

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DE LISBOA



SATISFAÇÃO NO TRABALHO E
MOTIVAÇÃO: A INFLUÊNCIA DAS
VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Namrata Mahendrakumar Rajani

Lisboa, dezembro de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Namrata Mahendrakumar Rajani

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.^a Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente: Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal: Prof.^a Doutora Ana Maria Sotomayor

L i s b o a , d e z e m b r o d e 2 0 2 3

DECLARAÇÃO

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio (a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor) constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação. O presente trabalho respeita as normas estabelecidas no Manual para elaboração de dissertações do ISCAL (e especificamente norma americana para referenciação bibliográfica *American Psychological Association* – APA) e o texto respeita a ortografia pré-acordo (algumas citações) e pós-acordo ortográfico.

A g r a d e c i m e n t o s

Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todas as pessoas que de alguma forma significativa, através da participação, apoