal		13	2		15
14	Técnico Superior de Primeira		13	4	2	19
13	Técnico Superior	1	15	10	56	82
12	Técnico, Enfermeiros		81			81
11	Técnico Adjunto, Bacharel	5	26	3		34
10	Chefe de Secção, Secretários	25	18	3	32	78
9	Oficial Principal			1	7	8
8	Of. Administrativo, Téc. Profiss de 1.º N		9	6	2	17
7	Op.Qual, Téc. Profiss de 2.º N, Tesoureiro, Caixa		3	3	113	119
6	Ass. Administrativo	7		5		12
5	Operário Semi-Qual, Téc. Aux, T.Prof.3.ºN	1	8	15	6	30
4	Condutor Auto-Pes, Fiel		1			1
3	Agente Adm, Aj. Motorista	34	2		17	53
2	Aux. Adm, Esc-Dact, Condutor Auto-Lig, Recep, Telefonista	26	25	16	9	76
1	Aj.Serv. Gerais, Encarregada Limpeza, Guarda	8	105	7	84	204
	Total Geral	110	336	86	381	913

Fonte: Dados fornecidos pelas empresas

4.1.3. Resultados do Primeiro Inquérito

4.1.3.1. Resultados Globais

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

Quadro 3. Inquerido 1: Caracterização geral da amostra

INQUÉRITO 01 - ANO DE 2003

CARACTERIZAÇÃO GERAL DA AMOSTRA

Total de indivíduos	100	100,0%
---------------------	-----	--------

Amostra	Variável	Valor da variável	Freq Abs	Freq Rel
Amostra, N = 100	Sexo	Masculino	56	56,0%
		Feminino	44	44,0%
	Estado Civil	Solteiro	68	68,0%
		Casado	22	22,0%
		Divorciado	4	4,0%
		Outro	6	6,0%
	Suas habilitações	Ensino Básico	14	14,0%
		Ensino Secundário	64	64,0%
		E Med / Bacharel	6	6,0%
		Graduação / Licenciatura	14	14,0%
		Pósgraduação	2	2,0%
	Sector de trabalho	Serv Gerais	20	20,0%
		Adm e Finanças	19	19,0%
		Comerc & Marketing	3	3,0%
		Produção	56	56,0%
		Gestao de Topo	2	2,0%
	Posição na hierarquia	Auxiliar	19	19,0%
		Executivo	13	13,0%
		Tec Operacional	59	59,0%
		Chefia intermédia	7	7,0%
		Direcção	2	2,0%
	Número de horas de trabalho semanal	Menos de 40	39	39,0%
		40 e Mais	61	61,0%
Tempo de serviço na empresa	Menos de 10	64	64,0%	
	10 e Mais	36	36,0%	

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação

Para determinar que variáveis específicas mais contribuem para a satisfação geral, fizemos uma correlação entre a avaliação atribuída às variáveis específicas e a avaliação da variável de satisfação geral. Verificamos que todas as correlações são positivas, sejam para as variáveis pessoais e interpessoais, sejam para as variáveis organizacionais. Agora, **entre as pessoais e interpessoais**, encontramos uma **maior correlação com a satisfação geral**, nas variáveis “**formação profissional**” com **0,383**, “**competência da sua chefia directa**” com **0,400**, “**prémios existentes**” com **0,355**, “**relacionamento com a sua chefia directa**” com **0,353** e “**autonomia para realização do trabalho**” com **0,543**. Todas apresentam uma correlação significativamente diferente de zero, para uma amostra de 100 indivíduos, considerando-se 97 graus de liberdade e um **nível de significância** inferior à milésima ($r > 0,35$; $N=100$; $df = 97$, $p < 0,001$). Entre as **organizacionais**, encontramos uma **maior correlação com a satisfação geral**, nas variáveis “**metas e objectivos da empresa**” com **0,423**, “**modo como as tarefas estão organizadas**” com **0,408**, “**acções para melhorar as operações**” com **0,352**, e

“**relacionamento com o seu local de trabalho**” com **0,376**. Todas apresentam uma correlação significativamente diferente de zero, para uma amostra de 100 indivíduos, considerando-se 97 graus de liberdade e um nível de significância inferior à milésima ($r > 0,35$; $N=100$; $df = 97$, $p < 0,001$).

De acordo com Reis e Moreira (1993), o **coeficiente de correlação linear r** (raiz quadrada positiva do coeficiente de determinação) é uma medida do grau de associação linear entre variáveis. É simples quando definido para duas variáveis e múltiplo quando se pretende medir a relação linear entre mais de duas variáveis e toma valores entre -1 e +1. Quando se mede a correlação entre variáveis, +1 significa uma relação linear perfeita e positiva, enquanto que -1 significa também uma relação linear perfeita, mas negativa. Valores próximos do zero indicam uma associação linear pobre entre as variáveis.

No entanto, se quisermos particularizar, iremos ver que o sentimento de satisfação varia bastante, por exemplo, se colocarmos na balança as variáveis “não materiais” contra as variáveis “materiais”, as variáveis de ordem pessoal contra as de ordem organizacional, as do meio envolvente mais próximo contra as do meio mais distante do trabalhador, etc.

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

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

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

Para análise, utilizamos o teste paramétrico t de Student, com um intervalo de confiança de 95% e um nível de significância, $p < 5\%$. Como **hipótese nula** estabelecemos para cada variável de cada grupo o valor 2, que significa que **as pessoas estão “pouco satisfeitas” no trabalho**. Para o intervalo de confiança escolhido, obtivemos uma correspondência na tabela t de Student de $0,95 + 0,05/2 = 0,975$. Para uma amostra $N = 100$, consideramos um teste para $n-1$, ou seja 99 graus de liberdade. Verificamos que uma distribuição t de Student com 99 graus de liberdade tende para $N = 120$, sendo o intervalo de confiança $F = 0,975$. A região de aceitação da hipótese nula é de $[-1,980; 1,980]$. Se um valor do teste para uma variável

qualquer cair dentro dessa região, é de aceitar a hipótese nula. Caso contrário, com valores a cair na região crítica, é de rejeitar a hipótese nula.

Com **excepção** de duas variáveis, os “**prémios existentes**” e os “**métodos de motivação utilizados**”, os valores t do teste para todas as variáveis, quer pessoais e interpessoais, quer organizacionais caíram dentro da região crítica, ou seja fora da região de aceitação. Concluindo-se, **é de rejeitar a hipótese nula a 29 variáveis, ou seja as pessoas não estão “pouco satisfeitas” no trabalho. Já em relação aos “prémios existentes”, a baixa satisfação é aceite sendo a média de 2,17 e o valor do teste de 1,570. Em relação aos “métodos de motivação utilizados” a média é de 2,16 e o valor do teste de 1,683, que cai dentro da zona de aceitação da hipótese nula.** As pessoas estão “pouco satisfeitas” com essas variáveis.

Analisando algumas questões propriamente ditas, podemos posicionar quanto às forças e fraquezas internas da organização.

4.1.3.2. Satisfação do Ponto de Vista das Variáveis Pessoais e Interpessoais

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

Quadro 4. Balanço de satisfação quanto as variáveis pessoais e interpessoais

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação

Já um “Down 3” seria formado pelos factores “**prémios existentes**” com 2,17, “**remuneração líquida**” com 2,29 e o “**sistema de avaliação de desempenho**” com 2,35. O quadro 4 dá-nos o balanço da satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais.

Já o quadro 5, a seguir, apresenta a distribuição de respostas numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada satisfeito e 5 muitíssimo satisfeito.

Os histogramas em anexo, ilustram o posicionamento das pessoas inquiridas quanto às diversas variáveis em estudo.

Quadro 5. Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis pessoais e interpessoais

Var	Designação	Distribuição Percentual da Avaliação				
		1	2	3	4	5
		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
A01	Formação profissional	12%	31%	35%	19%	3%
A02	Organização e funcionamento do seu sector de trabalho	7%	25%	56%	12%	0%
A03	Ambiente de trabalho	6%	15%	55%	19%	5%
A04	Remuneração líquida	22%	32%	41%	5%	0%
A05	Competência da sua chefia directa	6%	16%	35%	36%	7%
A06	Competência da direcção do seu departamento	4%	14%	46%	33%	3%
A07	Prémios existentes	36%	24%	29%	9%	2%
A08	Trabalho que realiza	3%	16%	45%	30%	6%
A09	Prestígio social da empresa	6%	15%	32%	38%	9%
A10	Relacionamento entre Colegas	5%	6%	38%	38%	13%
A11	Relacionamento com a sua chefia directa	3%	6%	33%	46%	12%
A12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	4%	14%	44%	36%	2%
A13	Sistema de avaliação de desempenho	27%	27%	32%	12%	2%
A14	Autonomia para a realização do trabalho	10%	14%	51%	20%	5%
A15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	10%	16%	37%	32%	5%
A16	Polivalência do seu trabalho	2%	13%	34%	42%	9%
A17	Importância do seu trabalho para a sociedade	2%	3%	31%	41%	23%
A18	Modo como a chefia directa comunica consigo	7%	11%	35%	36%	11%
A19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	4%	14%	50%	22%	10%

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação

Perfil Médio de Variáveis Pessoais e Interpessoais

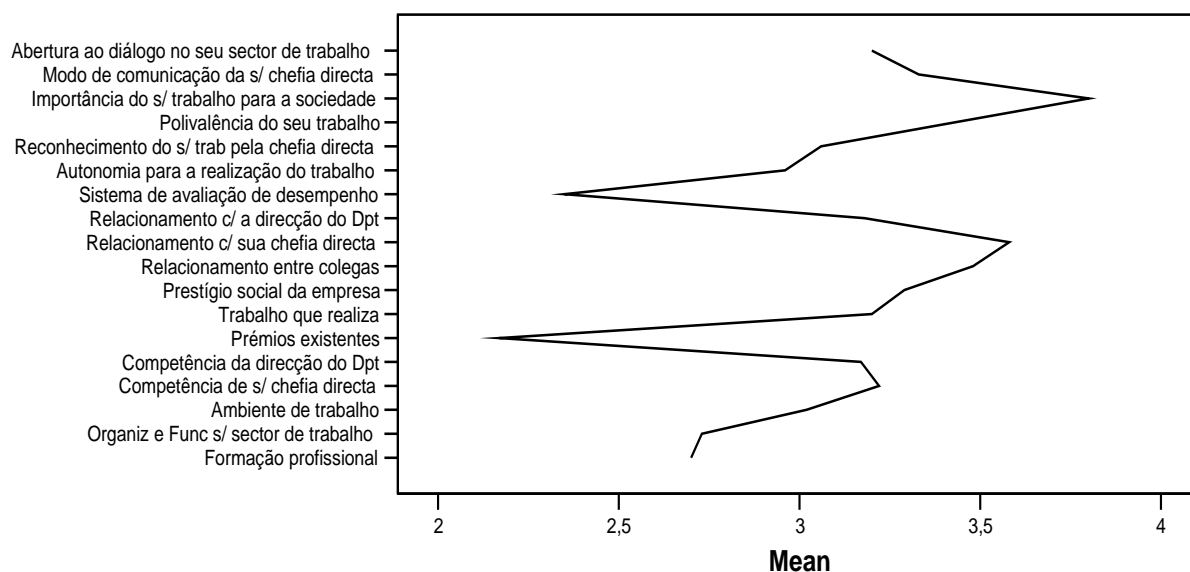


Figura 5. Perfil médio de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

4.1.3.3. Satisfação do ponto de vista das variáveis organizacionais

Do conjunto de variáveis organizacionais, temos um “Top 3” com os factores “**metas e objectivos da empresa**” com 3,21, “**resultados da actividade da empresa**” com 3,20 e “**princípios defendidos pela empresa**” com 3,04 pontos. Já um “Down 3” seria formado pelos factores “**métodos de motivação utilizados**” com 2,16, “**métodos de orientação e de acompanhamento**” com 2,51 e “**divulgação de informação da empresa**” com 2,52 pontos. O quadro 6 dá-nos o balanço da satisfação quanto aos factores ou variáveis organizacionais. Já o quadro 7 a seguir apresenta a distribuição de respostas numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nada satisfeito e 5 muitíssimo satisfeito.

Quadro 6. Balanço de satisfação quanto as variáveis organizacionais

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

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação

Quadro 7. Distribuição de frequências de resposta a satisfação quanto às variáveis organizacionais

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

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação

De acordo com o quadro 7, 20% do pessoal inquirido está nada ou pouco satisfeito com as metas e objectivos, contra 38% que está muito ou muitíssimo satisfeito. O elemento neutro de “razoavelmente satisfeito” ocupa 42% dos inquiridos, que somado aos muito ou muitíssimo satisfeitos dá-nos 80% de avaliação positiva. Com efeito, verificamos que o objectivo ou missão de qualquer das organizações estudadas é suficientemente claro e abrangente. As figuras 6 a 10 dão-nos uma ilustração da avaliação por alguns dos factores escolhidos, com uma tendência bastante centralizadora, ou seja para o “razoavelmente satisfeito”. No entanto, há uma tendência para baixa satisfação nas variáveis “métodos de motivação utilizados”, “métodos de orientação e acompanhamento” e “divulgação de informações na empresa”.

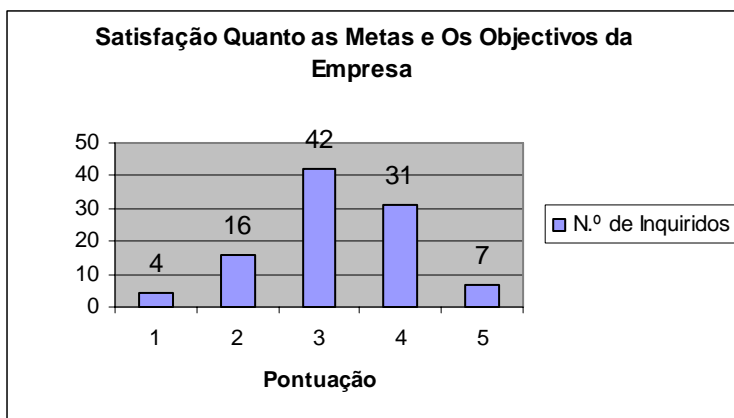


Figura 6. Satisfação quanto às metas e os objectivos da empresa

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

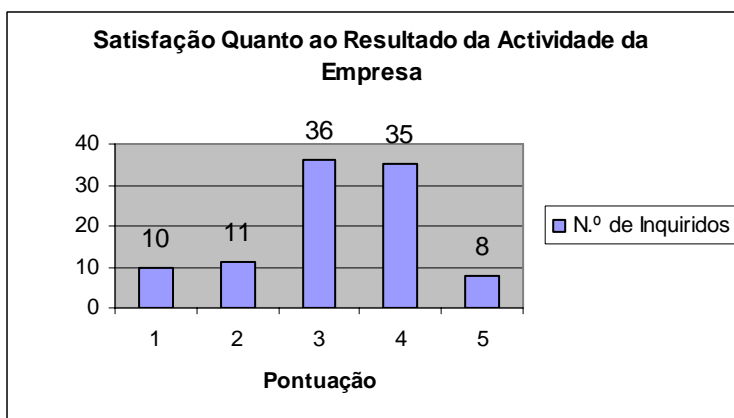


Figura 7. Satisfação quanto ao resultado da actividade da empresa

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

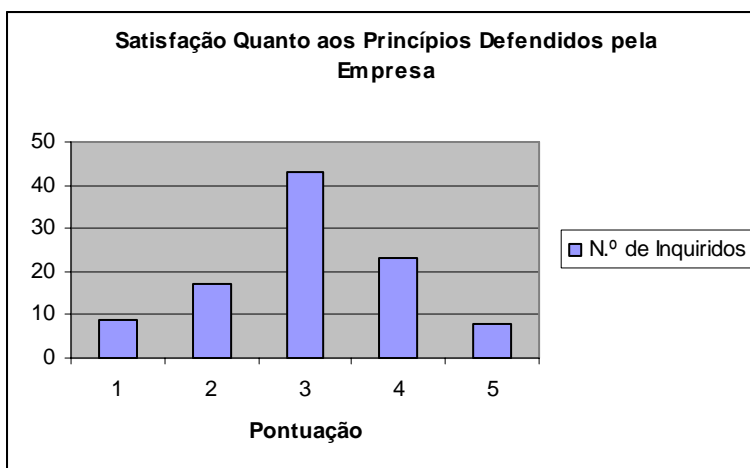


Figura 8. Satisfação quanto aos princípios defendidos pela empresa

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

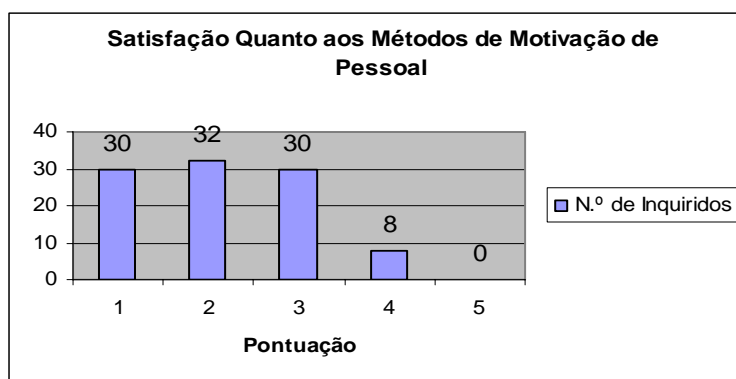


Figura 9. Satisfação quanto aos métodos de motivação de pessoal
 Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

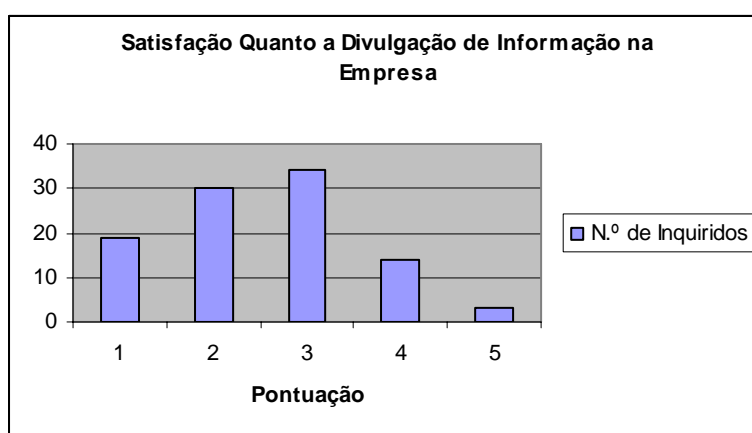


Figura 10. Satisfação quanto à divulgação de informação na empresa
 Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

A figura 11 dá-nos um panorama geral da satisfação dos inquiridos quanto as variáveis organizacionais.

4.1.3.4. Resultados estratificados: variáveis pessoais e interpessoais

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

Dissemos nós, que o índice geral de satisfação no trabalho, obtido para as 31 variáveis e para a totalidade de indivíduos observados é de 2,9 numa escala tipo Likert de 1 a 5, pelo que entendemos que as pessoas estão razoavelmente satisfeitas no trabalho.

Com o intuito de proceder a uma análise comparativa, recorreremos ao instrumento *compare means* do SPSS e obtivemos os índices de satisfação estratificados, para as 31 variáveis (sejam pessoais e interpessoais, sejam organizacionais), para um intervalo de confiança de 95%. Os mesmos aparecem em quadros no início de análise por cada um dos critérios.

Perfil Médio das Variáveis Organizacionais

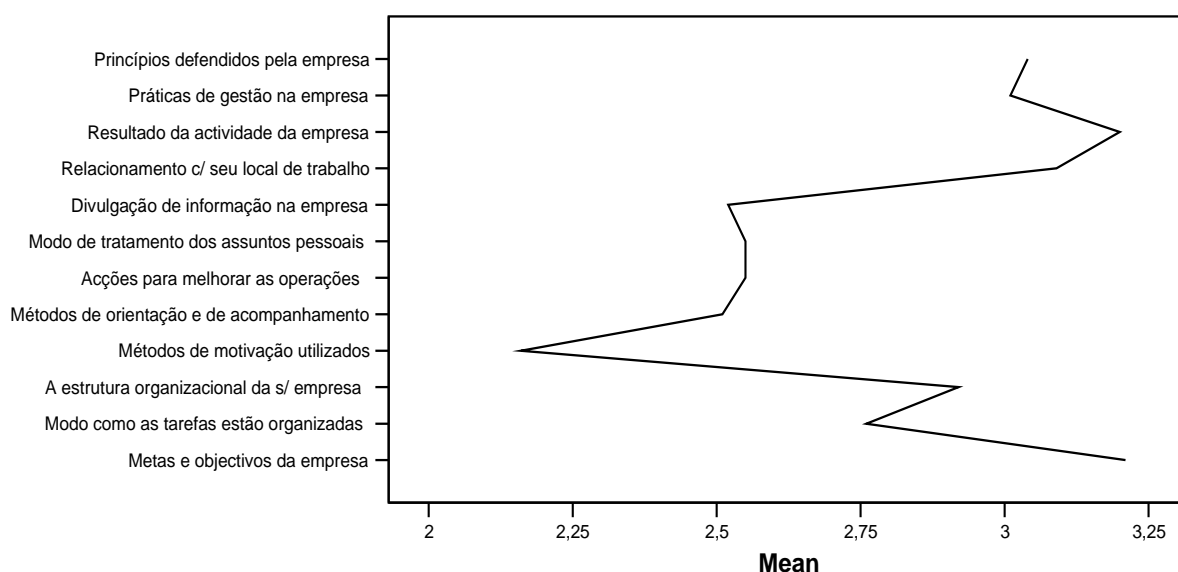


Figura 11. Perfil médio de satisfação às variáveis organizacionais

Fonte: Primeiro Inquérito de satisfação no trabalho

Satisfação segundo o Sexo

Para a totalidade das variáveis em estudo, tanto os indivíduos do sexo masculino como os do sexo feminino sentem-se razoavelmente satisfeitos no trabalho, embora os homens tenham um índice um pouco acima das senhoras, sendo respectivamente de 2,99 e de 2,9, conforme o quadro 8.

Quadro 8. Índice de satisfação segundo o Sexo

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos indivíduos do **sexo masculino** estará menos satisfeita em relação aos prémios existentes (64,3%) e à remuneração líquida (57,1%). No entanto, estará satisfeita com a importância do seu trabalho para a sociedade (92,9%), o relacionamento com a sua chefia directa (91,1%), o relacionamento entre colegas (89,3%), o trabalho que realiza (85,7%) e o prestígio social da empresa (85,7%). Essa categoria estará quase balanceada no sistema de avaliação de desempenho com 48,2% de satisfação negativa e 51,8% de satisfação positiva.

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

De acordo com o quadro 9, os indivíduos de ambos os sexos apresentam baixa satisfação em relação às mesmas variáveis, mas com a seguintes percentagem de respostas “nada” e “pouco satisfeito”: “Remuneração líquida” com 57,1 / 50,0; “Prémios existentes” 64,3 / 54,5 e; “Sistema de avaliação de desempenho” com 48,2 / 61,4. Entre eles há maior discrepância no sistema de avaliação de desempenho, ao qual apenas 48,2% dos homens estão nada ou pouco satisfeitos, contra 61,4% das senhoras.

Quadro 9. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o sexo

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho.

Ambos os sexos experimentam alta satisfação também em relação às mesmas variáveis, mas com a seguintes percentagem de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”: “Relacionamento entre colegas” com 89,3 / 88,6; “Relacionamento com a sua chefia directa”

com 91,1 / 90,9 e; “Importância do seu trabalho para a sociedade” com 92,9 / 97,7. Entre as variáveis de maior satisfação, há maior discrepância no “Prestigio social da empresa” com 85,7 / 70,5 e Trabalho que realiza” com 85,7 / 75,0. Os homens estarão menos satisfeitos do que as senhoras com as variáveis remuneratórias, ou seja “Remuneração líquida” com 42,9 / 50,0 e “Prêmios existentes” com 35,7 / 45,5 de avaliação positiva.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes do quadro 9 podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o sexo, constante do anexo.

Satisfação segundo o estado civil

As pessoas casadas sentem-se mais satisfeitas que as solteiras, e estas mais satisfeitas que as divorciadas, sendo os índices de 3,09 de 2,93 e de 2,76, respectivamente. O desvio padrão varia entre 0,41 e 0,73 pontos, conforme o quadro 10.

Por outro lado, as pessoas não casadas ou casadas com menos de 10 anos sentem-se mais satisfeitas que as casadas com 10 ou mais anos, sendo os índices respectivos de 3,0 e de 2,8.

As pessoas que não coabitam com filhos ou que coabitam com 1 ou 2 filhos sentem-se mais satisfeitas que aquelas que coabitam com mais de dois filhos, sendo os índices de 3,0 de 3,0 e de 2,8 respectivamente.

Quadro 10. Índice de satisfação segundo o estado civil

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

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

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

Já, a maioria dos indivíduos **divorciados** estará menos satisfeita em relação à formação profissional, remuneração líquida e prémios existentes, com 75,0% cada. Mais satisfeita estará em relação à competência da chefia directa, à competência da direcção do departamento, ao trabalho que realiza, ao relacionamento entre colegas, ao relacionamento com a chefia directa, ao relacionamento com a direcção do seu departamento, ao reconhecimento do trabalho pela chefia directa e à importância do seu trabalho para a sociedade, todos com 100,0% de satisfação. Os divorciados estarão balanceados em relação à organização e funcionamento do seu sector de trabalho, ao prestígio social da empresa, ao sistema de avaliação de desempenho, ao modo como a chefia directa comunica consigo e à abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com uma relação de 50,0/50,0.

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

De acordo com o quadro 11, os indivíduos de todos os estados civis (solteiro, casado, divorciado e outro) apresentam menor satisfação em relação a duas variáveis, mas com a seguinte percentagem de respostas “nada” e “pouco satisfeito”: “Remuneração líquida” com 55,9 / 45,5 / 75,0 / 50,0; “Prémios existentes”, com 61,8 / 54,5 / 75,0 / 75,0. Os divorciados e outros apresentam uma discrepância muito grande em relação aos solteiros e casados em vários factores avaliados como nada ou pouco satisfeitos, tais como “formação profissional”, “remuneração líquida” e “prémios existentes”.

Quadro 11. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o estado civil

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação

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

Curioso é que os solteiros estão menos satisfeitos que os casados em relação a todas as variáveis pessoais e interpessoais. Entre eles e entre as variáveis de maior satisfação há maior discrepância em: “Formação profissional”, com 55,9 / 72,7; “Prestígio social da empresa” com 76,5 / 95,5; “Relacionamento com a direcção do seu departamento” com 75,0 / 95,5, “Modo como a chefia directa comunica consigo” com 76,5 / 100,0, entre outras. Trata-se de uma comparação importante uma vez que os solteiros representam 68% e os casados 22% da amostra. Já os casados estarão muito mais satisfeitos que os divorciados em relação à “formação profissional”, “prestígio social da empresa”, “modo como a chefia directa comunica consigo” e “abertura ao diálogo por parte do sector de trabalho”. E menos em relação à “competência da chefia directa” e “da direcção do departamento” e ainda à “polivalência do seu trabalho”. No que respeita à “remuneração líquida”, apenas os casados e outros experimentam satisfação positiva de 54,5%, contra divorciados com 25,0% e solteiros com 44,1%. Aos “prémios existentes”, a baixa satisfação predomina em todas as categorias.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes do quadro acima podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o estado civil, constante do anexo.

Satisfação segundo as habilitações

Com um índice de satisfação de 3,01 e de 2,99, respectivamente, as pessoas habilitadas com o ensino secundário e com o ensino médio / bacharel sentem-se mais satisfeitas que as demais habilitações. Os com o básico apresentam um índice de satisfação de 2,87, enquanto que os licenciados apresentam um de 2,81 pontos. O desvio padrão varia entre 0,43 e 0,69 pontos, conforme o quadro 12, a seguir apresentado.

Quadro 12. Índice de satisfação segundo as habilitações

Variáveis / Grupos		N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio Médio
Total variáveis (adaptado)	Ensino Básico	14	2,87	0,43	-0,09
	Ensino Secundário	64	3,01	0,43	0,06
	E médio / Bacharel	6	2,99	0,61	0,04
	Graduação / Licenciatura	14	2,81	0,52	-0,15
	Pós-graduação	2	2,73	0,69	-0,23
	Total	100	2,96	0,42	0,00

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

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

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

Quadro 13. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo as Habilitações

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz, Mto e Mtsmo satisfeito				
		E Bas	E Sec	Em/Bch	Grd/Lic	P Grd	E Bas	E Sec	Em/Bch	Grd/Lic	P Grd
1	Formação profissional	64,3%	42,2%	33,3%	28,6%	50,0%	35,7%	57,8%	66,7%	71,4%	50,0%
2	Organização e funcionamento do sector de trabalho	21,4%	26,6%	66,7%	57,1%	0,0%	78,6%	73,4%	33,3%	42,9%	100,0%
3	Ambiente de trabalho	0,0%	23,4%	0,0%	35,7%	50,0%	100,0%	76,6%	100,0%	64,3%	50,0%
4	Remuneração líquida	35,7%	56,3%	16,7%	71,4%	100,0%	64,3%	43,8%	83,3%	28,6%	0,0%
5	Competência da sua chefia directa	35,7%	18,8%	50,0%	7,1%	50,0%	64,3%	81,3%	50,0%	92,9%	50,0%
6	Competência da direcção do seu departamento	28,6%	14,1%	50,0%	7,1%	50,0%	71,4%	85,9%	50,0%	92,9%	50,0%
7	Prémios existentes	28,6%	62,5%	50,0%	85,7%	50,0%	71,4%	37,5%	50,0%	14,3%	50,0%
8	Trabalho que realiza	14,3%	21,9%	33,3%	7,1%	0,0%	85,7%	78,1%	66,7%	92,9%	100,0%
9	Prestígio social da empresa	7,1%	25,0%	0,0%	28,6%	0,0%	92,9%	75,0%	100,0%	71,4%	100,0%
10	Relacionamento entre colegas	14,3%	10,9%	0,0%	14,3%	0,0%	85,7%	89,1%	100,0%	85,7%	100,0%
11	Relacionamento com a sua chefia directa	14,3%	9,4%	0,0%	7,1%	0,0%	85,7%	90,6%	100,0%	92,9%	100,0%
12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	14,3%	23,4%	0,0%	7,1%	0,0%	85,7%	76,6%	100,0%	92,9%	100,0%
13	Sistema de avaliação de desempenho	42,9%	53,1%	50,0%	64,3%	100,0%	57,1%	46,9%	50,0%	35,7%	0,0%
14	Autonomia para a realização do trabalho	21,4%	25,0%	33,3%	21,4%	0,0%	78,6%	75,0%	66,7%	78,6%	100,0%
15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	14,3%	28,1%	16,7%	28,6%	50,0%	85,7%	71,9%	83,3%	71,4%	50,0%
16	Polivalência do seu trabalho	7,1%	15,6%	16,7%	21,4%	0,0%	92,9%	84,4%	83,3%	78,6%	100,0%
17	Importância do seu trabalho para a sociedade	0,0%	6,3%	16,7%	0,0%	0,0%	100,0%	93,8%	83,3%	100,0%	100,0%
18	Modo como a chefia directa comunica consigo	28,3%	15,6%	0,0%	28,6%	0,0%	71,4%	84,4%	100,0%	71,4%	100,0%
19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	0,0%	23,4%	0,0%	21,4%	0,0%	100,0%	76,6%	100,0%	78,6%	100,0%

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação

Já, a maioria dos **indivíduos com o bacharelato** estará menos satisfeita em relação a organização e funcionamento do seu sector de trabalho (66,7%). No entanto, estará satisfeita com o ambiente de trabalho, prestígio social da empresa, relacionamento entre colegas, relacionamento com a sua chefia directa, relacionamento com a direcção do seu departamento, modo como a chefia directa comunica consigo e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com 100% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito. É a única categoria com elevada satisfação à remuneração líquida na ordem dos 83,3%, mas balanceado nos prémios existentes e no sistema de avaliação de desempenho (50%).

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

Por último, a maioria dos indivíduos pós-graduados estará menos satisfeita em relação a duas coisas, remuneração líquida e sistema de avaliação de desempenho (100%). No entanto, têm satisfação absoluta em relação a vários factores, incluindo a organização e funcionamento do

sector de trabalho, trabalho que realiza, prestígio social da empresa, variáveis de relacionamento, autonomia para realização do trabalho, etc., todos com 100%. Essa categoria estará próxima do balanceamento na satisfação à competência da sua chefia directa e da direcção do seu departamento, prémios existentes e reconhecimento pela chefia directa com igual percentagem de baixa e da alta satisfação (50/50).

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

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

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

Da comparação inter – habilitações na alta satisfação os básicos levam vantagem sobre os secundários nas variáveis “ambiente de trabalho” em 23,4 pp., “prémios existentes” em 33,9 pp., e “remuneração líquida” em 20,5 pp. Já os secundários superam os licenciados nas variáveis “organização e funcionamento do sector de trabalho” em 30,5 pp., “prémios existentes” em 23,2 pp., e “remuneração líquida” em 15,2 pp. Podemos dizer que o *feedback*

de desempenho é bom para todas as habilitações enquanto que as recompensas extrínsecas não são muito favoráveis na escalada crescente de habilitações dos inquiridos.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes do quadro acima podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo as habilitações, constante do anexo.

Satisfação segundo o sector de trabalho e posição hierárquica

Com um índice de 2,69 e de 2,78 pontos, respectivamente, os indivíduos pertencentes aos grupos de comercialização & marketing e de serviços gerais sentem-se menos satisfeitos que os de produção, com 2,98, de administração e finanças com 3,09 e da gestão do topo, com um índice de 3,35 pontos, conforme o quadro 14, a seguir apresentado. Este resultado é corroborado com a análise segundo a posição hierárquica resumida no quadro 15. Assim, com os índices de 2,78 e de 2,86 pontos, os grupos de auxiliares e de executivos sentem-se menos satisfeitos que os grupos de técnicos operacionais, com 3,00, de chefia intermédia com 3,15 e de direcção com 3,32 pontos, respectivamente.

Quadro 14. Índice de satisfação segundo o sector de trabalho

Variáveis / Grupos		N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio Médio
Total variáveis (adaptado)	Serv Gerais	20	2,78	0,40	-0,18
	Adm e Finanças	19	3,09	0,38	0,13
	Comerc & Marketing	3	2,69	0,58	-0,27
	Produção	56	2,98	0,48	0,02
	Gestão de Topo	2	3,35	0,65	0,40
	Total	100	2,96	0,42	0,00

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

Quadro 15. Índice de satisfação segundo a posição hierárquica

Variáveis / Grupos		N	Índice de satisfação	Desvio padrão	Desvio Médio
Total variáveis (adaptado)	Auxiliar	19	2,78	0,41	-0,18
	Executivo	13	2,86	0,48	-0,10
	Tec Operacional	59	3,00	0,47	0,04
	Chefia intermédia	7	3,15	0,38	0,19
	Direcção	2	3,32	0,71	0,37
	Total	100	2,96	0,42	0,00

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

De uma análise cruzada por variável, deparamos que a maioria dos **auxiliares** estará menos satisfeita em relação apenas a uma variável, a formação profissional (68,4%). O grosso da categoria está satisfeito em relação a importância do seu trabalho para a sociedade (100%),

prestígio social da empresa, polivalência do seu trabalho e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, todos com 84,2% das respostas. Incluindo os ajudantes de serviços gerais, guardas, motoristas e auxiliares administrativos, essa categoria estará próxima do balanceamento apenas na satisfação à remuneração líquida e sistema de avaliação de desempenho ainda que a satisfação positiva prevaleça.

Talvez porque seja o grupo profissional mais preterido em termos de formação profissional, por, normalmente ou trazer a sua formação de fora para dentro da empresa (motoristas, encarregadas de limpeza, guardas, em maior escala; escriturários administrativos e telefonistas / recepcionistas, em menor) ou por se considerarem, na maioria das empresas, cargos residuais, cargos comuns, ou cargos “com um mercado repleto de oferta de mão-de-obra”, logo a falácia das empresas em não investir na formação profissional dessas categorias profissionais, em comparação, por exemplo, com os técnicos operacionais.

Por seu turno, a maioria dos **executivos** estará menos satisfeita em relação a formação profissional da mesma forma que em relação a remuneração líquida, prémios existentes prestígio social da empresa e sistema de avaliação de desempenho, todos com 53,8%. Satisfeita estará em relação ao relacionamento entre colegas, relacionamento com a sua chefia directa e reconhecimento do trabalho pela chefia directa (92,3%), além de outras. A categoria inclui sobretudo os assistentes e oficiais administrativos, técnicos de vendas, técnicos de contabilidade, arquivistas técnicos e oficiais principais de administração e finanças.

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

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

Quadro 16. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo a posição hierárquica

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz, Mto e Mtsmo satisfeito				
		Aux	Exec	T Oper	Ch Int	Dir	Aux	Exec	T Oper	Ch Int	Dir
1	Formação profissional	68,4%	53,8%	35,6%	14,3%	50,0%	31,6%	46,2%	64,4%	85,7%	50,0%
2	Organização e funcionamento do sector de trabalho	15,8%	38,5%	37,3%	14,3%	50,0%	84,2%	61,5%	62,7%	85,7%	50,0%
3	Ambiente de trabalho	15,8%	23,1%	22,0%	28,6%	0,0%	84,2%	76,9%	78,0%	71,4%	100,0%
4	Remuneração líquida	47,4%	53,8%	54,2%	57,1%	100,0%	52,8%	46,2%	45,8%	42,9%	0,0%
5	Competência da sua chefia directa	31,6%	30,8%	20,3%	0,0%	0,0%	68,4%	69,2%	79,7%	100,0%	100,0%
6	Competência da direcção do seu departamento	21,1%	23,1%	18,6%	0,0%	0,0%	78,9%	76,9%	81,4%	100,0%	100,0%
7	Prémios existentes	36,8%	53,8%	67,8%	57,1%	100,0%	63,2%	46,2%	32,2%	42,9%	0,0%
8	Trabalho que realiza	31,6%	30,8%	15,3%	0,0%	0,0%	68,4%	69,2%	84,7%	100,0%	100,0%
9	Prestígio social da empresa	15,8%	53,8%	18,6%	0,0%	0,0%	84,2%	46,2%	81,4%	100,0%	100,0%
10	Relacionamento entre colegas	21,1%	7,7%	6,8%	28,6%	0,0%	78,9%	92,3%	93,2%	71,4%	100,0%
11	Relacionamento com a sua chefia directa	21,1%	7,7%	6,8%	0,0%	0,0%	78,9%	92,3%	93,2%	100,0%	100,0%
12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	21,1%	15,4%	20,3%	0,0%	0,0%	78,9%	84,6%	79,7%	100,0%	100,0%
13	Sistema de avaliação de desempenho	47,4%	53,8%	57,6%	42,9%	50,0%	52,6%	46,2%	42,4%	57,1%	50,0%
14	Autonomia para a realização do trabalho	31,6%	30,8%	23,7%	0,0%	0,0%	68,4%	69,2%	76,3%	100,0%	100,0%
15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	21,1%	7,7%	32,2%	28,6%	0,0%	78,9%	92,3%	67,8%	71,4%	100,0%
16	Polivalência do seu trabalho	15,8%	15,4%	16,9%	0,0%	0,0%	84,2%	84,6%	83,1%	100,0%	100,0%
17	Importância do seu trabalho para a sociedade	0,0%	15,4%	5,1%	0,0%	0,0%	100,0%	84,6%	94,9%	100,0%	100,0%
18	Modo como a chefia directa comunica consigo	21,1%	30,8%	16,9%	0,0%	0,0%	78,9%	69,2%	83,1%	100,0%	100,0%
19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	15,8%	30,8%	18,6%	0,0%	0,0%	84,2%	69,2%	81,4%	100,0%	100,0%

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação

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

De acordo com o quadro 16, os indivíduos de 4 das 5 posições hierárquicas identificadas (executivos, técnicos operacionais, chefias intermédias e direcção) apresentam baixa satisfação em relação a 2 variáveis, como sejam “remuneração líquida” com 53,8 / 54,2 / 57,1 / 100,0 e “prémios existentes” com 53,8 / 67,8 / 57,1 / 100,0. Isso, contrariamente aos auxiliares, que incluem motoristas, e encarregados de limpeza, de manutenção, de vigilância, de segurança, auxiliar administrativos, etc., cuja baixa satisfação à remuneração líquida é de 47,7% e aos prémios existentes de 36,8%. No tocante ao “sistema de avaliação de desempenho”, quem apresenta baixa satisfação são os executivos e os técnicos operacionais, com 53,8% e 57,6%, respectivamente. Da comparação interposições, deparamos que, na baixa satisfação, os auxiliares levam vantagem sobre os executivos na variável “formação profissional” em 14,6 pp., e ainda nas variáveis “relacionamento entre colegas”,

“relacionamento com a sua chefia directa” e “reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” em 13,4 pp. Contrariamente, os executivos superam os auxiliares pela baixa satisfação, entre outras, nas variáveis “organização e funcionamento do seu sector de trabalho” em 22,7 pp., “prestígio social da empresa” em 38,0 pp., e “prémios existentes” em 17,0 pp.

Por seu turno, os executivos levam vantagem sobre os técnicos operacionais nas variáveis “formação profissional” em 18,2 pp., “prestígio social da empresa” em 35,2 pp., e ainda no “trabalho que realiza” em 15,5 pp. O contrário, os técnicos operacionais sobrepõe pela baixa satisfação os executivos nas variáveis “prémios existentes” em 14,0 pp., e “reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” em 24,5 pp. Lembremos que os técnicos operacionais (ligados a actividade produtiva central) representam 59% dos inquiridos e os executivos (altos funcionários administrativos, na maioria) 13%.

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

“ambiente de trabalho” com 84,2 / 76,9 / 78,0 / 71,4 / 100,0; “competência da direcção do seu departamento” com 78,9 / 76,9 / 81,4 / 100,0 / 100,0; “trabalho que realiza” com 68,4 / 69,2 / 84,7 / 100,0 / 100,0 e “importância do seu trabalho para a sociedade” com 100,0 / 84,6 / 94,9 / 100,0 / 100,0. Também estão satisfeitas em relação ao relacionamento entre colegas, com a sua chefia directa e com a direcção do seu departamento, autonomia para realizar o trabalho, reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa, polivalência do seu trabalho, modo como a chefia directa comunica consigo e abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho.

Da comparação interposições, os auxiliares superam os executivos, na alta satisfação, nas variáveis “organização e funcionamento do sector de trabalho” em 22,7 pp., “prémios existentes” em 17,0 pp., e “prestígio social da empresa” em 38,0 pp. Por seu turno, os executivos levam vantagem sobre os auxiliares nas variáveis “formação profissional” em 14,6%, “relacionamento entre colegas”, “relacionamento com a sua chefia directa” e “reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa” em 13,4%. Os executivos, levam vantagem sobre os técnicos operacionais nas variáveis “prémios existentes” em 14,0 pp., e “reconhecimento do trabalho pela chefia directa” em 24,5 pp. Ao contrário, os técnicos operacionais superam os executivos nas variáveis “formação profissional” em 18,2 pp., “prestígio social da empresa” em 35,2 pp., e “trabalho que realiza” em 15,5%.

De destacar duas variáveis com respostas tendencialmente opostas, em função de posição hierárquica. A primeira é a “remuneração líquida” com uma alta satisfação para as 5 posições

estudadas de 52,8 / 46,2 / 45,8 / 42,9 / 0,0 e a segunda é “trabalho que realiza” com 68,4 / 69,2 / 84,7 / 100,0 / 100,0.

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes do quadro 16 podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo a posição hierárquica, constante do anexo.

Satisfação segundo o tempo de serviço

O pessoal com menos de 10 anos de trabalho no local sente-se relativamente mais satisfeito que o pessoal com 10 ou mais anos de serviço, sendo os índices de 3,04 e de 2,80 respectivamente, conforme o quadro 17.

Quadro 17. Índice de satisfação segundo o tempo de serviço

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

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

Por seu turno, a maioria dos **indivíduos com 10 e mais anos** estará menos satisfeita em relação a remuneração líquida (58,3%) e principalmente aos prémios existentes (63,9%). Estará satisfeita com os restantes elementos, principalmente com a importância do seu trabalho para a sociedade (100,0%), abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho, polivalência do seu trabalho e relacionamento com a sua chefia directa, ambos com 88,9% de satisfação.

Quadro 18. Satisfação às variáveis pessoais e interpessoais segundo o tempo de serviço

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

De acordo com o quadro 18, os indivíduos de ambos os tempos de serviço (menos de 10 anos e 10 ou mais anos) apresentam baixa satisfação em relação a apenas duas variáveis monetárias, com a seguinte percentagem de respostas “nada e pouco satisfeito”: “Remuneração líquida” com 51,6 / 58,3; “Prémios existentes”, com 57,8 / 63,9. Os mais jovens experimentam ainda baixa satisfação em relação ao sistema de avaliação de desempenho, com baixa satisfação de 57,8%, enquanto que os menos jovens estarão na balança em relação à formação profissional, com baixa satisfação de 50,0%.

Da comparação interposições, deparamos que, na baixa satisfação, os com menos de 10 anos superam os com 10 e mais anos nas variáveis “sistema de avaliação de desempenho” em 10,6 pp., “abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho” em 10,8 pp. e “importância do seu trabalho para a sociedade” em 7,8 pp. Contrariamente, os com 10 e mais anos superam os com menos de 10 anos nas variáveis “formação profissional” em 10,9 pp., “Ambiente de trabalho” em 15,0 pp., “Relacionamento com a direcção do seu departamento” em 10,9 pp. e “Autonomia para realização do trabalho” em 14,5 pp.

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

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

Os resultados expressos em percentagem de nada e pouco satisfeitos, por um lado, e de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos, por outro, constantes do quadro acima podem ser confrontados com o quadro de índice de satisfação por variável, para um intervalo de confiança de 95%, segundo o tempo de serviço, constante do anexo.

4.1.3.5. Resultados estratificados: variáveis organizacionais

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

Satisfação segundo o Sexo

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

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

De acordo com o quadro 19, os indivíduos de ambos os sexos apresentam baixa satisfação em relação a uma única variável, “Os métodos de motivação de pessoal utilizados”, com as percentagens de respostas “nada” e “pouco satisfeito” de 58,9 / 65,9.

Ambos os sexos experimentam alta satisfação também em relação às mesmas variáveis, mas com a seguintes percentagem de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”:
 “As metas e os objectivos da empresa” com 80,1 / 79,5; “Relacionamento com o seu local de trabalho” com 78,6 / 79,5 e; “Práticas de gestão na empresa” com 76,8 / 79,5. Entre as variáveis de maior satisfação, há uma discrepância enorme de 19,1 pp., em benefício dos homens, na avaliação do “Modo como as tarefas estão organizadas” sendo a relação de 71,4 / 52,3. Ao contrário, os homens estarão muito menos satisfeitos que as senhoras em relação ao “Modo como são tratados os assuntos pessoais” com a relação de 51,8 / 61,4.

Quadro 19. Satisfação às variáveis organizacionais segundo o sexo

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

Satisfação segundo o estado civil

De acordo com o quadro 20, os indivíduos de todos os estados civis (solteiro, casado, divorciado e outro) apresentam menor satisfação em relação a uma única variável, o “Método de motivação de pessoal utilizado”, com a seguinte percentagem de respostas “nada” e “pouco satisfeito”: 58,8 / 63,6 / 100,0 / 66,7. Diferente dos outros grupos, os divorciados, porém apresentam 100% de baixa satisfação em relação aos “Métodos de orientação e de acompanhamento” e 75% em relação as “Acções tomadas para melhorar as operações” e a “Divulgação de informação na empresa”. Já a categoria “Outros” está de baixa satisfação em relação ao “Modo como as tarefas estão organizadas” e “Divulgação de informação na empresa”, com 66,7% de satisfação negativa.

Quadro 20. Satisfação às variáveis organizacionais segundo o estado civil

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

Todos os estados civis experimentam alta satisfação em relação a pelo menos 6 variáveis, com os seguintes destaques de respostas “razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeito”, em percentagem: “As metas e os objectivos da empresa” com 80,9 / 72,7 / 75,0 / 100,0; o “Relacionamento com o seu local de trabalho” com 76,5 / 86,4 / 100,0 / 66,6 e “O resultado da actividade da empresa” com 79,4 / 77,3 / 75,0 / 83,3.

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

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

Satisfação segundo as habilitações

A maioria dos indivíduos de todas as habilitações (ensino básico, ensino secundário, ensino médio / bacharel, graduados / licenciados e pós-graduados) experimenta baixa satisfação em relação à uma única variável – os “métodos de motivação de pessoal utilizados”.

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

Quadro 21. Satisfação às variáveis organizacionais segundo as habilitações

Item	Variável	Nada e pouco satisfeito					Raz. Mto e Mtsmo satisfeito				
		E Bas	E Sec	Em/Bch	Grd/Lic	P Grd	E Bas	E Sec	Em/Bch	Grd/Lic	P Grd
20	As metas e os objectivos da empresa	35,7%	15,6%	16,7%	21,4%	50,0%	64,3%	84,4%	83,3%	78,6%	50,0%
21	O modo como as tarefas estão organizadas	71,4%	28,1%	33,3%	42,9%	50,0%	28,6%	71,9%	66,7%	57,1%	50,0%
22	A estrutura organizacional da sua empresa	71,4%	23,4%	16,7%	35,7%	0,0%	28,6%	76,6%	83,3%	64,3%	100,0%
23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	57,1%	60,9%	66,7%	71,4%	50,0%	42,9%	39,1%	33,3%	28,6%	50,0%
24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	42,9%	46,9%	50,0%	57,1%	50,0%	57,1%	53,1%	50,0%	42,9%	50,0%
25	As acções tomadas para melhorar as operações	57,1%	43,8%	50,0%	42,9%	50,0%	42,9%	56,3%	50,0%	57,1%	50,0%
26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	64,3%	45,3%	33,3%	28,6%	0,0%	35,7%	54,7%	66,7%	71,4%	100,0%
27	A divulgação de informação na empresa	42,9%	48,4%	50,0%	57,1%	50,0%	57,1%	51,6%	50,0%	42,9%	50,0%
28	O relacionamento com o seu local de trabalho	42,9%	20,3%	16,7%	7,1%	0,0%	57,1%	79,7%	83,3%	92,9%	100,0%
29	O resultado da actividade da empresa	28,6%	17,2%	16,7%	28,6%	50,0%	71,4%	82,8%	83,3%	71,4%	50,0%
30	As práticas de gestão na empresa	21,4%	18,8%	33,3%	28,6%	50,0%	78,6%	81,3%	66,7%	71,4%	50,0%
31	Os princípios defendidos pela empresa	14,3%	26,6%	16,7%	35,7%	50,0%	85,7%	73,4%	83,3%	64,3%	50,0%

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

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

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

O contrário, a maioria dos **indivíduos com a licenciatura** estará menos satisfeita em relação aos métodos de orientação e de acompanhamento e divulgação de informação na empresa, com 57,1% de nada ou pouco satisfeitos, além dos métodos de motivação de pessoal utilizados, com 71,4%. No entanto, estará satisfeita com as metas e objectivos da empresa

com 78,6%, o modo como são tratados os assuntos pessoais, o resultado da actividade da empresa e as práticas de gestão na empresa, todos com 71,4% e ainda ao relacionamento com o seu local de trabalho com 92,9% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos.

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

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

Da comparação inter – habilitações, na baixa satisfação, os básicos levam vantagem sobre os secundários em 8 variáveis, incluindo as metas e os objectivos da empresa, modo como as tarefas estão organizadas, estrutura organizacional da empresa e o relacionamento com o seu local de trabalho. Já os secundários superam os licenciados no modo como são tratados os assuntos pessoais e no relacionamento com o seu local de trabalho.

Na alta satisfação os secundários levam vantagem sobre os licenciados em 9 variáveis, incluindo o modo como as tarefas estão organizadas, a estrutura organizacional da empresa, e o resultado da actividade da empresa.

Satisfação segundo a posição hierárquica

De acordo com o quadro 22, a maioria dos indivíduos de todas as posições hierárquicas (auxiliares, executivos, técnicos operacionais, chefias intermédias e direcção) coincide também na baixa satisfação em relação à uma única variável – os métodos de motivação de pessoal utilizados, com baixa satisfação de 57,9 / 76,9 / 61,0 / 57,1 / 50,0 por centos.

Além dos métodos de motivação com 57,9%, a maioria dos **auxiliares** estará menos satisfeita em relação ao modo como as tarefas estão organizadas com 68,4%, a estrutura organizacional da empresa e ao modo como são tratados os assuntos pessoais com 63,2% e à divulgação de informação na empresa com 52,6% de nada ou pouco satisfeito. Contrariamente, a esmagadora maioria estará satisfeita, além de outros, em relação às metas e objectivos da

empresa com 73,7%, as práticas de gestão na empresa e aos princípios defendidos pela empresa com 68,4% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos

Quadro 22. Satisfação às variáveis organizacionais segundo a posição hierárquica

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

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

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

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

Por último, os indivíduos da direcção, embora pouco expressivos (2 pessoas), só experimentam baixa satisfação à divulgação de informação na empresa com todos nada ou pouco satisfeitos. A alta satisfação é absoluta em relação a todas as demais variáveis ou factores, exceptuando os métodos de motivação em situação de balança.

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

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

Satisfação segundo o tempo de serviço

De uma análise cruzada por variável deparamos que a maioria dos **indivíduos com menos de 10 anos** estará menos satisfeita somente em relação aos métodos de motivação de pessoal utilizados com 57,8% de nada e pouco satisfeitos, conforme o quadro 23. Estará satisfeita em relação aos 11 variáveis organizacionais restantes com destaque para as metas e os objectivos da empresa com 85,9%, o relacionamento com o seu local de trabalho e as práticas de gestão na empresa com 84,4% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos.

A maioria dos **indivíduos com 10 e mais anos** estará menos satisfeita também em relação aos métodos de motivação utilizados com 69,4% de nada ou pouco satisfeitos. Estará satisfeita com os restantes elementos, com destaque para as metas e os objectivos da empresa e o relacionamento com o seu local de trabalho com 69,4%, e ainda ao resultado da actividade da empresa e aos princípios defendidos pela empresa, com 72,2% de razoavelmente, muito e muitíssimo satisfeitos. Balanceados, os mais antigos na carreira estarão em relação aos métodos de orientação e de acompanhamento, as acções tomadas para melhorar as operações e ao modo como são tratados os assuntos pessoais, numa relação de 50/50.

Facto curioso é que, da comparação interposições, deparamos que os indivíduos com menos de 10 anos estão mais satisfeitos que os com 10 e mais anos em relação a todo o conjunto de

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

Quadro 23. Satisfação às variáveis organizacionais segundo o tempo de serviço

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

4.1.3.6. Conclusões do Primeiro Inquérito de Satisfação no Trabalho

Variáveis pessoais e interpessoais

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

Em primeiro lugar, contrariamente aos trabalhadores, as trabalhadoras revelam-se menos agarradas a recompensas extrínsecas materiais, dando primazia a importância do seu trabalho para a sociedade e ao sistema de relacionamento intra organização, como se depreende da análise comparada da satisfação à remuneração líquida, com 57,1% dos homens nada ou pouco satisfeitos, contra 50,0% das senhoras. Tal conclusão poderá ser reforçada com a análise por sexo da satisfação aos prémios existentes, com 64,3% dos homens nada ou pouco satisfeitos contra 54,5% das senhoras. Por outro lado, os trabalhadores, mostram-se muito mais agarrados ao trabalho em si do que as trabalhadoras, de preferência de forma polivalente, como se depreende da análise comparada da satisfação quanto ao trabalho que realiza com

85,7% dos homens razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos, contra 75,0% das senhoras. Reforça-se com a satisfação quanto à polivalência do seu trabalho com 87,5% de homens razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos, contra 81,8% das senhoras.

Em segundo lugar, diferente das demais categorias, os casados são os únicos que revelam-se satisfeitos com a principal recompensa monetária, ou seja a remuneração líquida, com 54,5% dos inquiridos razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos. A essa categoria interessa mais os relacionamentos funcionais intra-organizacionais, bem assim o prestígio social da empresa. Também avalia muito positivamente a satisfação ao trabalho que realiza. Deduzindo, interessa-lhe a estabilidade do emprego e não meramente a retribuição que percebe.

Já os solteiros e divorciados, ambos sem cônjuge vão atribuir maior importância as recompensas materiais percebidas devido, por um lado, aos projectos de vida individuais dos solteiros, por outro, ao facto dos divorciados serem, nalguns casos, os únicos titulares de rendimentos dos respectivos agregados familiares.

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

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

Em terceiro lugar, os indivíduos com o ensino básico e com ensino médio / bacharel não experimentam baixa satisfação com a remuneração líquida. Apenas 35,7% de uns e 16,7% dos outros estão nada ou pouco satisfeitos com o salário líquido que percebem. Contrária é a posição dos com o secundário, com a graduação e com a pós-graduação, com baixa satisfação de 56,3%, 71,4% e 100,0%, respectivamente, em relação à remuneração líquida.

A satisfação ao sistema de avaliação de desempenho varia de forma inversamente proporcional a elevação na escala académica com 57,1% de satisfação positiva aos indivíduos com EB num extremo, contra 0% aos com pós-graduação, noutro.

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

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

Também que a satisfação de avaliação de desempenho (um mecanismo de controlo) varia de forma directamente proporcional à passagem de avaliados a avaliadores, estando porém indiferente à nível do pessoal de direcção.

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

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

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

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

Variáveis organizacionais

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

Em primeiro lugar, concluímos que preocupam às trabalhadoras mais as questões de princípios e de valores subjacentes a organização e gestão na empresa, realçando o modo como são tratados os assuntos pessoais e os próprios princípios defendidos pela empresa.

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

Em segundo lugar, concluímos que os trabalhadores casados estão mais preocupados com a manutenção do *status quo* da empresa que os demais estados civis, ao manifestarem maior satisfação que os solteiros em relação as variáveis “Estrutura organizacional da empresa” em 14,2 pp., “Acções tomadas para melhorar as operações” em 22,7 pp. e “O modo como são tratados os assuntos pessoais” em 21,2 pp. De igual modo, em relação aos divorciados no concernente à “Estrutura organizacional da empresa” em 31,8 pp., “Métodos de orientação de acompanhamento” em 63,6%, “Práticas de gestão na empresa” em 31,8%, entre outras.

Aos solteiros, preocupam-se mais as “Metas e os objectivos da empresa”, ainda que a satisfação percebida de todos os extractos seja evidente.

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

Em terceiro lugar, concluímos que nenhuma das habilitações literárias está satisfeita com os métodos de motivação utilizados. Excepção aos pós-graduados que estarão balanceados.

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

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

Calcanhar de Aquiles de qualquer organização, a divulgação de informação nas organizações estudadas constitui factor de baixa satisfação, e que merece um tratamento especial desde a direcção do topo aos executivos e auxiliares.

O mesmo em relação ao relacionamento com o seu local de trabalho e o inverso em relação aos princípios defendidos pela empresa que devem ser alvo de mudanças na opinião dos com maior habilitação e de manutenção na dos com menor nível académico.

Em quarto lugar, nenhuma das posições hierárquicas está satisfeita com os métodos de motivação utilizados. Excepção aos dirigentes que estarão balanceados.

A satisfação ao modo como as tarefas estão organizadas varia de forma directamente proporcional à subida na escalada hierárquica, com 31,6% de auxiliares razoavelmente, muito ou muitíssimo satisfeitos contra 85,7% das chefias intermédias ou 100,0 dos dirigentes.

Tendência idêntica em relação a satisfação à estrutura organizacional da empresa, com 36,8% de satisfação positiva num extremo, contra 100,0% no outro.

Também em relação às acções tomadas para melhorar as operações, ao modo como são tratados os assuntos pessoais, à divulgação de informação na empresa (excepto dirigentes), aos princípios defendidos pela empresa, etc.

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

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

Entre as variáveis de satisfação diferenciada, abona a favor dos mais jovens, as práticas de gestão na empresa, a estrutura organizacional da empresa e as metas e os objectivos da empresa.

Todas as Variáveis

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

Assim, o índice geral de satisfação resultante do tratamento e análise dos dados recolhidos é de 2,96 numa escala de 1 a 5, em que 1 significa “nada satisfeito” e 5 “muitíssimo satisfeito”. Com efeito, estando muito próximo dos 3 pontos, a conclusão geral é de que a população laboral estudada estaria razoavelmente satisfeita no trabalho. Entretanto, deparamos ainda que a população estudada estará mais satisfeita com as variáveis pessoais e interpessoais do que com as variáveis organizacionais, sendo os índices de 3,06 e de 2,79 pontos, respectivamente. O levantamento de dados foi feito no ano de 2003, baseado numa amostra formada, essencialmente:

- a. Por indivíduos do sexo masculino (56%), que ainda domina a estrutura de emprego em Cabo Verde;
- b. Por indivíduos solteiros (68%), que é característica da população adulta de Cabo Verde, a maioria jovem sem família constituída, sendo os com família constituída serem, na maioria, no regime designado por “união de facto”, mas que identificam-se como solteiros;

- c. Por indivíduos com o ensino secundário geral ou técnico (64%), reflexo da escolarização geral da população cabo-verdiana, que conta até esta com o ensino obrigatório, suportado financeiramente pelo Estado e parceiros, até a 6.^a classe, por um lado; por outro, pelo forte investimento na expansão e na massificação do ensino secundário verificado desde os anos 90, com o aumento dos estabelecimentos nas duas principais cidades (Praia e Mindelo) e abertura de liceus e/ou escola técnicas no interior da Ilha de Santiago e em quase todas as restantes ilhas. De salientar que os indivíduos com formação superior (bacharéis, licenciados e pós-graduados) ocupavam 22% da amostra;
- d. Por indivíduos de produção (56%, incluindo o pessoal de vendas de uma empresa comercial abrangida), mas ainda com um forte peso de serviços gerais (20%) e de administração e finanças (19%);
- e. Por indivíduos da categoria de técnicos operacionais (59%), ou seja com formação especializada na área de trabalho da respectiva empresa, sem cargos de chefia ou de direcção. Juntos com as chefias intermédias e direcção formam um índice de tecnicidade de 68%, próximo dos objectivos da Administração Pública cabo-verdiana, que é de 75%;
- f. Por indivíduos com menos de 10 anos de serviço (64%), considerando a nossa população laboral ainda jovem.

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

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

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

Ainda em relação ao sector de trabalho, com o pessoal de produção com um índice de 3,07 nas variáveis pessoais e interpessoais contra 2,83 nas variáveis organizacionais. Mais crítica é a avaliação comparada atribuída pelos indivíduos de serviços gerais, com 2,94 contra 2,52;

Mais ainda em relação ao tempo de serviço, com os indivíduos com menos de 10 anos com um índice de satisfação às variáveis pessoais e interpessoais de 3,13 contra 2,90 de satisfação às variáveis organizacionais e os com 10 e mais anos com os índices de 2,93 contra 2,59.

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

4.2. Transição para o Modelo dos dois Factores de Herzberg

Relembrando o número 2.1.1. do capítulo da fundamentação teórica, as investigações sobre a motivação humana no trabalho baseiam-se sobretudo na **Teoria dos dois Factores de Herzberg** (1982). Diz a teoria, que o ambiente de trabalho desenvolve a volta de dois conjuntos de factores: os intrínsecos (motivadores) e os extrínsecos (higiénicos).

Também nas pesquisas anteriores de Dubin (1974), que considera, entre os factores intrínsecos que afectam o indivíduo na organização, a capacidade de aprendizagem, as emoções, a motivação, as atitudes, os valores e a percepção do ambiente. E entre os factores extrínsecos, o salário, os benefícios sociais, o tipo de supervisão, as condições ambientais de trabalho, o clima interno e os regulamentos. Maidani (1991) comparou a importância atribuída a 15 factores, entre empregados públicos e outros empregados e concluiu que ambos os sectores identificam a importância dos factores intrínsecos, mas os empregados públicos posicionam os factores extrínsecos como mais importantes que os empregados privados. Vinokur-Kaplan, Jayaratne & Chess (1994) demonstraram que a oportunidade de promoção e os desafios do trabalho são os mais importantes factores que influenciam a satisfação no trabalho nas agências sem fins lucrativos e públicas. A teoria dos dois factores de Herzberg foi resumida na Figura 1, do número 2.1.1.

Factores Motivacionais ou de Elevação do *Status Quo*

Os factores motivacionais referem-se a uma combinação de variáveis, cujo estado mínimo é característica de não satisfação no trabalho e cujo estado máximo é de satisfação, ou seja são mediadores de satisfação no trabalho. Do modelo original, entram nesses factores, variáveis como **realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento pessoal**. No conjunto, é nossa opinião que esses factores tendem a aumentar o *status quo* das coisas, ou seja de proporcionar um ambiente de trabalho em que haja satisfação. São esses os factores que provocam satisfação.

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

Factores Higiénicos ou de Manutenção do Status Quo

Segundo o modelo, trata-se de uma combinação de factores cujo estado mínimo é característica de insatisfação no trabalho e cujo estado máximo é de não insatisfação, ou seja são mediadores de insatisfação. Do modelo original, entram nesses factores, variáveis como estatuto, segurança, relacionamento com os subordinados, vida pessoal, relacionamento entre colegas, salários, condições ambientais de trabalho, relacionamento com a chefia directa / supervisor, política da organização e administração. No conjunto, é nossa opinião que esses factores tendem a manter o status quo das coisas, ou seja de proporcionar um ambiente de trabalho em que não haja insatisfação. Mas os factores higiénicos em si não provocam satisfação. Por exemplo, é visível que por mais elevada que sejam os salários, mais salários quererão obter os trabalhadores. Ou seja, os trabalhadores poderão não estar insatisfeitos com o salário que percebem, mas de certeza que não estarão satisfeitos com o que recebem. Haverá sempre uma sensação de injustiça em relação ao referente outro – um trabalhador de nível equiparado noutra empresa, os membros da direcção e dos órgãos sociais, os accionistas da empresa, os consultores, os fornecedores, etc.

Tabela de Correspondência com a Teoria dos dois Factores

As variáveis estudadas no primeiro inquérito de satisfação, em nosso entender, encaixam-se perfeitamente na Teoria dos dois Factores. Por exemplo, o factor motivacional “realização” vai perfeitamente com a nossa variável “as metas e os objectivos da empresa”, enquanto que o factor “política corporativa da administração” inclui muitas variáveis, tais como “Sistema de avaliação de desempenho”, “o modo como as tarefas estão organizadas”, “as práticas de gestão na empresa” e os “princípios defendidos pela empresa”. A relação estabelecida consta da tabela de correspondência entre os factores da Teoria de Herzberg e o questionário aplicado para medir a satisfação no trabalho, constante do quadro 24.

De acordo com o quadro 24, das 31 variáveis 9 são classificadas como motivacionais, que vistas de baixo para cima correspondem à “nave que descola rumo a satisfação” – os factores motivacionais de Herzberg, que partem do crescimento pessoal (*personal growth*) e acabam na realização (*achievement*, ver a figura 4, a pagina 34).

Por seu turno, 22 variáveis são tidas como higiénicas ou de manutenção, que tão-somente representam a “base de lançamento da nave”, partindo da supervisão, chegando a aquisição e afirmação de um estatuto (*status*) seja da empresa, seja do próprio colaborador, através do prestígio social e da importância do seu trabalho para a sociedade. Correm as diversas facetas

de organização e de gestão da empresa, onde se incluem as competências internas existentes, os princípios e as práticas de gestão da organização, sistemas de recompensas extrínsecas, as diversas formas de relacionamento (na vertical, na horizontal) e o ambiente de trabalho em si, que poderá incluir a segurança e as condições de trabalho.

Quadro 24. Correspondência das variáveis em estudo com a Teoria dos 2 Factores

Teoria dos 2 Factores de Herzberg		Questionário aplicado	
Factores motivacionais ou de elevação	Realização	B20	As metas e os objectivos da empresa
	Reconhecimento	A15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa
		B23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados
	O trabalho em si	A08	Trabalho que realiza
		A16	Polivalência do seu trabalho
	Responsabilidade	A14	Autonomia para a realização do trabalho
		B28	O relacionamento com o seu local de trabalho
Avanço	B29	O resultado da actividade da empresa	
Factores higiénicos ou de manutenção	Crescimento pessoal	A01	Formação profissional
	Estatuto	A09	Prestígio social da empresa
		A17	Importância do seu trabalho para a sociedade
	Segurança	A03	Ambiente de trabalho
	Relacionamento com subordinados	A18	Modo como a chefia directa comunica consigo
		B26	O modo como são tratados os assuntos pessoais
	Vida pessoal	A10	Relacionamento entre Colegas
	Relacionamento entre colegas	A04	Remuneração líquida
		A07	Prémios existentes
	Condições de trabalho	A02	Organização e funcionamento do seu sector de trabalho
		A19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho
		A11	Relacionamento com a sua chefia directa
	Relacionamento com o supervisor	A12	Relacionamento com a direcção do seu departamento
		A13	Sistema de avaliação de desempenho
	Política corporativa e administração	B21	O modo como as tarefas estão organizadas
		B22	A estrutura organizacional da sua empresa
		B25	As acções tomadas para melhorar as operações
		B27	A divulgação de informação na empresa
		B30	As práticas de gestão na empresa
		B31	Os princípios defendidos pela empresa
Supervisão	A05	Competência da sua chefia directa	
	A06	Competência da direcção do seu departamento	
	B24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	

Fonte: Adaptação do autor

4.3. Segundo Inquérito de Satisfação no Trabalho

Com vista a seguir o referencial teórico acima descrito, procuramos, com um segundo inquérito de satisfação no trabalho:

1. Confirmar ou desmentir as tendências verificadas com a análise de resultados do primeiro inquérito;
2. Posicionar o clima motivacional dos vários extractos de trabalhadores da ilha de São Vicente, através do índice de satisfação comparado.

Na nossa metodologia, seguimos as seguintes fases de trabalho:

1. Readaptação do questionário estabelecido no inquérito anterior;
2. Escolha das organizações – alvos do inquérito;
3. Determinação do número de pessoas a inquirir em cada organização;
4. Condução e recolha dos questionários do inquérito;
5. Tratamento da informação recolhida através dos questionários;
6. Análise dos resultados;
7. Elaboração do relatório;

Desta feita, alargamos o questionário a 54 questões e reorganizamos os grupos, para facilitar as respostas, da seguinte forma:

F – Dados demográficos

G – Avaliação da influência sobre aspectos do trabalho

(A e B)₁ – Factores motivacionais

(A e B)₂ – Factores higiénicos

C – Avaliação global do ambiente de trabalho

D – Vontade de mudança de trabalho

E – Oportunidade de mudança de trabalho

H – Factor que mais motiva a permanência

I – Factor que menos motiva a permanência

De salientar que a parte central do questionário é formada pelos grupos A e B, divididos, em primeira instância, nos subgrupos 1 e 2 e dentro destes, entre os vários factores resultantes da tabela de correspondência do quadro 24. As questões antes tratadas como variáveis pessoais e interpessoais e variáveis organizacionais, doravante são misturadas por afinidade em relação aos 6 factores motivacionais e aos 10 factores higiénicos. O total de variáveis desses grupos, ora misturados, continua a ser de 31 sendo as variáveis as mesmas que do outro questionário.

A correlação entre as variáveis de satisfação específicas e a variável de satisfação geral foi feita na análise do primeiro inquérito. Igualmente o teste paramétrico t de Student, para a satisfação média por variável, considerando-se um valor da hipótese nula de 2, que corresponde a “pouco satisfeito”. A hipótese foi rejeitada em 29 das 31 variáveis, sendo aceite nas variáveis “prémios existentes” e “métodos de motivação utilizados”.

Para efeito do segundo inquérito conseguimos, com base nalgum esforço e, principalmente, na grande boa-vontade de responsáveis e funcionários ligados aos recursos humanos e ao Gabinete da Gerência ou equiparada, alargar a nossa base amostral à mais 2 organizações, tendo no entanto sofrido uma baixa, ficando com a seguinte composição:

1. Sociedade Comercial Bento António Lima & Filhos, Lda.
2. Hospital Dr. Baptista de Sousa
3. Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas
4. Empresa Nacional de Administração dos Portos, S.A.
5. Transcor – S.V., S.A.

O Banco Comercial do Atlântico não foi contemplado.

Com um grande apoio da parte dos responsáveis dessas organizações, conseguiu-se reunir um conjunto de 138 questionários respondidos, o que representou uma amostra significativa para o estudo em causa. Esses responsáveis serviram de elos de ligação muito fortes entre o signatário e os recursos humanos dessas organizações, ao abraçar com dedicação o inquérito, mesmo que a sua finalidade fosse mais académica, servindo-se eles mesmos para ajudar as pessoas inquiridas no seu preenchimento.

O tratamento da informação recolhida através dos questionários foi feito com o auxílio de programas informáticos – SPSS, Microsoft Excel e Microsoft Word.

A tabulação cruzada dos elementos da avaliação com os extractos do grupo F – Dados Demográficos permitiu-nos uma análise comparativa do estado de satisfação no trabalho de acordo com os vários critérios de estratificação, incluindo desta vez mais dois critérios: a empresa e o ramo de actividade.

4.3.1. Perfil das Novas Organizações Estudadas

4.3.1.1. Empresa Nacional de Administração dos Portos, SA

A **Enapor – Empresa Nacional de Administração dos Portos, S.A.**, é uma sociedade anónima de capitais 100% públicos, com sua sede na cidade do Mindelo, fundada a 1 de Setembro de 1982, com o **objecto social** de administração e exploração económica dos portos existentes no país. Complementarmente, a empresa pode explorar serviços ou efectuar operações comerciais, industriais e financeiras, directamente relacionados com a sua actividade principal. Resultou da extinção da JAPA – Junta Autónoma dos Portos.

É uma empresa de prestação de serviços na área de administração portuária e é responsável pela administração dos portos em todas as ilhas habitadas de Cabo Verde.

O Porto Grande de São Vicente, o Porto da Praia, em Santiago e o Porto de Palmeira, no Sal, de carácter misto nacional / internacional, possuem uma relativa autonomia, funcionando os restantes como Delegações. O quadro da **Enapor** era constituído a final de 2006 por 1.087 trabalhadores entre os quais 424 do quadro efectivo e 663 da estiva, e o seu capital social é de 750.000.000,00 de escudos cabo-verdianos.

A **Enapor** dedica-se a exploração portuária e presta serviços de carga e descarga de navios, estiva e desestiva, armazenagem, aluguer de equipamentos, reboque, arrendamento de espaços comerciais, venda de água e energia eléctrica, entre outros.

É uma das empresas de maior dimensão do tecido económico cabo-verdiano, com um papel de grande relevo no desenvolvimento do país. Passou de empresa pública a sociedade anónima pelo Decreto Regulamentar nº 4/2001, de 4 de Junho, que aprovou os seus novos estatutos, estando a ser preparadas as bases para a sua privatização, trabalho que levará algum tempo.

A **missão da Enapor** é garantir a entrega de um serviço portuário de passagem de mercadorias e passageiros em condições de segurança e qualidade, promovendo ao mesmo tempo uma viva interacção entre o porto e a cidade.

O objectivo estratégico da **Enapor**, é transformar o Porto Grande numa plataforma de transbordo no Atlântico Médio. O Porto Grande passou a estar integrado, pela primeira vez, numa rede mundial de transportes marítimos, graças ao acordo de transbordo assinado com a

companhia dinamarquesa Maersk Line, considerada líder mundial no sector do transporte marítimo, cujos navios passaram a escalar S. Vicente com regularidade.

Um factor crítico de sucesso tem sido a aposta da **Enapor** na promoção do bem estar pessoal, social e profissional dos seus trabalhadores, com base na respeitabilidade, confiança, clarividência, integridade e espírito de equipa, tendo-se destacado no mundo desportivo e cultural de S. Vicente e de Cabo Verde no geral, patrocinando vários eventos como o Carnaval do Mindelo, campeonatos de Atletismo, torneios de futebol, entre outros.

A **Enapor** tem contribuído sobremaneira para a economia local e nacional, de forma directa e indirecta e é também o grande promotor das comunidades portuárias de Cabo Verde.

Objecto do presente inquérito, a **Administração do Porto Grande** tem um efectivo de 146 trabalhadores, assim distribuídos por funções: 1 Administrador Delegado, 1 Secretária, 1 Director de Operações, 1 Director de Engenharia e Equipamentos, 1 Director Financeiro, 1 Secretária, 1 Chefe e 31 Agentes do Departamento de Tráfego de Mercadorias, 1 Chefe e 26 Agentes do Departamento de Assistência a Navios, Segurança e Ambiente, 1 Chefe e 44 Agentes do Departamento de Equipamentos, 12 Agentes do Departamento Financeiro, 1 Chefe e 7 Agentes do Departamento Comercial, 1 Chefe e 13 Agentes do Departamento de Recursos Humanos, 1 Chefe de Departamento de Informática e 1 Oficial de Segurança Portuária.

A **Enapor** dispõe e aplica os principais instrumentos de gestão de recursos humanos, como sejam os Estatutos, Estatuto do Pessoal, Plano de Cargos, Carreiras e Salários, Regulamento de Acesso nas Carreiras, Manual de Descrição de Cargos, Plano de Formação, Manual de Avaliação de Desempenho, mas não dispõe de um sistema de avaliação directa de produtividade (pode-se fazê-lo através da avaliação de desempenho).

4.3.1.2. Transcor – S.V., S.A.

A **Transcor – S.V., S.A.**, é uma sociedade anónima de capitais 100% privados nacionais, com sua sede na cidade do Mindelo, fundada em Junho de 2002, na sequência da extinção da **Ex – Transcor, e.p.**, em tempos, a única empresa nacional de transportes urbanos de passageiros, quando um grupo de trabalhadores afectos a Delegação de São Vicente fizeram um “finca-pé” ao Governo de que, em vez de alienar na praça pública o valioso capital criado ao longo dos tempos e indemnizá-los, melhor seria privatizar essa empresa a favor da novel Sociedade Anónima, criada única e exclusivamente por esses trabalhadores.

A **Transcor** tem como **objecto social** a exploração de transportes rodoviários de passageiros, especialmente os serviços públicos de transportes colectivos rodoviários, nos termos da Lei, podendo-se dedicar a outras actividades relacionadas com o seu objecto principal.

Operando até esta só em São Vicente, a **Transcor** é líder do seu mercado regional, estando mesmo em processo de fusão com outros operadores. O quadro da **Transcor** era constituído a final de Setembro de 2007 por 112 trabalhadores e o seu capital social é de 50.000.000,00 de escudos cabo-verdianos.

A **Transcor**, tem como princípios defendidos preparar-se em todos os aspectos para ser líder em todas as linhas de transporte, manter uma elevada quota de mercado, prestação de um serviço de elevada qualidade, uniformização da frota, com conseqüente redução de custos de manutenção e reparação e uma melhor gestão dos recursos no geral.

Um factor crítico de sucesso tem sido a aposta da **Transcor** na renovação constante do seu parque, assegurando maior conforto aos utentes dos seus autocarros.

O efectivo da **Transcor** é assim distribuído por funções: 3 Dirigentes, 5 Técnicos Superiores, 9 Técnicos Administrativos e Auxiliares, 17 Mecânicos e Auxiliares, 3 Fiéis de Armazéns e Auxiliares, 69 Agentes Únicos (Motoristas Operacionais) e 6 Controladores de Tráfego.

A **Transcor** dispõe e aplica os principais instrumentos de gestão de recursos humanos, como sejam os Estatutos, Orgânica, Estatuto do Pessoal, Plano de Cargos, Carreiras e Salários, Regulamento de Acesso nas Carreiras, Manual de Descrição de Cargos, tendo, em preparação, o Plano de Formação, Manual de Avaliação de Desempenho e sistema de avaliação de produtividade.

4.3.2. Caracterização Geral da Segunda Amostra

As 5 organizações abordadas formam um universo de pessoal de 800 trabalhadores, assim distribuído: Bento António Lima & Filhos, Lda., 120; Hospital Dr. Baptista de Sousa 336; Instituto Nacional de desenvolvimento das Pescas 86; Enapor, S.A. – Administração do Porto Grande, 146 e; Transcor – S.V., S.A., 112. Atribuímos um número a cada organização, de forma aleatória, formando-se 5 categorias de empresas.

A amostra é formada por de 138 indivíduos, ou seja cerca de 17,3% do universo⁹. A estratificação consta do quadro 25, da qual obtivemos, pelos vários critérios a seguinte distribuição da percentagem e número de respostas válidos:

- a) Empresa: Empresa 1, 15,2%; Empresa 2, 18,8%; Empresa 3, 25,4%; Empresa 4, 23,9% e; Empresa 5, 16,7%; N = 138;
- b) Sexo: masculino, 57,4%; feminino 42,6%; N = 136;
- c) Estado civil: solteiro 68,1%; casado 25,9%; unido de facto, 0,7%; outro 5,2%; N = 135;
- d) Habilitações: ensino básico 11,4%; ensino secundário 53,0%; ensino médio / bacharel 14,4%; graduação / licenciatura 15,9% e; pós-graduação 5,3%; N = 132;
- e) Ramo da empresa: comércio, 24,4%; administração pública, 36,3%; outros / serviços, 41,5%; N = 138;
- f) Sector de trabalho: expediente geral 13,8%; administração e finanças 30,9%; comercialização e marketing 8,1%; produção 39,0%; gestão de topo 8,1%; N = 123;
- g) Posição na hierarquia: auxiliar 37,7%; executivo 12,3%; técnico operacional 25,4%; chefia intermédia 18,0% e direcção 6,6%; N = 122;
- h) Número de horas de trabalho semanal: menos de 40 com 32,3%; 40 e mais 67,7%; N = 127;
- i) Tempo de serviço na empresa: menos de 10 anos 54,1%; 10 e mais anos 45,9%; N = 133.

⁹ Novamente foram distribuídas 200 questionários (40 por entidade), pelo que tivemos uma mortalidade de 31% e um retorno de 69%, o que consideramos muito bom. Desta vez consideramos alguns questionários com valores omissos a determinadas variáveis (*missing cases*), desde que contenham os dados demográficos e a avaliação da satisfação específica.

Quadro 25. Caracterização geral da amostra: segundo inquérito

CARACTERIZAÇÃO GERAL		Total de indivíduos	138	100,0%	
Amostra	Variável	Valor da variável	Freq Abs	Freq Rel	
Amostra N = 138	Empresa Estudada	Empresa 1	21	15,2%	
		Empresa 2	26	18,8%	
		Empresa 3	35	25,4%	
		Empresa 4	33	23,9%	
		Empresa 5	23	16,7%	
	Sexo	Masculino	78	136	57,4%
		Feminino	58	42,6%	
	Estado Civil	Solteiro	92	135	68,1%
		Casado	35	25,9%	
		U.Facto	1	0,7%	
		Outro	7	5,2%	
	Suas habilitações	Ensino Básico	15	132	11,4%
		Ensino Secundário	70	53,0%	
		E. Médio / Bacharel	19	14,4%	
		Grad. / Licenciado	21	15,9%	
		Pósgraduado	7	5,3%	
	Ramo da empresa	Comércio	33	138	24,4%
		Adm Publ	49	36,3%	
		Outro/Serviços	56	41,5%	
	Sector de trabalho	Exped Geral	17	123	13,8%
		Adm & Finanças	38	30,9%	
		Comercial	10	8,1%	
		Produção	48	39,0%	
		Gestão de Topo	10	8,1%	
	Posição na hierarquia	Auxiliar	46	122	37,7%
		Executivo	15	12,3%	
		Operacional	31	25,4%	
Chf intermédia		22	18,0%		
Direcção		8	6,6%		
Número de horas de trabalho semanal	Menos de 40	41	127	32,3%	
	40 e Mais	86	67,7%		
Tempo de serviço na empresa	Menos de 10	72	133	54,1%	
	10 e Mais	61	45,9%		

Fonte: Segundo inquérito de satisfação no trabalho.

4.3.3. Resultados do Segundo Inquérito

4.3.3.1. Resultados Globais

Da avaliação agregada da satisfação às variáveis específicas A01 a B31, obteve-se um índice de satisfação geral no trabalho, que numa escala de 1 a 5 é de 3,14 ou seja próximo de 3, o que significa que as pessoas continuam razoavelmente satisfeitas no trabalho. Novamente, o resultado não foge muito da avaliação da satisfação no trabalho atribuída à variável aglutinadora ou de satisfação geral “tudo somado e considerando todos os aspectos do seu trabalho na empresa, diria que está...” cuja avaliação média é de 3,03, ou seja, razoavelmente satisfeita. Também, os resultados não fogem muito da avaliação de 2003, da qual obtivemos

um índice de 2,96 e uma avaliação da satisfação a variável geral de 2,85. Em termos comparativos, o índice sobre 6% em relação ao índice anterior. Comportamento idêntico tem a avaliação geral que sobe 6,3%.

Consideramos que a relação entre as variáveis específicas e a variável geral mantém-se e, para dar consistência aos resultados, desta feita, elevamos a amostra para 138 indivíduos.

Desta feita deixamos de lado a classificação das variáveis entre “pessoais e interpessoais”, por um lado, e “organizacionais”, por outro, e avançamos para uma classificação que se aproxima dos factores “motivacionais” e “higiénicos”. Para o efeito, tivemos que misturar as variáveis dos grupos A e B do questionário anterior, conforme a sua afinidade aos elementos dos dois factores.

A satisfação expressa aos **factores motivacionais** é um pouco acima do índice de satisfação geral no trabalho, ou seja de 3,25. Enquanto isso, a satisfação expressa aos **factores higiénicos** situa-se abaixo do índice, sendo de 3,09.

Entre os motivacionais, as pessoas apresentam maior satisfação em relação aos factores “**avanço**”, “**trabalho em si**”, “**responsabilidade**” e “**realização**”. As mesmas apresentam menor satisfação em relação aos factores “**reconhecimento**” e “**crescimento pessoal**”.

Entre os higiénicos, há maior satisfação aos factores “**estatuto**”, “**relacionamento entre colegas**”, “**relacionamento com subordinados**”, “**segurança**” e “**relacionamento com o supervisor**”. Apresentam menor satisfação em relação aos factores “**salário**” e “**política corporativa da administração**”.

Analisando algumas questões propriamente ditas, podemos posicionar quanto às forças e fraquezas internas da organização.

4.3.3.2. Satisfação do ponto de vista dos factores motivacionais

Do conjunto que compõe os factores motivacionais, destacam-se pela positiva os factores “**avanço**” com uma avaliação média de 3,50, “**trabalho em si**” com 3,44, e “**responsabilidade**” com 3,39 pontos.

Já pela negativa, temos os factores “**reconhecimento**” com 2,98 e “**crescimento pessoal**” com 2,87 pontos. O reconhecimento do trabalho realizado é algo ainda por cultivar na cultura cabo-verdiana, principalmente, quando for para o trabalho bem feito (o trabalho mal feito ou mal conseguido é sempre destacado e o bem feito ou bem sucedido nem sempre). Por outro lado, há uma sede de formação e de crescimento vivido actualmente pela sociedade laboral cabo-verdiana, consequência dos progressos alcançados, bem assim das ameaças que os novos paradigmas do mercado de trabalho lhes colocam. Como exemplo, temos o facto de o

principal empregador deixar de ser o Estado, passando a iniciativa privada a ser o motor de desenvolvimento económico de Cabo Verde. Também o facto de na maioria das oportunidades de emprego, dar-se primazia as pessoas com menos de 35 anos de idade (uma autêntica discriminação, mas tem os seus “porquês”) e com habilitações mínimas de 12.º ano de escolaridade.

O quadro 26 dá-nos o panorama da satisfação no trabalho quanto aos factores motivacionais, mostrando que em relação aos mesmos, o sentimento é ligeiramente acima do índice médio.

Quadro 26. Índice de satisfação aos factores motivacionais

Teoria dos 2 Factores		Variável	Questionário Aplicado	Mean	Std. Deviation	Coef Variation	Variance
Factores motivacionais	Realização	B20	Metas e objectivos da empresa	3,27	1,031	0,315	1,062
			Total Factor	3,27	.	.	.
	Reconhecimento	A15	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	3,27	0,967	0,296	0,936
		B23	Métodos de motivação utilizados	2,70	0,853	0,316	0,728
			Total Factor	2,98	0,403	0,135	0,162
	Trabalho em si	A08	Trabalho que realiza	3,48	0,831	0,239	0,691
		A16	Polivalência do seu trabalho	3,39	0,984	0,290	0,969
			Total Factor	3,44	0,063	0,018	0,004
	Responsabilidade	A14	Autonomia para a realização do trabalho	3,25	1,011	0,311	1,023
		B28	Relacionamento c/ seu local de trabalho	3,53	0,845	0,240	0,714
			Total Factor	3,39	0,192	0,057	0,037
	Avanço	B29	Resultado da actividade da empresa	3,50	0,936	0,267	0,877
			Total Factor	3,50	.	.	.
	Crescimento pessoal	A01	Formação profissional	2,87	0,995	0,347	0,989
			Total Factor	2,87	.	.	.
			Índice Grupo	3,25	0,289	0,089	0,083
			Índice Geral	3,14	0,355	0,113	0,126
		C32	Todos os factores considerados	3,03	0,826	0,272	0,682

Fonte: Segundo inquérito de satisfação no trabalho.

4.3.3.3.Satisfação do ponto de vista dos factores higiénicos

Já, do conjunto que compõe os factores higiénicos, destacam-se pela positiva os factores “**estatuto**” com uma avaliação média de 3,58, “**relacionamento entre colegas**” também com 3,58, “**relacionamento com os subordinados**” 3,42, “**relacionamento com o supervisor**” com 3,23 pontos.

Já pela negativa, temos os factores “**salário**” com 2,31 e “**política corporativa da administração**” com 2,93 pontos.

Sob o título “política corporativa e administração” incluímos um número de variáveis um tanto ou quanto sensíveis, incluindo o sistema de avaliação de desempenho, o modo como as tarefas estão organizadas, a estrutura organizacional da empresa, a divulgação de informação

na empresa e os princípios defendidos pela empresa. Por seu turno, sob o título “salário” incluímos as variáveis “remuneração líquida” e “prémios existentes” com uma avaliação de 2,45 e de 2,18, curiosamente não muito diferente da obtida no inquérito anterior, que foi de 2,29 e de 2,17 pontos. O quadro 27 dá-nos o panorama da satisfação no trabalho quanto aos factores higiénicos, mostrando que em relação aos mesmos, o sentimento é ligeiramente abaixo do índice médio.

Quadro 27. Índice de satisfação aos factores higiénicos

Teoria dos 2 Factores		Variável	Questionário Aplicado	Mean	Std. Deviation	Coef Variation	Variance
Factores higiénicos	Estatuto	A09	Prestígio social da empresa	3,48	1,059	0,304	1,122
		A17	Importância do s/ trabalho para a sociedade	3,67	0,972	0,265	0,944
			Total Factor	3,58	0,132	0,037	0,017
	Segurança	A03	Ambiente de trabalho	3,40	0,850	0,250	0,722
			Total Factor	3,40	.	.	.
	Relacionamento com subordinados	A18	Modo de comunicação da s/ chefia directa	3,42	0,978	0,286	0,956
			Total Factor	3,42	.	.	.
	Vida pessoal	B26	Modo de tratamento dos assuntos pessoais	3,02	1,098	0,364	1,206
			Total Factor	3,02	.	.	.
	Relacionamento entre colegas	A10	Relacionamento entre colegas	3,58	0,882	0,246	0,779
			Total Factor	3,58	.	.	.
	Salário	A04	Remuneração líquida	2,45	0,999	0,408	0,997
		A07	Prémios existentes	2,18	1,106	0,507	1,222
			Total Factor	2,31	0,187	0,081	0,035
	Condições de trabalho	A02	Organiz e Func s/ sector de trabalho	3,13	0,856	0,274	0,732
		A19	Abertura ao diálogo no seu sector de trabalho	3,10	0,983	0,317	0,967
			Total Factor	3,11	0,018	0,006	0,000
	Relacionamento com o supervisor	A11	Relacionamento c/ sua chefia directa	3,39	0,973	0,287	0,946
		A12	Relacionamento c/ a direcção do Dpt	3,07	1,040	0,339	1,082
			Total Factor	3,23	0,224	0,069	0,050
	Política corporativa e administração	A13	Sistema de avaliação de desempenho	2,51	1,040	0,414	1,083
		B21	Modo como as tarefas estão organizadas	3,01	0,960	0,319	0,922
		B22	A estrutura organizacional da s/ empresa	3,14	0,975	0,311	0,951
		B25	Ações para melhorar as operações	2,93	0,953	0,325	0,908
		B27	Divulgação de informação na empresa	2,78	0,963	0,346	0,928
		B30	Práticas de gestão na empresa	3,05	0,944	0,310	0,892
		B31	Princípios defendidos pela empresa	3,10	1,011	0,326	1,021
			Total Factor	2,93	0,220	0,075	0,048
	Supervisão	A05	Competência de s/ chefia directa	3,39	1,025	0,302	1,050
		A06	Competência da direcção do Dpt	3,32	0,963	0,290	0,928
B24		Métodos de orientação e de acompanhamento	2,86	1,051	0,368	1,105	
		Total Factor	3,19	0,289	0,091	0,084	
			Índice Grupo	3,09	0,374	0,121	0,140
			Índice Geral	3,14	0,355	0,113	0,126
		C32	Todos os factores considerados	3,03	0,826	0,272	0,682

Fonte: Segundo Inquérito de satisfação no trabalho.

4.3.3.4. Resultados estratificados

Os quadros 28 a 34 a seguir dão-nos o panorama geral da satisfação no trabalho, de acordo com os resultados do segundo inquérito, realizado em Outubro de 2007. Os mesmos apresentam ainda uma análise comparativa em relação ao inquérito do ano de 2003.

Do ponto de vista das organizações estudadas, temos 2 empresas com avaliação acima do índice médio, as empresas 1 e 3, respectivamente, com os valores 3,65 e 3,38, quando o índice geral é de 3,14 pontos. As três restantes apresentam avaliação abaixo da média sendo, de 2,85 para a empresa 2, de 2,92 para a empresa 4 e de 2,94 para a empresa 5.

Por outro lado, das 3 empresas que tiveram repetição de inquérito, temos a empresa 2 com uma elevação do índice em 8,8% quando a empresa 4 sofre uma queda de satisfação de 11,2%. A empresa 5 teve um ligeiro incremento de 2,1%.

Quadro 28. Índice geral de satisfação segundo a empresa estudada

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Empresa Estudada	Empresa 1	3,68	3,64	3,65
	Empresa 2	2,94	2,82	2,85	2,62	8,8%
	Empresa 3	3,46	3,35	3,38
	Empresa 4	3,14	2,83	2,92	3,29	-11,2%
	Empresa 5	3,06	2,89	2,94	2,88	2,1%

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

Os indivíduos do sexo masculino continuam a experimentar uma satisfação acima da média com tendência para se distanciar dos do sexo feminino. Com efeito, os homens apresentam uma satisfação de 3,24 pontos contra 2,99 das senhoras (2,99 contra 2,91 em 2003). Nota-se, porém um incremento de satisfação nos homens de 8,4% e nas senhoras de 2,7%. Os dados são apresentados no quadro 29, espelhando o índice médio por sexo, com desvio-padrão de 0,382 e um coeficiente de variação de 0,118 para os homens e de 0,333 e 0,111 para as senhoras, mostrando alguma coerência da tendência intra-grupo.

Quadro 29. Índice geral de satisfação segundo o sexo

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Sexo	Masculino	3,40	3,17	3,24	2,99	8,4%
	Feminino	3,04	2,96	2,99	2,91	2,7%

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

Do ponto de vista do estado civil, temos 2 categorias com avaliação acima da média – casados e outros, respectivamente, com os valores 3,15 e 3,26 pontos (3,09 e 2,76 em 2003). As duas categorias restantes apresentam avaliação abaixo da média sendo, de 3,12 para os solteiros e de 2,39 para os unidos de facto. Por outro lado, das 4 categorias temos 3 com uma elevação do índice e 1 com uma queda de satisfação de 18,7% (os unidos de facto).

Quadro 30. Índice geral de satisfação segundo o estado civil

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Estado Civil	Solteiro	3,24	3,07	3,12	2,93	6,5%
	Casado	3,28	3,09	3,15	3,09	1,9%
	U. Facto	2,33	3,41	2,39	2,94	-18,7%
	Outro	3,29	3,25	3,26	2,76	18,1%

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

Do ponto de vista das habilitações académicas, nota-se uma inversão de tendência em relação ao inquérito anterior. Com efeito, os indivíduos com o ensino básico e secundário apresentam índices igual e abaixo da média ou seja de 3,14 e de 3,02 (2,87 e 3,01 em 2003) enquanto que os com o ensino médio / bacharel, graduação e pós-graduação apresentam os índices de 3,28, de 3,35 e de 3,29, respectivamente (2,99, 2,81 e 2,73 em 2003). De todas as categorias, nota-se uma subida considerável nos pós-graduados de nos graduados de 20,5% e de 19,2%, respectivamente.

Quadro 31. Índice geral de satisfação segundo as habilitações

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Suas habilitações	Ensino Básico	3,19	3,12	3,14	2,87	9,4%
	Ensino Secundário	3,15	2,97	3,02	3,01	0,3%
	E. Médio / Bacharel	3,31	3,27	3,28	2,99	9,7%
	Grad. / Licenciado	3,47	3,30	3,35	2,81	19,2%
	Pósgraduado	3,51	3,20	3,29	2,73	20,5%

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

Desta feita, conseguimos uma primeira comparação por ramo de actividade das empresas estudadas, com o ramo outro / serviços a levar vantagem sobre o comércio e a administração pública. Assim, formados por duas empresas do sector dos transportes, uma terrestre e outra marítima, a categoria “outros / serviços” apresenta um índice de satisfação de 3,47 conta 2,92 para o sector de comércio e de 2,89 para o sector administração pública, estando os últimos muito abaixo da média, que como sabemos é de 3,14.

Quadro 32. Índice geral de satisfação segundo o ramo da empresa

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Ramo da empresa	Comércio	3,14	2,83	2,92
	Adm Publica	2,99	2,85	2,89
	Outro/Serviços	3,54	3,45	3,47

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

Do ponto de vista da posição hierárquica, temos uma categoria com avaliação abaixo do índice médio, os auxiliares com o valor de 2,94 pontos. As demais categorias constantes do quadro 33 apresentam uma satisfação acima da média, com destaque para as chefias intermédias e pessoal de direcção, com 3,28 e 3,31 respectivamente. Em termos de variação, nota-se um maior *score* nos executivos que passaram de 2,86 para 3,22.

Quadro 33. Índice geral de satisfação segundo a posição hierárquica

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Posição na hierarquia	Auxiliar	3,04	2,90	2,94	2,78	5,8%
	Executivo	3,39	3,15	3,22	2,86	12,6%
	Operacional	3,28	3,16	3,20	3,00	6,7%
	Chefia intermédia	3,43	3,21	3,28	3,15	4,1%
	Direcção	3,55	3,21	3,31	3,32	-0,3%

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

Do ponto de vista do tempo de serviço, temos o pessoal com menos de 10 anos com um índice de satisfação de 3,21 e o com 10 e mais anos com 3,04 pontos. O quadro 34 abaixo confirma a tendência de quanto maior o tempo de serviço, menor a satisfação no trabalho.

Quadro 34. Índice geral de satisfação segundo o tempo de serviço na empresa

Variável	Valor da variável	Motiv.	Higien.	Inq2	Inq1	Var %
Tempo de serviço na empresa	Menos de 10	3,37	3,15	3,21	3,04	5,6%
	10 e Mais	3,10	3,01	3,04	2,80	8,6%

Fonte: Primeiro e segundo inquéritos de satisfação no trabalho.

4.3.4. Conclusões do segundo inquérito de satisfação no trabalho

Da análise dos resultados constantes dos quadros 28 a 34 conclui-se que, seja qual for o critério de estratificação utilizado, a satisfação aos factores motivacionais é sempre superior à satisfação aos factores higiénicos, respeitando a tendência geral reflectida nos índices sectoriais de 3,25 para os motivacionais e de 3,09 para os higiénicos, quando o índice de satisfação geral é de 3,14 pontos e a satisfação média à variável aglutinadora de 3,03 pontos.

De acordo com o índice sectorial obtido pela média da avaliação atribuída às variáveis integrantes, entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os trabalhadores das **empresas 1 e 3** é o “resultado da actividade da empresa”, com avaliação de 4,10 e de 3,88 pontos, respectivamente. Já aos das **empresas 2 e 4**, é o “trabalho que realiza”, com 3,32 e 3,52 pontos, respectivamente. Os trabalhadores da empresa 5 estão mais satisfeitos em relação a “autonomia para realização do trabalho”, com satisfação de 3,38 pontos. Entre os *higiénicos*, o que mais satisfaz os trabalhadores das **empresas 1 e 4** é a “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 4,20 e de 3,82 pontos, respectivamente. Já aos da **empresa 2** é o “relacionamento com a sua chefia directa”, com 3,42 pontos, da **empresa 3**, o “prestígio social da empresa” com 3,79 e da **empresa 5** a “competência da sua chefia directa” com 3,70 pontos, respectivamente.

Entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os trabalhadores do sexo masculino é o “trabalho que realiza”, com avaliação de 3,71 pontos. Já aos do sexo feminino, é o “relacionamento com o seu local de trabalho”, incluído na categoria “responsabilidade”, com 3,48 pontos. Entre os

higiénicos, o que mais satisfaz os trabalhadores do sexo masculino é a “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 3,84 pontos. Já aos do sexo feminino, é o “relacionamento entre colegas”, com 3,51 pontos.

Entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os solteiros é o “relacionamento com o seu local de trabalho”, com avaliação de 3,55 pontos. Já aos casados são as variáveis “trabalho que realiza” e “polivalência do seu trabalho”, ambos com 3,48 pontos. Entre os *higiénicos*, o que mais satisfaz, sejam os solteiros, sejam os casados, é a “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 3,66 e de 3,62 pontos, respectivamente. Chegamos a conclusão idêntica para as outras categorias, ainda que pouco expressivos em termos de representatividade.

Entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os trabalhadores com o ensino básico, com o ensino secundário e com a pós-graduação é o “relacionamento com o seu local de trabalho”, com avaliação de 3,67, de 3,45 e de 4,00 pontos, respectivamente. Isso demonstra um elevado nível de comprometimento das pessoas em relação ao local onde prestam o trabalho. Já aos bacharéis o que mais satisfaz é o “resultado da actividade da empresa” com 3,68 pontos e aos licenciados é o “reconhecimento do trabalho pela chefia directa” com 3,75 pontos. Entre os *higiénicos*, o que mais satisfaz os trabalhadores com o ensino básico, com o ensino secundário, ensino médio / bacharel e com pós-graduação é também a “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 3,73, de 3,63, de 3,89 e de 3,86 pontos, respectivamente. Curioso, aos licenciados, o que mais satisfaz é a “competência da direcção do departamento” com 3,85 pontos.

Entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os trabalhadores dos ramos comércio e administração pública é o “relacionamento com o seu local de trabalho” com avaliação de 3,45 e de 3,24 pontos, respectivamente. Já aos do ramo outros / serviços, é o “resultado da actividade da empresa”, com 3,96 pontos. Entre os *higiénicos*, o que mais satisfaz os trabalhadores dos ramos comércio e administração pública é a “importância do seu trabalho para a sociedade” com avaliação de 3,82 e de 3,48 pontos, respectivamente. Já aos do ramo outros / serviços é o “prestígio social da empresa”, com 3,83 pontos.

Entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os auxiliares é o “relacionamento com o seu local de trabalho”, com avaliação de 3,44 pontos. Já aos executivos, é o “resultado da actividade da empresa”, com 4,00 pontos e aos operacionais é o “trabalho que realiza”, com 3,74 pontos. Por seu turno, o que mais satisfaz as chefias intermédias é a “polivalência do seu trabalho”, com 3,86 pontos e aos membros da direcção ou seja chefias superiores, é a “autonomia para realização do trabalho”, avaliada em 4,00 pontos. Entre os *higiénicos*, o que mais satisfaz os

auxiliares é o “relacionamento entre colegas”, com avaliação de 3,48 pontos. Já aos executivos, chefias intermédias e chefias superiores é a “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 3,79, de 3,95 e de 3,75 pontos, respectivamente. Por sua vez, o que mais satisfaz os operacionais é o “relacionamento com a sua chefia directa”, com 3,69 pontos.

Entre os *motivacionais*, o que mais satisfaz os trabalhadores com menos de 10 anos é o “relacionamento com o seu local de trabalho”, com avaliação de 3,63 pontos. A mesma posição é corroborada pelos com 10 e mais anos, que avaliam a satisfação à variável “relacionamento com o seu local de trabalho” em 3,42, mas com outra variável, o “trabalho que realiza” muito próxima, com 3,41 pontos. Entre os *higiénicos*, o que mais satisfaz os trabalhadores com menos de 10 anos é a “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 3,76 pontos. Já, aos com 10 e mais anos a satisfação máxima é no “relacionamento entre colegas” em 3,57 pontos.

Regra geral, entre os **factores motivacionais**, o que mais contribui para a satisfação no trabalho é o “relacionamento com o seu local de trabalho” com 3,53 pontos.

Com maior dispersão, predomina entre os **factores higiénicos** a variável “importância do seu trabalho para a sociedade”, com avaliação de 3,67 pontos.

Contrariamente a conclusão do inquérito anterior, que mostrava uma relação de proporcionalidade inversa, a relação entre a satisfação ao sistema de avaliação de desempenho (uma variável higiénica) e a elevação na escalada académica parece ser mais curvilinear. Assim, o índice de satisfação ao sistema de avaliação de desempenho entre os indivíduos com o ensino básico, com o secundário, com o ensino médio / bacharel, com a graduação / licenciatura e com a pós-graduação é de 2,83, de 2,37, de 2,67, de 2,70 e de 2,43, respectivamente. Entre eles, os grupos mais representativos são os com o secundário, com um número de 70 indivíduos e 55,1% das respostas válidas e os com a graduação / licenciatura, com 20 indivíduos e 15,7% das respostas válidas. Do inquérito anterior, encontramos para as 5 categorias, as percentagens de satisfação positiva ao sistema de avaliação de desempenho de 57,1%, de 44,9%, de 50,0%, de 35,7% e de 0,0%, respectivamente.

Conclusão idêntica temos da relação entre a satisfação de *feedback*, representada pela variável “reconhecimento do trabalho pela chefia directa” e a elevação na escalada académica. Os índices de satisfação ao reconhecimento do trabalho pela chefia directa entre os indivíduos com o ensino básico, com o secundário, com o ensino médio / bacharel, com a graduação / licenciatura e com a pós-graduação são de 3,40, de 3,11, de 3,32, de 3,75 e de 3,43,

respectivamente. Do inquérito anterior, encontramos para as 5 categorias, as percentagens de satisfação positiva de 85,7%, de 71,9%, de 83,3%, de 71,4% e de 50,0%, respectivamente.

A relação entre a satisfação remuneratória e a subida na escalada hierárquica, também de inversamente proporcional, passa a ter uma proporcionalidade quase directa. Assim, os índices de satisfação a remuneração líquida entre os indivíduos dos cargos de auxiliares, executivos, operacionais, chefias intermédias e direcção são de 2,36, de 2,60, de 2,43, de 2,55 e de 2,75, respectivamente. Do inquérito anterior, encontramos para as 5 categorias, as percentagens de avaliação positiva à remuneração líquida, de 52,8%, de 46,2%, de 45,8%, de 42,95 e de 0,0%, respectivamente.

Desta feita, são os próprios avaliadores que estão menos satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho que os avaliados, como se depreende da comparação feita entre chefias intermédias e direcção com os índices de 2,33 e de 2,29, por um lado, e os auxiliares e operacionais, com 2,60 e 2,52, por outro.

Confirma-se a conclusão do primeiro inquérito, de que a satisfação ao trabalho que realiza varia de forma directamente proporcional a subida no pedestal hierárquico, ou seja quanto maior o nível hierárquico, maior a satisfação ao trabalho que realiza e vice-versa. Assim, os índices de satisfação ao trabalho que realiza entre os indivíduos dos cargos de auxiliares, executivos, operacionais, chefias intermédias e de direcção são de 3,11, de 3,53, de 3,74, de 3,64 e de 3,75, respectivamente. Do inquérito anterior, encontramos para as 5 categorias, as percentagens de avaliação positiva ao trabalho que realiza, de 68,4%, de 69,2%, de 84,7%, de 100,0% e de 100,0%, respectivamente.

Também, que a satisfação à remuneração líquida varia de forma inversamente proporcional ao tempo de serviço, ou seja quanto maior o tempo de serviço, menor a satisfação remuneratória. Os índices são de 2,51 para os com menos de 10 anos de 2,31 para os com 10 e mais anos.

A satisfação em termos de resultado da actividade da empresa (um indicador de avanço), sempre positiva, não apresenta qualquer tendência de variação entre os vários extractos da amostra.

Já, a satisfação de formação profissional (um indicador de crescimento pessoal) varia de forma directamente proporcional a subida de posição hierárquica, com os índices de 2,55, de 2,93, de 3,00, de 3,05 e de 3,13 respectivamente.

A satisfação aos métodos de motivação utilizados tem maior variação em função das empresas estudadas e respectivos ramos. Assim, os do ramo comércio apresentam um índice de 2,32, contra um de 2,55 para a administração pública e de 3,04 para o ramo outro / serviços.

5. Considerações finais

Na conclusão do presente estudo, ficamos convictos de ter dado uma contribuição à compreensão do clima motivacional reinante no seio laboral cabo-verdiano, mais precisamente, de conhecer em que medida as variáveis do meio envolvente do trabalho contribuem para a satisfação no trabalho.

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

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

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

Todavia, ficou por ser tratada a interacção entre a liderança e a satisfação no trabalho.

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

Por outro lado, o estudo de caso por nós apresentado na análise e discussão dos resultados é perene de existirem crenças, princípios e valores associados ao trabalho humano, seja qual for a organização onde trabalha, seja qual for o extracto social a que pertencer e que as variáveis do meio têm um papel muito importante sobre a satisfação do homem no trabalho.

Um agradecimento a todos os que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização e apresentação do presente estudo. Obrigado!

6. Referências bibliográficas

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology*, vol. 2: 267-299. San Diego, CA: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old Fiends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 231-292.
- Antônio, N.S. (2003). *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*. Sílabo.
- Cameron, J., & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: a Meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64: 363-423.
- Champoux, J.E. (1991). A multivariate test of the job characteristic theory of work motivation. *Journal of Creative Behavior*, 27: 36-45.
- Champoux, J.E. (1992). A multivariate analysis of curvilinear relationships among job scope, work context satisfactions, and effective outcomes. *Human Relations*, 45: 87-111.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18: 105-115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 13: 39-80. New York: Academic.
- Dickinson, A.M., & Gillette, K.L. (1993). A comparison of the effects of two individual monetary incentive systems on productivity: Piece rate pay versus base pay plus incentives. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14: 3-77.
- Dubin, R. (1974). *Relações humanas na administração*. São Paulo: Atlas.
- Efeitos do Envolvimento em Equipas de Planeamento Orçamental nas Atitudes dos Empregados Face ao Trabalho e à Empresa. *Prentice-Hall*. (tradução portuguesa, autor não identificado).
- Fok, L.Y. et Al. (1996). A study of the impact of cross cultural differences on perception of equity and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management*, 13: 3-14.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the Job Diagnostic Survey and Job Characteristic Inventory correlates of work satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 76: 690-697.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristic model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-332.
- Furnham, A. et Al. (1993). A comparison of Protestant work ethic beliefs in thirteen nations. *Journal of Social Psychology*, 133: 185-197.
- Glynn, M.A. (1994). Effects of work task cues and pay task cues on information processing, judgment, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 79: 34-45.
- Greenberg, J. (1990a). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75: 561-568.

- Hackman, J. R. e Oldham, G.R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R. e Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of works: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1982). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Salt Lake City, UT: Olympus Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1967). *The motivation to work* (2nd ed.) New York: Wiley.
- Huseman, R.C., et Al. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12: 222-234.
- Joshi, K. (1990). An investigation of equity as a determinant of user information satisfaction. *Decision Sciences*, 21: 786-807.
- Jussim, L., et Al. (1992). Understanding reactions to feedback by integrating ideas from symbolic interactionism and cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62: 402-421.
- Júnior, N.A.S (2001). Satisfação no trabalho: um estudo de caso entre os funcionários de João Pessoa. *Psico-USF*. V.6. n.1. p.47-57. Jan/Jun.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. (1981). *Pay and Organization Development*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Locke, E.A. (1996). Motivation Through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5: 117-124.
- Locke, E.A., & Lathan, P.G. (1990a). *A Theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Maidani, E.A. (1991). Comparative study of Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction among public and private sector. *Public Personnel Management*, 20: 441-448.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McCann, J. E. III, & Buckner, M. (1994). Redesigning work: Motivation, challenges and practices in 181 companies. *Human Resource Planning*, 17: 23-41.
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nostrand.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Sloan Management Review* / Fall.
- Mitchell, T.R. (1974). Expectancy models of Job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81: 1053-1077.
- Murray, E.J. (1978). *Motivação e emoção*. 4.^a Ed. Rio de Janeiro: Zahar.
- Oliveira, C. A. (2002). *A Contribuição dos Factores Motivacionais para a Qualidade*. UFSC, Florianópolis.
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. Sílabo.
- Reto, L., e Nunes, F. (2001). *Elaboração de Teses: Linhas Orientadoras*. ISCTE.

- Soriano, J.B., e Winterstein (1998). Satisfação no trabalho do professor de educação física. *Rev. Paul. Educ. Fís.*, São Paulo. 12(2): 145-59, Jul/Dez.
- Spector, P.E., & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76: 46-53.
- Stein, J.A., et. Al. (1993). Consequences of adolescent drug use on young adult Job behaviour and Job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78: 463-474.
- Sweeney, P.D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4: 329-341.
- Vala, J., Monteiro, M.B., et al. (1995). *Psicologia Social das Organizações: Estudo em Empresas Portuguesas*, CELTA EDITORA.
- Van Eerde, W., & Thierry, H., (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81: 575-586.
- Vinokur-Kaplan, D., Jayaratne, S., & Chess, W.A. (1994). Job satisfaction and retention of social workers in public agencies, non-profit agencies, and private practice: The impact of workplace condition and motivators. *Administration in Social Work*, 18: 93-121.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weick, K.E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 11: 414-439.
- Welsh, D.H.B., Luthans, F., & Sommer, S.M. (1993a). Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavioral and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36: 58-79.
- Wright, P.M. et Al. (1995). P=f (M x A): Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. *Journal of Management*, 21: 1129-1139.

7. Anexo

A relação seguinte corresponde a uma lista de anexos ao presente documento.

Anexo 1: Perfil das Organizações Estudadas.

Anexo 2: Primeiro Inquérito: Questionário Aplicado.

Anexo 3: Primeiro Inquérito: Estatísticas de Variáveis Pessoais e Interpessoais.

Anexo 4: Primeiro Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis A01 a A19 – Pessoais e Interpessoais.

Anexo 5: Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis A01 a A19 – Pessoais e Interpessoais.

Anexo 6: Primeiro Inquérito: Estatísticas de Variáveis Organizacionais.

Anexo 7: Primeiro Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis B20 a B31 – Organizacionais.

Anexo 8: Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis Organizacionais.

Anexo 9: Primeiro Inquérito: Índice de Satisfação Relativa.

Anexo 10: Segundo Inquérito: Questionário Aplicado.

Anexo 11: Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Motivacionais.

Anexo 12: Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Higiénicas.

Anexo 13: Segundo Inquérito: Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis.

Anexo 1

Perfil das Organizações Estudadas

MBA / Mestrado em Gestão de Empresas - Módulo Comportamento Organizacional

ANSELMO MONTEIRO FONSECA & MIRSA LOPES GALVÃO

Trabalho Prático n.º 4 - Outubro de 2003

Motivação e Satisfação no Trabalho

Breve Apresentação da Organização Estudada (1)

- 01 - Nome ou Razão Social: _____
- 02 - Tipo de Organização: _____
- 03 - Natureza Jurídica _____
- 04 - Ano de Fundação _____ 05 - Entrada em Funcionamento _____ 06 - N.º de trabalhadores (2): _____
- 07 - Localização da Sede: _____ 08 - Dependências: _____
- 09 - Objectivos Gerais da Organização
- _____
- _____

- 10 - Objectivos Específicos da Organização:
- _____
- _____
- _____

- 11 - Público - Alvo:
- _____

- 12 - A organização tem uma estrutura organizacional do tipo:
- | | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Linear</i> | <input type="checkbox"/> <i>Line-and-staff</i> | <input type="checkbox"/> <i>Divisional</i> | <input type="checkbox"/> <i>Matricial</i> | <input type="checkbox"/> <i>Misto</i> |
| Hierarquia total
sem assistência | Hierarquia com
assistência
especializada | Hierarquia
com chefias
múltiplas | Organização
por projectos | Organização
por Deptos
e projectos |

- 13 - A Organização **dispõe e aplica** os seguintes instrumentos de gestão:
- | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|-----|
| Estatutos | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Orgânica | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Estatuto de Pessoal | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Plano de Cargos, Carreiras e Salários | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Regulamento de acesso nas carreiras | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Manual de descrição de cargos ou tarefas | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Plano de formação | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Manual de avaliação de desempenho | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |
| Sistema de avaliação da produtividade | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> | Sim | <input type="checkbox"/> | Não |

- 14 - O sistema de salários existente é do tipo: *Rígido* *Flexível* *Estimulante*

- 15 - Outras recompensas financeiras (subsídios, gratificações, remunerações acessórias) :
- Base de atribuição : _____
- Base de atribuição : _____

- 16 - Recompensas não financeiras (louvores, condecorações, etc.)
- Base de atribuição : _____
- Base de atribuição : _____

(1) Favor anexar organigrama. (2) Classificação em anexo.

Anexo 2

Primeiro Inquérito: Questionário Aplicado: 1/2

(Primeiro Inquérito: Questionário Básico)

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As questões que se seguem serão respondidas numa escala de 1 a 5 e reportam o nível geral de satisfação no trabalho, sendo respectivamente:

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

O termo "empresa" utilizado no questionário tem o sentido de organização ou empreendimento, podendo ou não perseguir fins lucrativos.

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

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

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

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

Anexo 2

Primeiro Inquérito: Questionário Aplicado: 2/2

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

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

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

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

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

	Nenhuma	Uma	Duas ou mais
34	1	2	3

F - DADOS DEMOGRÁFICOS

35	Sexo	1	2			
		Mas	Fem			
36	Estado civil	1	2			
		Cas	Sol			
37	Se casado, há quantos anos	1	2			
		<10	>=10			
38	Se tem filhos, quantos vivem consigo?	1	2	3		
		<2	2	>2		
39	Não tem filhos?	1	2			
		S	N			
40	Quais as suas habilitações?	1	2	3	4	5
		EBl	Sec	Med/B	Gra/L	PósG
41	Qual o seu sector de trabalho?	1	2	3	4	5
		S Ger	AF	C&M	Prod	G Top
42	Qual a posição que ocupa na hierarquia?	1	2	3	4	5
		Aux	Exec	T Oper	Ch Int	Dir
43	Quantas horas por semana trabalha?	1	2			
		<40	>=40			
44	Há quantos anos está no emprego actual?	1	2			
		<10	>=10			

Notas:

Questão 41 : Para uma empresa comercial, quem trabalha na comercialização indicar 4 - "Prod" (actividade central).

Anexo 3

Primeiro Inquérito: Estatísticas de Variáveis Pessoais e Interpessoais

Estatísticas de Variáveis Pessoais e Interpessoais

Var		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19
		Formação profissional	Organiz e Func s/ sector de trabalho	Ambiente de trabalho	Remuneração líquida	Competência de s/ chefia directa	Competência da direcção do Dpt	Prémios existentes	Trabalho que realiza	Prestígio social da empresa	Relacionamento entre colegas	Relacionamento c/ sua chefia directa	Relacionamento c/ a direcção do Dpt	Sistema de avaliação de desempenho	Autonomia para a realização do trabalho	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	Polivalência do seu trabalho	Importância do s/ trabalho para a sociedade	Modo de comunicação da s/ chefia directa	Abertura ao diálogo no seu sector de trabalho
N	Valid	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	Missing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mean		2,70	2,73	3,02	2,29	3,22	3,17	2,17	3,20	3,29	3,48	3,58	3,18	2,35	2,96	3,06	3,43	3,80	3,33	3,20
Std. Deviation		1,01	0,76	0,89	0,87	1,00	0,85	1,08	0,89	1,03	0,97	0,89	0,85	1,07	0,97	1,04	0,90	0,90	1,04	0,94
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

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

Anexo 4

Frequência de Resposta às Variáveis A01 a A19 - Pessoais e Interpessoais

A01 - Formação profissional

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

A02 - Organiz e Func s/ sector de trabalho

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

A03 - Ambiente de trabalho

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

A04 - Remuneração líquida

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

A05 - Competência de s/ chefia directa

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

A06 - Competência da direcção do Dpt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	4	4,0	4,0	4,0
	Pouco satisfeito	14	14,0	14,0	18,0
	Razoavelmente satisfeito	46	46,0	46,0	64,0
	Muito satisfeito	33	33,0	33,0	97,0
	Muitíssimo satisfeito	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Anexo 4

Primeiro Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Pessoais e Interpessoais: 2/3

A07 - Prémios existentes

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

A08 - Trabalho que realiza

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

A09 - Prestígio social da empresa

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

A10 - Relacionamento entre colegas

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

A11 - Relacionamento c/ sua chefia directa

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

A12 - Relacionamento c/ a direcção do Dpt

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

A13 - Sistema de avaliação de desempenho

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

Anexo 4

Primeiro Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Pessoais e Interpessoais: 3/3

A14 - Autonomia para a realização do trabalho

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

A15 - Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa

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

A16 - Polivalência do seu trabalho

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

A17 - Importância do s/ trabalho para a sociedade

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

A18 - Modo de comunicação da s/ chefia directa

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

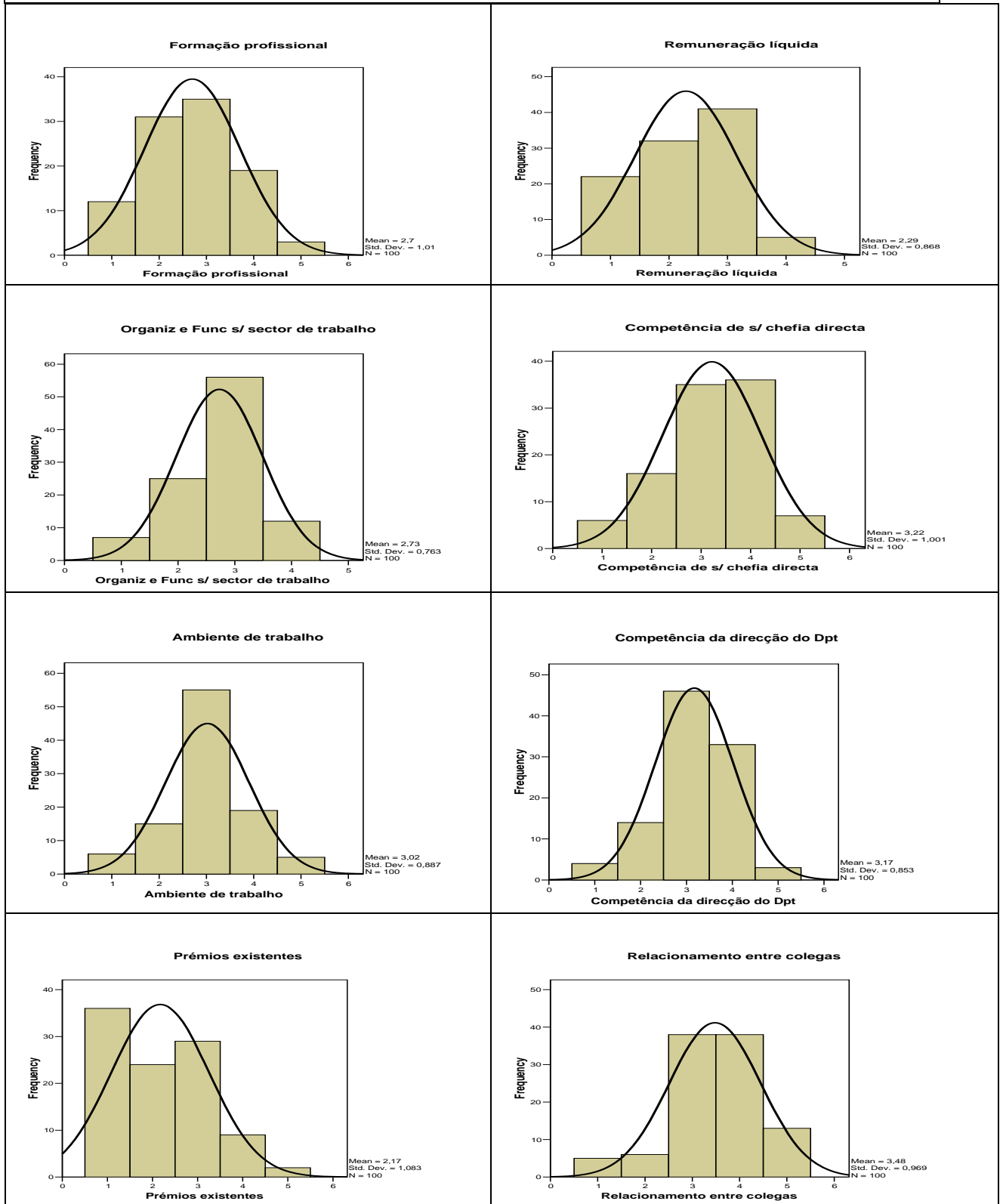
A19 - Abertura ao diálogo no seu sector de trabalho

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

Anexo 5

Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis A01 a A19 – Pessoais e Interpessoais 1/3

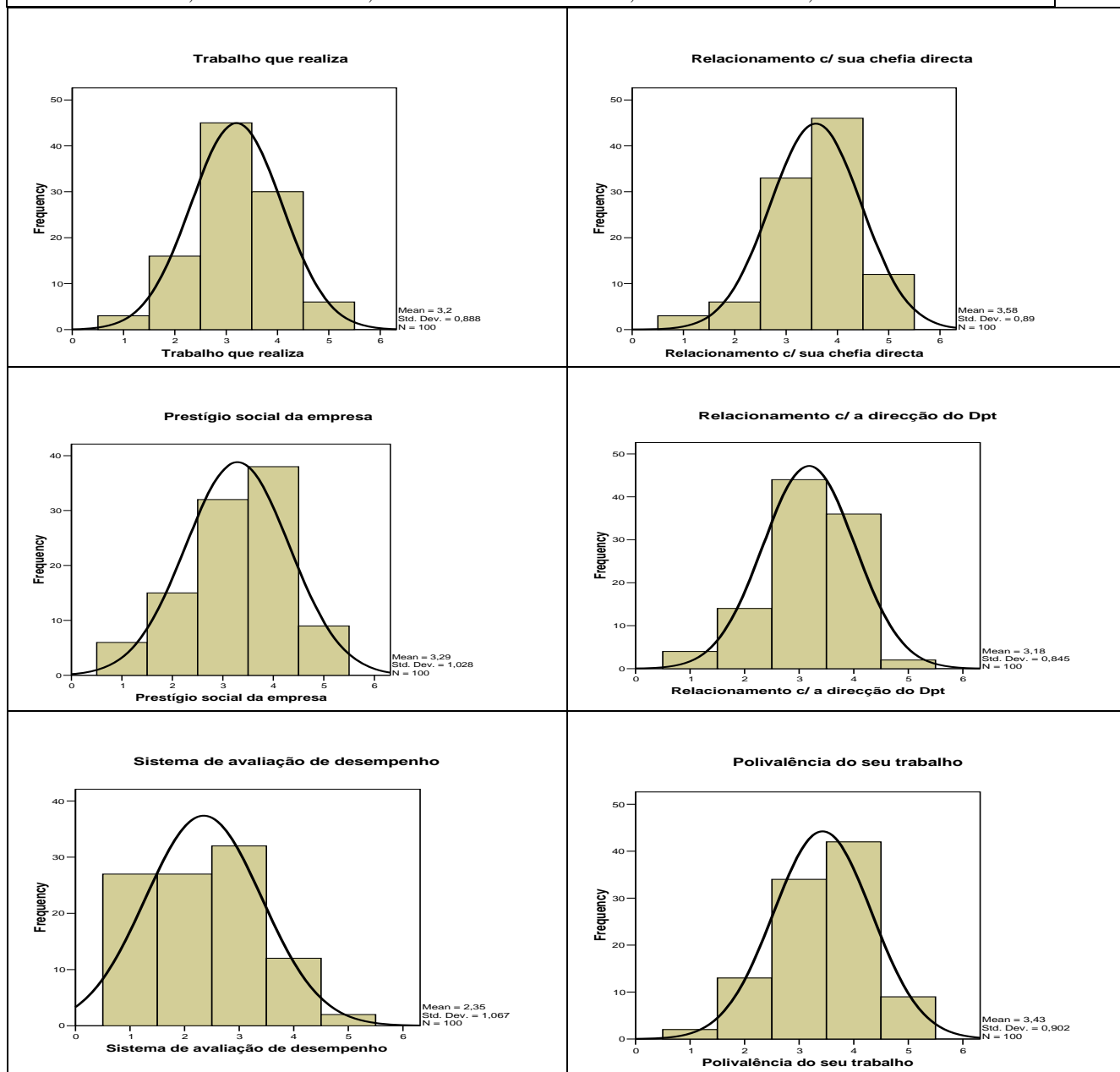
1=Nada satisfeito; 2=Pouco satisfeito; 3=Razoavelmente satisfeito; 4=Muito satisfeito; 5=Muitíssimo satisfeito



Anexo 5

Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis A01 a A19 – Pessoais e Interpessoais 2/3

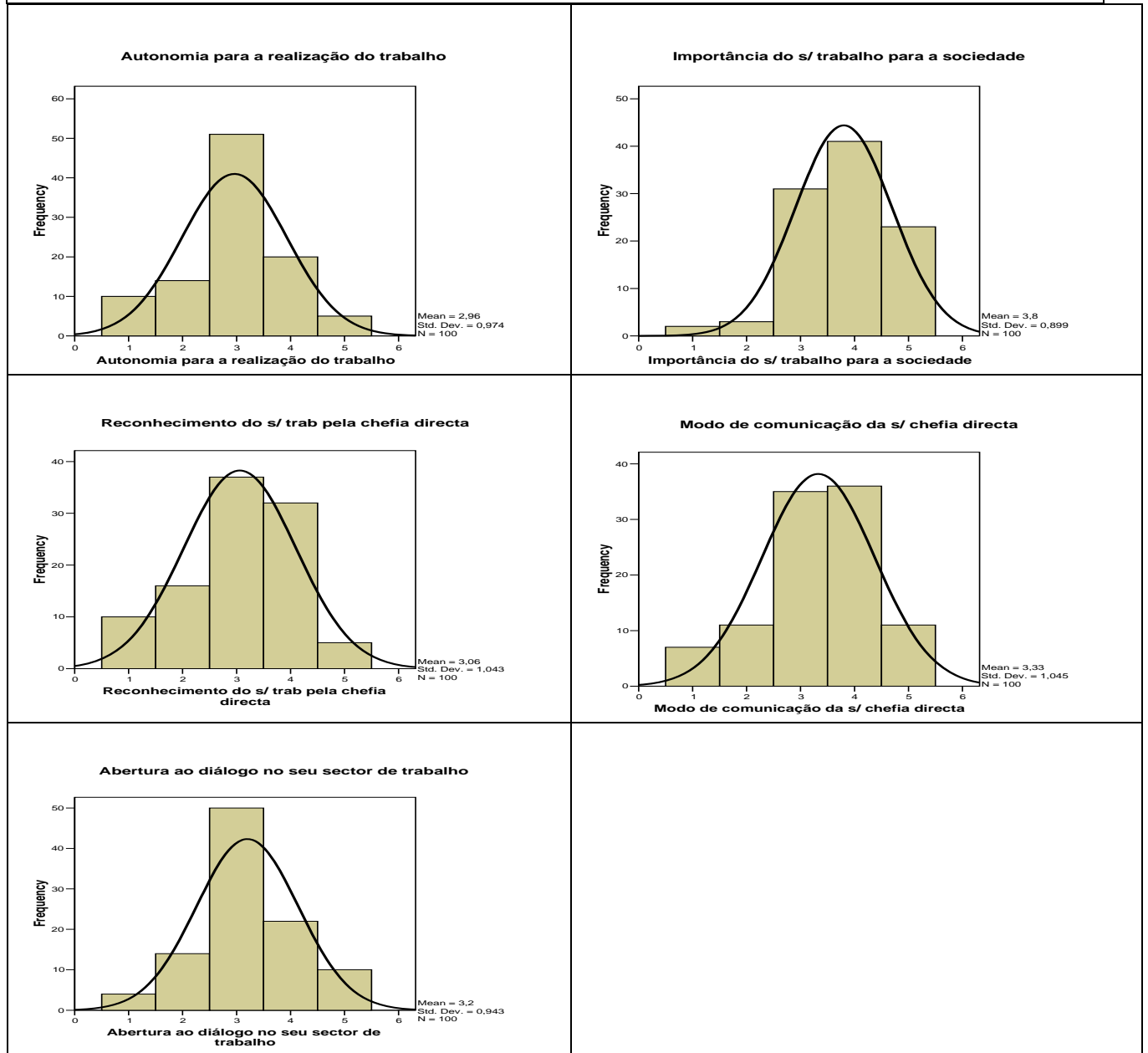
1=Nada satisfeito; 2=Pouco satisfeito; 3=Razoavelmente satisfeito; 4=Muito satisfeito; 5=Muitíssimo satisfeito



Anexo 5

Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis A01 a A19 – Pessoais e Interpessoais 3/3

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



Anexo 6

Primeiro Inquérito: Estatísticas de Variáveis Organizacionais

Estatísticas de Variáveis Organizacionais

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

Índice sectorial de satisfação (Média das médias)	2,79	
Desvio padrão	0,33	
Valor máximo	3,21	Metas e objectivos da empresa
Valor mínimo	2,16	Métodos de motivação utilizados

Anexo 7

Frequência de Resposta às Variáveis B20 a B31 - Organizacionais

B20 - Metas e objetivos da empresa

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

B21 - Modo como as tarefas estão organizadas

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

B22 - A estrutura organizacional da s/ empresa

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

B23 - Métodos de motivação utilizados

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

B24 - Métodos de orientação e de acompanhamento

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

B25 - Ações para melhorar as operações

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

Anexo 7

Primeiro Inquérito: Frequência de Respostas às Variáveis Organizacionais 2/2

B26 - Modo de tratamento dos assuntos pessoais

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

B27 - Divulgação de informação na empresa

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

B28 - Relacionamento c/ seu local de trabalho

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

B29 - Resultado da actividade da empresa

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

B30 - Práticas de gestão na empresa

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

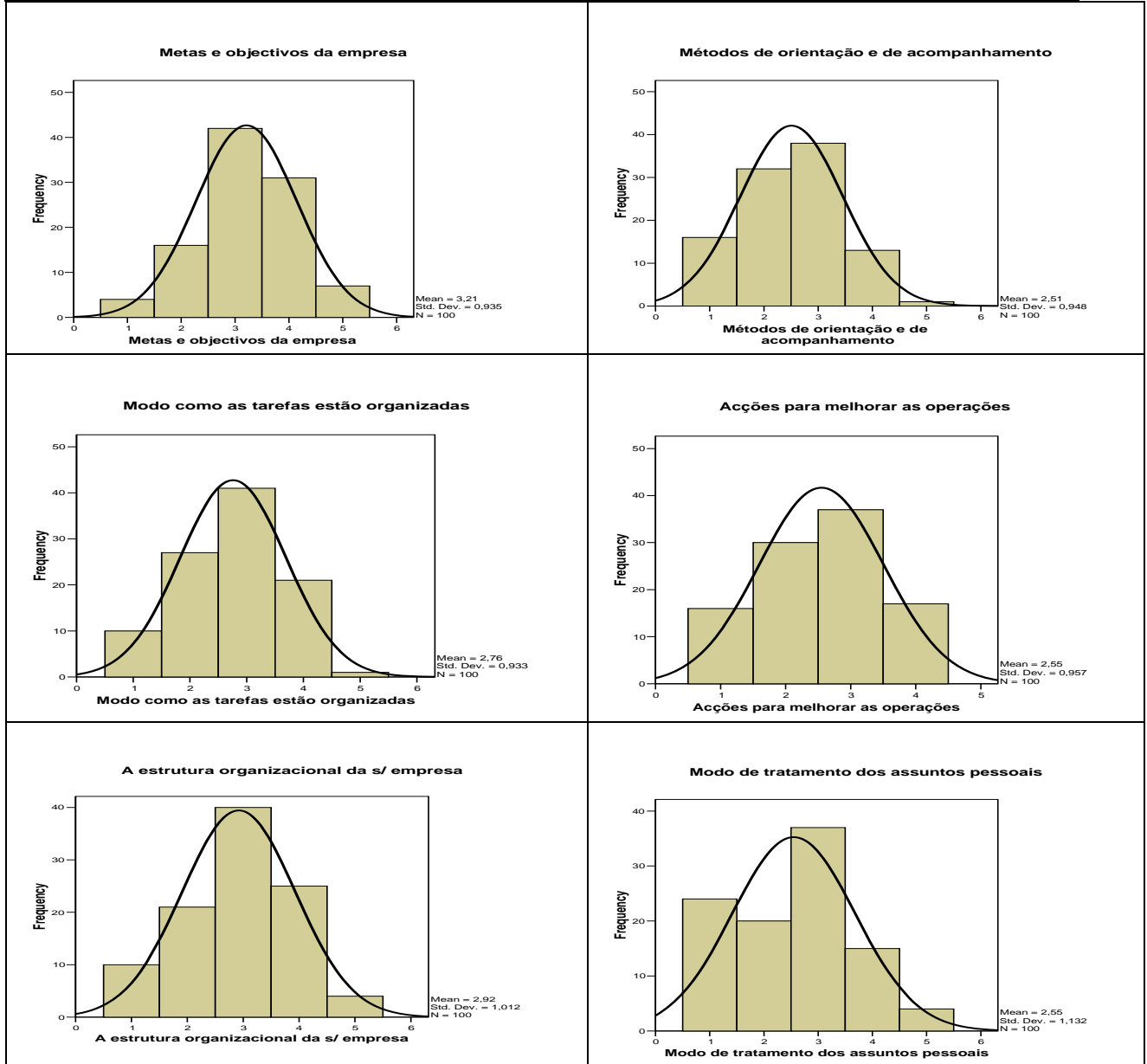
B31 - Princípios defendidos pela empresa

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

Anexo 8

Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis Organizacionais 1/2

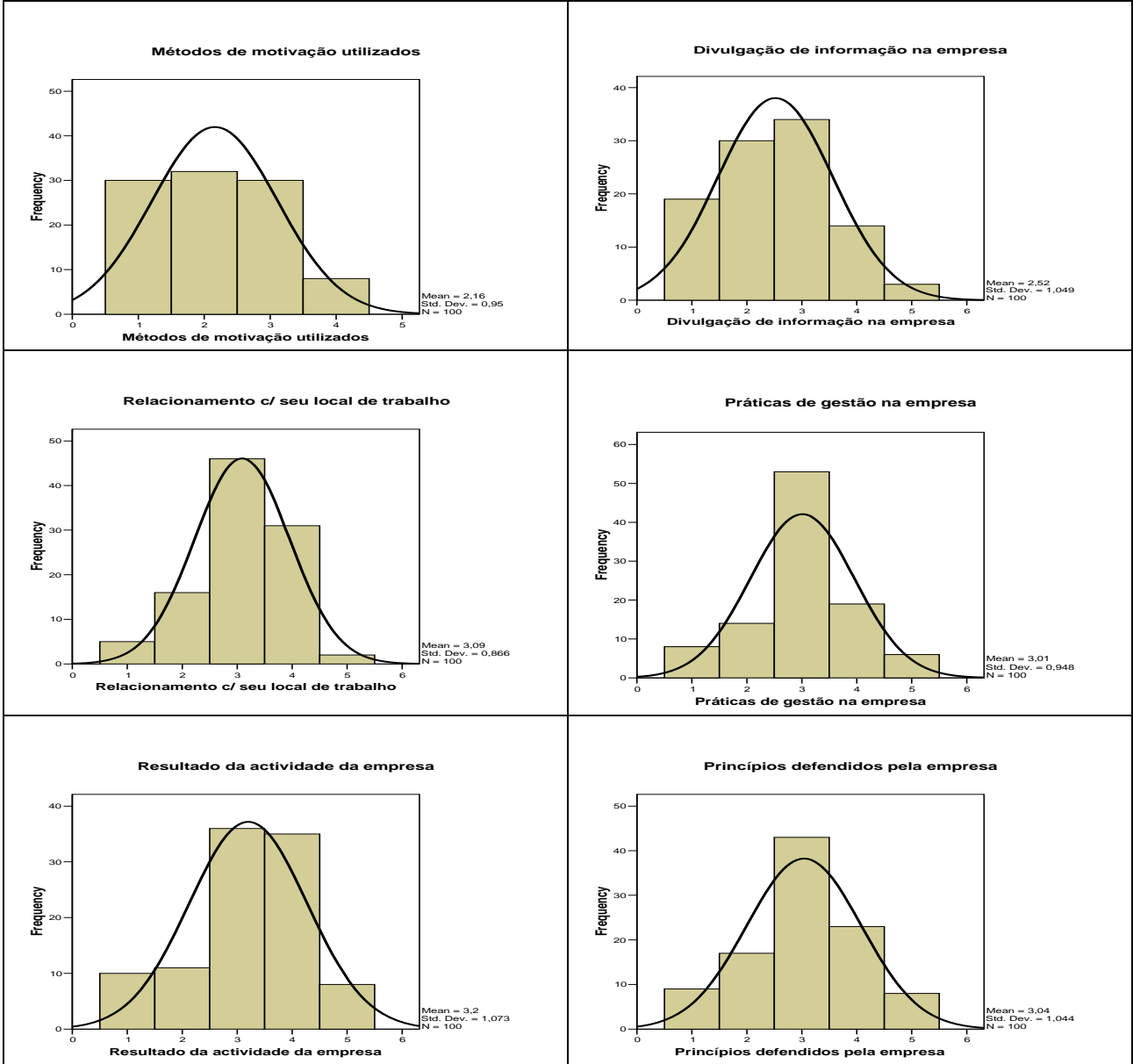
1=Nada satisfeito; 2=Pouco satisfeito; 3=Razoavelmente satisfeito; 4=Muito satisfeito; 5=Muitíssimo satisfeito



Anexo 8

Primeiro Inquérito: Histogramas das Variáveis Organizacionais 2/2

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



Anexo 9

Primeiro Inquérito: Índice de Satisfação Relativa

Oneway

A. Índice de Satisfação Relativa, para um Intervalo de Confiança de 95%, Segundo o Sexo

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

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

B. Índice de Satisfação Relativa, para um Intervalo de Confiança de 95%, Segundo o Estado Civil

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

C. Índice de Satisfação Relativa, para um Intervalo de Confiança de 95%, Segundo as Habilitações

Variáveis / Grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais				Variáveis organizacionais				Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão		Desvio Médio	Índice de satisfação	Desvio padrão		Desvio Médio	
Total variáveis (adaptado)	Ensino Básico	14	3,05	0,37		-0,01	2,58	0,35		-0,21	18,2%
	Ensino Secundário	64	3,10	0,44		0,04	2,88	0,38		0,09	7,5%
	E Med / Bacharel	6	3,10	0,66		0,04	2,83	0,47		0,04	9,3%
	Graduação / Licenciatura	14	2,92	0,58		-0,14	2,63	0,34		-0,16	10,9%
	Pósgraduação	2	2,89	0,72		-0,17	2,46	0,58		-0,34	17,8%
	Total	100	3,06	0,44		0,00	2,79	0,33		0,00	9,6%

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

D. Índice de Satisfação Relativa, para um Intervalo de Confiança de 95%, Segundo o Sector de Trabalho

Variáveis / Grupos		N	Variáveis pessoais e interpessoais				Variáveis organizacionais				Dif PI/O
			Índice de satisfação	Desvio padrão		Desvio Médio	Índice de satisfação	Desvio padrão		Desvio Médio	
Total variáveis (adaptado)	Serv Gerais	20	2,94	0,36		-0,12	2,52	0,31		-0,28	17,0%
	Adm e Finanças	19	3,17	0,41		0,11	2,96	0,29		0,16	7,3%
	Comerc & Marketing	3	2,77	0,66		-0,29	2,56	0,41		-0,24	8,5%
	Produção	56	3,07	0,50		0,01	2,83	0,40		0,04	8,3%
	Gestão de Topo	2	3,42	0,69		0,36	3,25	0,54		0,46	5,3%
	Total	100	3,06	0,44		0,00	2,79	0,33		0,00	9,6%

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

E. Índice de Satisfação Relativa, para um Intervalo de Confiança de 95%, Segundo a Posição Hierárquica

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

F. Índice de Satisfação Relativa, para um Intervalo de Confiança de 95%, Segundo o Tempo de Serviço

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

Fonte: Primeiro inquérito de satisfação no trabalho

Anexo 10

Segundo Inquérito: Questionário Aplicado 1/2

Questionário Básico N.º _____

INQUÉRITO SOBRE A MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

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

O presente inquérito faz parte de um trabalho de pesquisa sobre a motivação e satisfação no trabalho, aplicado à nível da ilha de S. Vicente, em Cabo Verde, no âmbito de um trabalho de fim de curso em Gestão de Empresas.

Este questionário não tem por objectivo divulgar a opinião individual do trabalhador, mas sim formar uma **opinião geral dos trabalhadores e a opinião dos vários grupos sociais** a que pertence o trabalhador, distribuídos por sexo, idade, habilitações, etc. O seu tratamento será feito de forma estritamente **confidencial**. Favor responder tudo, colocando um "X" ou "O" nos números aplicáveis, sem indicar o seu nome.

O termo "**empresa**" utilizado no questionário tem o sentido de entidade, organização ou empreendimento, com ou sem fins lucrativos.

F - Dados Demográficos

F35	Sexo ----->	1 Masculino	2 Feminino			
F36	Estado civil ----->	1 Solteiro	2 Casado	3 U. Facto	4 Outro	
F37	Se casado, há quantos anos ----->	1 Menos de 10	2 10 ou Mais			
F38	Se tem filhos ----->	1 Sim	2 Não			
F39	Quantos filhos vivem consigo? ----->	1 Menos de 2	2 2 ou Mais			
F40	Suas habilitações literárias ----->	1 E. Básico	2 E. Secundário	3 Medio/B	4 Licenciado	5 Pósgrad
F41	Ramo da sua empresa? ----->	1 Indústrias	2 Comércio	3 Adm Publ	4 Inst Financ	5 Outro
F42	O seu sector de trabalho? ----->	1 Exped Geral	2 Adm & Fin	3 Comercial	4 Produção	5 Gestão Topo
F43	A posição que ocupa na hierarquia? ----->	1 Auxiliar	2 Executivo	3 Operacional	4 Chf Interm	5 Direcção
F44	Número de horas de trabalho semanal ? ----->	1 Menos de 40	2 40 ou Mais			
F45	Número de anos no actual emprego ----->	1 Menos de 10	2 10 ou Mais			

A06 - Habilitações

1-EBI Ensino básico integrado
 2-Sec Secundário
 3-Medio/B Médio / Bacharel
 4-Licenciado Graduado / Licenciado
 5-Pósgrad Estudos Avançados, MBA, Mestre, Doutor

A08 - Sectores de trabalho:

1-S.Ger Serviços Gerais: higiene e limpeza, motoristas, contínuos, guardas, etc.
 2-Adm&F Adm.e finanças: escriturários, of. Administ., contabilistas, tesoureiros,
 3-Comercial Comercial & Marketing
 4-Prod Produção
 5-G Top Gestão de topo: directores, assessores, administradores, presidentes

G - Na sua empresa, em que medida considera que pode influenciar cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho? - Para responder utilize a escala de influência de 1 a 5, que se segue.

	1 Nenhuma	2 Pouca	3 Alguma	4 Muita	5 Muitíssima	
G46	O clima de relações com os colegas	1	2	3	4	5
G47	O trabalho que executa	1	2	3	4	5
G48	As progressões e promoções na carreira	1	2	3	4	5
G49	O seu departamento no geral	1	2	3	4	5
G50	O clima de relações com o seu superior	1	2	3	4	5
G51	O montante do salário que recebe	1	2	3	4	5
G52	O clima de relações com os seus subordinados	1	2	3	4	5

VOLTE A PAGINA, SE FAZ FAVOR ----->

Anexo 10

Segundo Inquérito: Questionário Aplicado 2/2

Responda agora às questões dos grupos A e B, que reportam o nível geral de satisfação no trabalho , numa escala de 1 a 5, com os seguintes significados:						
1	2	3	4	5		
Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito		
A e B - Nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito(a) com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?						
B20	As metas e os objectivos da empresa	1	2	3	4	5
A15	Reconhecimento do seu trabalho pela chefia directa	1	2	3	4	5
B23	Os métodos de motivação de pessoal utilizados	1	2	3	4	5
A08	Trabalho que realiza	1	2	3	4	5
A16	Polivalência do seu trabalho	1	2	3	4	5
A14	Autonomia para a realização do trabalho	1	2	3	4	5
B28	O relacionamento com o seu local de trabalho	1	2	3	4	5
B29	O resultado da actividade da empresa	1	2	3	4	5
A01	Formação profissional	1	2	3	4	5
A e B - Utilizando a mesma escala, diga-nos ainda, até que ponto, está satisfeito(a) com cada um dos aspectos seguinte:						
A09	Prestígio social da empresa	1	2	3	4	5
A17	Importância do seu trabalho para a sociedade	1	2	3	4	5
A03	Ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
A18	Modo como a chefia directa comunica consigo	1	2	3	4	5
B26	O modo como são tratados os assuntos pessoais	1	2	3	4	5
A10	Relacionamento entre Colegas	1	2	3	4	5
A04	Remuneração líquida	1	2	3	4	5
A07	Prémios existentes	1	2	3	4	5
A02	Organização e funcionamento do seu sector de trabalho	1	2	3	4	5
A19	Abertura ao diálogo por parte do seu sector de trabalho	1	2	3	4	5
A11	Relacionamento com a sua chefia directa	1	2	3	4	5
A12	Relacionamento com a direcção do seu departamento	1	2	3	4	5
A13	Sistema de avaliação de desempenho	1	2	3	4	5
B21	O modo como as tarefas estão organizadas	1	2	3	4	5
B22	A estrutura organizacional da sua empresa	1	2	3	4	5
B25	As acções tomadas para melhorar as operações	1	2	3	4	5
B27	A divulgação de informação na empresa	1	2	3	4	5
B30	As práticas de gestão na empresa	1	2	3	4	5
B31	Os princípios defendidos pela empresa	1	2	3	4	5
A05	Competência da sua chefia directa	1	2	3	4	5
A06	Competência da direcção do seu departamento	1	2	3	4	5
B24	Os métodos de orientação e de acompanhamento	1	2	3	4	5
C - Tudo somado , e considerando todos os aspectos da sua empresa, como se sente no trabalho?						
	1	2	3	4	5	
C32	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito	
D - Mantendo as condições que tem actualmente, se tivesse oportunidade mudaria de emprego?						
	1	2	3			
D33	De modo nenhum	Difícilmente	Sem hesitar			
E - Quantas ofertas de emprego teve nos últimos seis meses?						
	1	2	3			
E34	Nenhuma	Uma	Duas ou mais			
H - Dos Grupos A e B, indique o factor que mais motiva a sua permanência no actual emprego.						
H53	É o factor:		Indicar sómente o código			
I - Dos Grupos A e B, indique o factor que menos motiva a sua permanência no actual emprego.						
I54	É o factor:		Indicar sómente o código			
MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!						

Anexo 11

Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Motivacionais 1/2

Metas e objectivos da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	7	5,1	5,3	5,3
	Pouco satisfeito	22	15,9	16,8	22,1
	Razoavelmente satisfeito	43	31,2	32,8	55,0
	Muito satisfeito	46	33,3	35,1	90,1
	Muitíssimo satisfeito	13	9,4	9,9	100,0
	Total	131	94,9	100,0	
Missing	System	7	5,1		
Total		138	100,0		

Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	6	4,3	4,6	4,6
	Pouco satisfeito	22	15,9	16,8	21,4
	Razoavelmente satisfeito	42	30,4	32,1	53,4
	Muito satisfeito	53	38,4	40,5	93,9
	Muitíssimo satisfeito	8	5,8	6,1	100,0
	Total	131	94,9	100,0	
Missing	System	7	5,1		
Total		138	100,0		

Métodos de motivação utilizados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	9	6,5	7,0	7,0
	Pouco satisfeito	43	31,2	33,3	40,3
	Razoavelmente satisfeito	57	41,3	44,2	84,5
	Muito satisfeito	18	13,0	14,0	98,4
	Muitíssimo satisfeito	2	1,4	1,6	100,0
	Total	129	93,5	100,0	
Missing	System	9	6,5		
Total		138	100,0		

Trabalho que realiza

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	1	0,7	0,8	0,8
	Pouco satisfeito	15	10,9	11,3	12,0
	Razoavelmente satisfeito	47	34,1	35,3	47,4
	Muito satisfeito	59	42,8	44,4	91,7
	Muitíssimo satisfeito	11	8,0	8,3	100,0
	Total	133	96,4	100,0	
Missing	System	5	3,6		
Total		138	100,0		

Polivalência do seu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	7	5,1	5,4	5,4
	Pouco satisfeito	14	10,1	10,8	16,2
	Razoavelmente satisfeito	42	30,4	32,3	48,5
	Muito satisfeito	55	39,9	42,3	90,8
	Muitíssimo satisfeito	12	8,7	9,2	100,0
	Total	130	94,2	100,0	
Missing	System	8	5,8		
Total		138	100,0		

Anexo 11

Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Motivacionais 2/2

Autonomia para a realização do trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	9	6,5	7,1	7,1
	Pouco satisfeito	16	11,6	12,7	19,8
	Razoavelmente satisfeito	44	31,9	34,9	54,8
	Muito satisfeito	48	34,8	38,1	92,9
	Muitíssimo satisfeito	9	6,5	7,1	100,0
	Total	126	91,3	100,0	
Missing	System	12	8,7		
Total		138	100,0		

Relacionamento c/ seu local de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	2	1,4	1,5	1,5
	Pouco satisfeito	12	8,7	8,9	10,4
	Razoavelmente satisfeito	47	34,1	34,8	45,2
	Muito satisfeito	61	44,2	45,2	90,4
	Muitíssimo satisfeito	13	9,4	9,6	100,0
	Total	135	97,8	100,0	
Missing	System	3	2,2		
Total		138	100,0		

Resultado da actividade da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	3	2,2	2,3	2,3
	Pouco satisfeito	13	9,4	10,1	12,4
	Razoavelmente satisfeito	47	34,1	36,4	48,8
	Muito satisfeito	48	34,8	37,2	86,0
	Muitíssimo satisfeito	18	13,0	14,0	100,0
	Total	129	93,5	100,0	
Missing	System	9	6,5		
Total		138	100,0		

Formação profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	14	10,1	10,4	10,4
	Pouco satisfeito	31	22,5	23,1	33,6
	Razoavelmente satisfeito	51	37,0	38,1	71,6
	Muito satisfeito	35	25,4	26,1	97,8
	Muitíssimo satisfeito	3	2,2	2,2	100,0
	Total	134	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		138	100,0		

Anexo 12

Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Higiénicas 1/4

Prestígio social da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	7	5,1	5,3	5,3
	Pouco satisfeito	12	8,7	9,1	14,4
	Razoavelmente satisfeito	47	34,1	35,6	50,0
	Muito satisfeito	42	30,4	31,8	81,8
	Muitíssimo satisfeito	24	17,4	18,2	100,0
	Total	132	95,7	100,0	
Missing	System	6	4,3		
Total		138	100,0		

Importância do s/ trabalho para a sociedade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	4	2,9	3,0	3,0
	Pouco satisfeito	9	6,5	6,7	9,7
	Razoavelmente satisfeito	41	29,7	30,6	40,3
	Muito satisfeito	53	38,4	39,6	79,9
	Muitíssimo satisfeito	27	19,6	20,1	100,0
	Total	134	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		138	100,0		

Ambiente de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	2	1,4	1,5	1,5
	Pouco satisfeito	15	10,9	11,5	13,1
	Razoavelmente satisfeito	52	37,7	40,0	53,1
	Muito satisfeito	51	37,0	39,2	92,3
	Muitíssimo satisfeito	10	7,2	7,7	100,0
	Total	130	94,2	100,0	
Missing	System	8	5,8		
Total		138	100,0		

Modo de comunicação da s/ chefia directa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	7	5,1	5,1	5,1
	Pouco satisfeito	14	10,1	10,3	15,4
	Razoavelmente satisfeito	43	31,2	31,6	47,1
	Muito satisfeito	59	42,8	43,4	90,4
	Muitíssimo satisfeito	13	9,4	9,6	100,0
	Total	136	98,6	100,0	
Missing	System	2	1,4		
Total		138	100,0		

Modo de tratamento dos assuntos pessoais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	19	13,8	14,4	14,4
	Pouco satisfeito	17	12,3	12,9	27,3
	Razoavelmente satisfeito	43	31,2	32,6	59,8
	Muito satisfeito	49	35,5	37,1	97,0
	Muitíssimo satisfeito	4	2,9	3,0	100,0
	Total	132	95,7	100,0	
Missing	System	6	4,3		
Total		138	100,0		

Anexo 12

Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Higiénicas 2/4

Relacionamento entre colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	5	3,6	3,7	3,7
	Pouco satisfeito	6	4,3	4,4	8,1
	Razoavelmente satisfeito	45	32,6	33,1	41,2
	Muito satisfeito	65	47,1	47,8	89,0
	Muitíssimo satisfeito	15	10,9	11,0	100,0
	Total	136	98,6	100,0	
Missing	System	2	1,4		
Total		138	100,0		

Remuneração líquida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	27	19,6	20,5	20,5
	Pouco satisfeito	39	28,3	29,5	50,0
	Razoavelmente satisfeito	48	34,8	36,4	86,4
	Muito satisfeito	16	11,6	12,1	98,5
	Muitíssimo satisfeito	2	1,4	1,5	100,0
	Total	132	95,7	100,0	
Missing	System	6	4,3		
Total		138	100,0		

Prémios existentes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	46	33,3	36,5	36,5
	Pouco satisfeito	30	21,7	23,8	60,3
	Razoavelmente satisfeito	33	23,9	26,2	86,5
	Muito satisfeito	15	10,9	11,9	98,4
	Muitíssimo satisfeito	2	1,4	1,6	100,0
	Total	126	91,3	100,0	
Missing	System	12	8,7		
Total		138	100,0		

Organiz e Func s/ sector de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	6	4,3	4,4	4,4
	Pouco satisfeito	21	15,2	15,4	19,9
	Razoavelmente satisfeito	62	44,9	45,6	65,4
	Muito satisfeito	44	31,9	32,4	97,8
	Muitíssimo satisfeito	3	2,2	2,2	100,0
	Total	136	98,6	100,0	
Missing	System	2	1,4		
Total		138	100,0		

Abertura ao diálogo no seu sector de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	10	7,2	7,6	7,6
	Pouco satisfeito	21	15,2	16,0	23,7
	Razoavelmente satisfeito	52	37,7	39,7	63,4
	Muito satisfeito	42	30,4	32,1	95,4
	Muitíssimo satisfeito	6	4,3	4,6	100,0
	Total	131	94,9	100,0	
Missing	System	7	5,1		
Total		138	100,0		

Relacionamento c/ sua chefia directa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	9	6,5	6,7	6,7
	Pouco satisfeito	8	5,8	6,0	12,7
	Razoavelmente satisfeito	51	37,0	38,1	50,7
	Muito satisfeito	54	39,1	40,3	91,0
	Muitíssimo satisfeito	12	8,7	9,0	100,0
	Total	134	97,1	100,0	
Missing	System	4	2,9		
Total		138	100,0		

Anexo 12

Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Higiénicas 3/4

Relacionamento c/ a direcção do Dpt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	13	9,4	10,2	10,2
	Pouco satisfeito	17	12,3	13,4	23,6
	Razoavelmente satisfeito	53	38,4	41,7	65,4
	Muito satisfeito	36	26,1	28,3	93,7
	Muitíssimo satisfeito	8	5,8	6,3	100,0
	Total	127	92,0	100,0	
Missing	System	11	8,0		
Total		138	100,0		

Sistema de avaliação de desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	28	20,3	21,4	21,4
	Pouco satisfeito	30	21,7	22,9	44,3
	Razoavelmente satisfeito	55	39,9	42,0	86,3
	Muito satisfeito	14	10,1	10,7	96,9
	Muitíssimo satisfeito	4	2,9	3,1	100,0
	Total	131	94,9	100,0	
Missing	System	7	5,1		
Total		138	100,0		

Modo como as tarefas estão organizadas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	10	7,2	7,7	7,7
	Pouco satisfeito	23	16,7	17,7	25,4
	Razoavelmente satisfeito	59	42,8	45,4	70,8
	Muito satisfeito	32	23,2	24,6	95,4
	Muitíssimo satisfeito	6	4,3	4,6	100,0
	Total	130	94,2	100,0	
Missing	System	8	5,8		
Total		138	100,0		

A estrutura organizacional da s/ empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	9	6,5	6,8	6,8
	Pouco satisfeito	20	14,5	15,0	21,8
	Razoavelmente satisfeito	56	40,6	42,1	63,9
	Muito satisfeito	40	29,0	30,1	94,0
	Muitíssimo satisfeito	8	5,8	6,0	100,0
	Total	133	96,4	100,0	
Missing	System	5	3,6		
Total		138	100,0		

Ações para melhorar as operações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	11	8,0	8,7	8,7
	Pouco satisfeito	25	18,1	19,7	28,3
	Razoavelmente satisfeito	57	41,3	44,9	73,2
	Muito satisfeito	30	21,7	23,6	96,9
	Muitíssimo satisfeito	4	2,9	3,1	100,0
	Total	127	92,0	100,0	
Missing	System	11	8,0		
Total		138	100,0		

Divulgação de informação na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	15	10,9	11,7	11,7
	Pouco satisfeito	27	19,6	21,1	32,8
	Razoavelmente satisfeito	61	44,2	47,7	80,5
	Muito satisfeito	21	15,2	16,4	96,9
	Muitíssimo satisfeito	4	2,9	3,1	100,0
	Total	128	92,8	100,0	
Missing	System	10	7,2		
Total		138	100,0		

Anexo 12

Segundo Inquérito: Frequência de Resposta às Variáveis Higiénicas 4/4

Práticas de gestão na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	9	6,5	7,3	7,3
	Pouco satisfeito	18	13,0	14,5	21,8
	Razoavelmente satisfeito	62	44,9	50,0	71,8
	Muito satisfeito	28	20,3	22,6	94,4
	Muitíssimo satisfeito	7	5,1	5,6	100,0
	Total	124	89,9	100,0	
Missing	System	14	10,1		
Total		138	100,0		

Princípios defendidos pela empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	10	7,2	7,9	7,9
	Pouco satisfeito	20	14,5	15,9	23,8
	Razoavelmente satisfeito	51	37,0	40,5	64,3
	Muito satisfeito	37	26,8	29,4	93,7
	Muitíssimo satisfeito	8	5,8	6,3	100,0
	Total	126	91,3	100,0	
Missing	System	12	8,7		
Total		138	100,0		

Competência de s/ chefia directa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	9	6,5	6,8	6,8
	Pouco satisfeito	13	9,4	9,8	16,7
	Razoavelmente satisfeito	40	29,0	30,3	47,0
	Muito satisfeito	57	41,3	43,2	90,2
	Muitíssimo satisfeito	13	9,4	9,8	100,0
	Total	132	95,7	100,0	
Missing	System	6	4,3		
Total		138	100,0		

Competência da direcção do Dpt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	7	5,1	5,5	5,5
	Pouco satisfeito	13	9,4	10,2	15,6
	Razoavelmente satisfeito	51	37,0	39,8	55,5
	Muito satisfeito	46	33,3	35,9	91,4
	Muitíssimo satisfeito	11	8,0	8,6	100,0
	Total	128	92,8	100,0	
Missing	System	10	7,2		
Total		138	100,0		

Métodos de orientação e de acompanhamento

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito	18	13,0	14,0	14,0
	Pouco satisfeito	21	15,2	16,3	30,2
	Razoavelmente satisfeito	57	41,3	44,2	74,4
	Muito satisfeito	27	19,6	20,9	95,3
	Muitíssimo satisfeito	6	4,3	4,7	100,0
	Total	129	93,5	100,0	
Missing	System	9	6,5		
Total		138	100,0		

Anexo 13

Segundo Inquérito: Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis 1/5

A. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo a Empresa Estudada

Empresa estudada		Metas e objectivos da empresa	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	...	Métodos de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Empresa 1	Mean	3,90	3,56	...	3,37	3,65	3,41
	N	21	18	...	19	19	17
	Std. Deviation	1,044	0,856	...	0,761	0,374	0,712
	Variance	1,090	0,732	...	0,579	0,140	0,507
	Coef of Variation	0,267	0,241	...	0,226	0,102	0,209
	% of Total N	16,0%	13,7%	...	14,7%	14,5%	13,7%
	Median	4,00	4,00	...	3,00	3,74	3,00
Std. Error of Mean	0,228	0,202	...	0,175		0,173	
Empresa 2	Mean	2,88	3,25	...	2,65	2,85	2,80
	N	25	24	...	26	25	25
	Std. Deviation	0,833	0,897	...	1,093	0,440	0,707
	Variance	0,693	0,804	...	1,195	0,193	0,500
	Coef of Variation	0,289	0,276	...	0,412	0,154	0,253
	% of Total N	19,1%	18,3%	...	20,2%	19,1%	20,2%
	Median	3,00	3,50	...	3,00	2,88	3,00
Std. Error of Mean	0,167	0,183	...	0,214		0,141	
Empresa 3	Mean	3,45	3,40	...	3,25	3,38	3,38
	N	33	35	...	32	34	32
	Std. Deviation	1,063	0,847	...	0,718	0,255	0,554
	Variance	1,131	0,718	...	0,516	0,065	0,306
	Coef of Variation	0,308	0,249	...	0,221	0,075	0,164
	% of Total N	25,2%	26,7%	...	24,8%	25,8%	25,8%
	Median	3,00	3,00	...	3,00	3,41	3,00
Std. Error of Mean	0,185	0,143	...	0,127		0,098	
Empresa 4	Mean	3,23	3,13	...	2,48	2,92	2,82
	N	31	32	...	31	32	33
	Std. Deviation	0,956	1,070	...	1,122	0,504	0,808
	Variance	0,914	1,145	...	1,258	0,254	0,653
	Coef of Variation	0,296	0,342	...	0,452	0,172	0,287
	% of Total N	23,7%	24,4%	...	24,0%	24,3%	26,6%
	Median	3,00	3,00	...	2,00	2,91	3,00
Std. Error of Mean	0,172	0,189	...	0,201		0,141	
Empresa 5	Mean	2,90	3,05	...	2,62	2,94	2,76
	N	21	22	...	21	21	17
	Std. Deviation	0,995	1,133	...	1,244	0,417	1,200
	Variance	0,990	1,284	...	1,548	0,174	1,441
	Coef of Variation	0,343	0,372	...	0,475	0,142	0,434
	% of Total N	16,0%	16,8%	...	16,3%	16,3%	13,7%
	Median	3,00	3,00	...	3,00	2,95	3,00
Std. Error of Mean	0,217	0,242	...	0,271		0,291	
Total	Mean	3,27	3,27	...	2,86	3,14	3,03
	N	131	131	...	129	131	124
	Std. Deviation	1,031	0,967	...	1,051	0,355	0,826
	Variance	1,062	0,936	...	1,105	0,126	0,682
	Coef of Variation	0,315	0,296	...	0,368	0,113	0,272
	% of Total N	100,0%	100,0%	...	100,0%	100,0%	100,0%
	Median	3,00	3,00	...	3,00	3,14	3,00
Std. Error of Mean	0,090	0,085	...	0,093		0,074	

Anexo 13

Segundo Inquérito: Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis 2/5

B. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo o Sexo

Sexo		Metas e objectivos da empresa	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	...	Métodos de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Masculino	Mean	3,51	3,43	...	2,93	3,24	3,01
	N	76	75	...	72	74	72
	Std. Deviation	1,064	0,961	...	1,053	0,382	0,831
	Coef of Variation	0,303	0,280	...	0,359	0,118	0,276
	% of Total N	58,5%	58,1%	...	56,7%	57,5%	59,0%
Feminino	Mean	2,94	3,00	...	2,73	2,99	3,02
	N	54	54	...	55	55	50
	Std. Deviation	0,899	0,911	...	1,027	0,333	0,795
	Coef of Variation	0,305	0,304	...	0,376	0,111	0,263
	% of Total N	41,5%	41,9%	...	43,3%	42,5%	41,0%
Total	Mean	3,28	3,25	...	2,84	3,13	3,02
	N	130	129	...	127	129	122
	Std. Deviation	1,034	0,960	...	1,042	0,354	0,813
	Coef of Variation	0,316	0,296	...	0,367	0,113	0,270
	% of Total N	100,0%	100,0%	...	100,0%	100,0%	100,0%

O Coeficiente de variação mostra a coerência de resposta intra-grupo. Quanto menor, maior a coerência.

C. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo o Estado Civil

Estado Civil		Metas e objectivos da empresa	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	...	Métodos de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Solteiro	Mean	3,26	3,23	...	2,84	3,12	2,92
	N	87	87	...	86	87	85
	Std. Deviation	1,017	1,008	...	1,061	0,379	0,805
	Coef of Variation	0,311	0,312	...	0,374	0,121	0,276
	% of Total N	67,4%	67,4%	...	68,3%	67,9%	70,2%
Casado	Mean	3,35	3,38	...	2,81	3,15	3,29
	N	34	34	...	32	33	28
	Std. Deviation	1,152	0,888	...	1,061	0,307	0,810
	Coef of Variation	0,343	0,263	...	0,377	0,098	0,247
	% of Total N	26,4%	26,4%	...	25,4%	26,0%	23,1%
U.Facto	Mean	3,00	3,00	...	2,00	2,39	2,00
	N	1	1	...	1	1	1
	Std. Deviation	0,882	.
	Coef of Variation	0,8%	0,8%
	% of Total N	0,8%	0,8%	...	0,8%	0,8%	0,8%
Outro	Mean	3,29	3,00	...	3,00	3,26	3,00
	N	7	7	...	7	7	7
	Std. Deviation	0,756	0,816	...	0,816	0,422	0,577
	Coef of Variation	0,230	0,272	...	0,272	0,129	0,192
	% of Total N	5,4%	5,4%	...	5,6%	5,3%	5,8%
Total	Mean	3,29	3,26	...	2,83	3,13	3,00
	N	129	129	...	126	129	121
	Std. Deviation	1,032	0,962	...	1,041	0,354	0,806
	Coef of Variation	0,314	0,296	...	0,367	0,113	0,269
	% of Total N	100,0%	100,0%	...	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 13

Segundo Inquérito: Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis 3/5

D. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo as Habilitações Literárias

Suas habilitações literárias		Metas e objectivos da empresa	reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	metas de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Ensino Básico	Mean	3,08	3,40	3,07	3,14	3,36
	N	13	15	14	14	14
	Std. Deviation	1,441	0,986	0,997	0,347	1,008
	Coef of Variation	0,468	0,290	0,325	0,111	0,300
	% of Total N	10,3%	11,8%	11,3%	11,2%	11,8%
Ensino Secundário	Mean	3,24	3,11	2,71	3,02	2,85
	N	67	66	63	66	60
	Std. Deviation	1,031	1,069	1,099	0,378	0,799
	Coef of Variation	0,318	0,344	0,405	0,125	0,280
	% of Total N	53,2%	52,0%	50,8%	52,3%	50,4%
E. Medio / Bacharel	Mean	3,58	3,32	2,95	3,28	3,11
	N	19	19	19	19	18
	Std. Deviation	0,902	0,885	1,026	0,383	0,832
	Coef of Variation	0,252	0,267	0,348	0,117	0,268
	% of Total N	15,1%	15,0%	15,3%	14,9%	15,1%
Grad. / Licenciado	Mean	3,30	3,75	3,10	3,35	3,25
	N	20	20	21	20	20
	Std. Deviation	0,979	0,639	0,889	0,379	0,716
	Coef of Variation	0,297	0,170	0,287	0,113	0,220
	% of Total N	15,9%	15,7%	16,9%	16,1%	16,8%
Pósgraduado	Mean	3,14	3,43	3,00	3,29	3,43
	N	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	0,378	0,535	1,000	0,466	0,535
	Coef of Variation	0,120	0,156	0,333	0,142	0,156
	% of Total N	5,6%	5,5%	5,6%	5,5%	5,9%
Total	Mean	3,28	3,29	2,87	3,14	3,05
	N	126	127	124	124	119
	Std. Deviation	1,025	0,969	1,036	0,355	0,822
	Coef of Variation	0,313	0,294	0,361	0,113	0,269
	% of Total N	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

E. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo o Ramo da Empresa

Ramo da sua empresa		Metas e objectivos da empresa	reconhecimento do s/ trab pela chefia directa	metas de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Comércio	Mean	3,23	3,13	2,48	2,92	2,82
	N	31	32	31	32	33
	Std. Deviation	0,956	1,070	1,122	0,504	0,808
	Coef of Variation	0,296	0,342	0,452	0,172	0,287
	% of Total N	23,7%	24,4%	24,0%	24,3%	26,6%
Adm Publ	Mean	2,85	3,18	2,68	2,89	2,80
	N	46	45	47	46	41
	Std. Deviation	0,942	1,007	1,163	0,394	0,928
	Coef of Variation	0,331	0,317	0,434	0,136	0,331
	% of Total N	35,1%	34,4%	36,4%	35,0%	33,1%
Outro/Serviços	Mean	3,67	3,43	3,25	3,47	3,36
	N	54	54	51	53	50
	Std. Deviation	1,009	0,860	0,744	0,295	0,631
	Coef of Variation	0,275	0,251	0,229	0,085	0,188
	% of Total N	41,2%	41,2%	39,5%	40,7%	40,3%
Total	Mean	3,27	3,27	2,86	3,14	3,03
	N	131	131	129	131	124
	Std. Deviation	1,031	0,967	1,051	0,355	0,826
	Coef of Variation	0,315	0,296	0,368	0,113	0,272
	% of Total N	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 13

Segundo Inquérito: Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis 4/5

F. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo o Sector de Trabalho

O seu sector de trabalho		Metas e objectivos da empresa	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa		Métodos de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Exped Geral	Mean	3,14	2,69		2,73	2,96	2,71
	N	14	16		15	15	14
	Std. Deviation	1,099	1,195		1,280	0,376	1,204
	Coef of Variation	0,350	0,445		0,468	0,127	0,444
	% of Total N	12,1%	13,7%		12,9%	13,0%	12,5%
Adm & Finanças	Mean	3,18	3,16		2,68	3,04	2,94
	N	38	38		37	37	34
	Std. Deviation	0,982	0,945		0,973	0,358	0,776
	Coef of Variation	0,309	0,299		0,364	0,118	0,264
	% of Total N	32,8%	32,5%		31,9%	31,8%	30,4%
Comercial	Mean	3,00	3,22		2,89	3,14	3,30
	N	9	9		9	9	10
	Std. Deviation	0,866	0,667		0,928	0,394	0,483
	Coef of Variation	0,289	0,207		0,321	0,125	0,146
	% of Total N	7,8%	7,7%		7,8%	8,0%	8,9%
Produção	Mean	3,24	3,44		2,82	3,14	3,00
	N	45	45		45	45	44
	Std. Deviation	1,069	0,918		1,051	0,414	0,807
	Coef of Variation	0,330	0,267		0,372	0,132	0,269
	% of Total N	38,8%	38,5%		38,8%	38,8%	39,3%
Gestao de Topo	Mean	3,80	3,89		3,10	3,47	3,50
	N	10	9		10	10	10
	Std. Deviation	0,789	0,601		0,994	0,422	0,850
	Coef of Variation	0,208	0,155		0,321	0,122	0,243
	% of Total N	8,6%	7,7%		8,6%	8,4%	8,9%
Total	Mean	3,24	3,26		2,79	3,11	3,02
	N	116	117		116	117	112
	Std. Deviation	1,010	0,968		1,034	0,363	0,849
	Coef of Variation	0,312	0,297		0,370	0,117	0,281
	% of Total N	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%

G. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo a Posição na Hierarquia

A posição que ocupa na hierarquia		Metas e objectivos da empresa	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa		Métodos de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerado
Auxiliar	Mean	3,28	3,05		2,69	2,94	2,88
	N	43	44		42	43	40
	Std. Deviation	1,182	1,056		1,199	0,330	0,939
	Coef of Variation	0,360	0,347		0,446	0,112	0,327
	% of Total N	37,4%	37,3%		36,8%	37,2%	36,0%
Executivo	Mean	3,50	3,20		2,62	3,22	3,08
	N	14	15		13	14	13
	Std. Deviation	0,855	0,941		1,044	0,422	0,641
	Coef of Variation	0,244	0,294	...	0,399	0,131	0,208
	% of Total N	12,2%	12,7%		11,4%	12,2%	11,7%
Operacional	Mean	3,10	3,40		2,97	3,20	3,07
	N	29	30		30	30	29
	Std. Deviation	1,047	0,932		1,033	0,423	0,799
	Coef of Variation	0,337	0,274		0,348	0,133	0,260
	% of Total N	25,2%	25,4%		26,3%	25,5%	26,1%
Chf intermédia	Mean	3,33	3,55		3,10	3,28	3,24
	N	21	22		21	21	21
	Std. Deviation	0,966	0,739		0,768	0,393	0,768
	Coef of Variation	0,290	0,208		0,248	0,120	0,237
	% of Total N	18,3%	18,6%		18,4%	18,3%	18,9%
Direcção	Mean	3,50	3,71		2,88	3,31	3,38
	N	8	7		8	8	8
	Std. Deviation	0,756	0,756		0,991	0,416	0,916
	Coef of Variation	0,216	0,204		0,345	0,125	0,271
	% of Total N	7,0%	5,9%		7,0%	6,7%	7,2%
Total	Mean	3,29	3,29		2,84	3,13	3,05
	N	115	118		114	116	111
	Std. Deviation	1,041	0,953		1,052	0,351	0,840
	Coef of Variation	0,317	0,290		0,370	0,112	0,275
	% of Total N	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 13

Segundo Inquérito: Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis 5/5

H. Estatísticas Comparadas de Todas as Variáveis de Satisfação Segundo o Tempo no Actual Emprego

Número de anos no actual emprego		Metas e objectivos da empresa	Reconhecimento do s/ trab pela chefia directa		Métodos de orientação e de acompanhamento	Índice Geral	Todos os factores considerados
Menos de 10	Mean	3,46	3,42		2,85	3,21	3,07
	N	70	71		71	70	70
	Std. Deviation	0,988	0,981		1,037	0,391	0,804
	Coef of Variation	0,286	0,287		0,365	0,122	0,262
	% of Total N	55,1%	55,9%		56,8%	55,7%	58,3%
10 e Mais	Mean	3,05	3,05		2,94	3,04	3,02
	N	57	56		54	56	50
	Std. Deviation	1,076	0,942		1,054	0,332	0,820
	Coef of Variation	0,353	0,309		0,358	0,109	0,272
	% of Total N	44,9%	44,1%		43,2%	44,3%	41,7%
Total	Mean	3,28	3,26		2,89	3,14	3,05
	N	127	127		125	126	120
	Std. Deviation	1,044	0,978		1,041	0,358	0,808
	Coef of Variation	0,319	0,300		0,361	0,114	0,265
	% of Total N	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%	100,0%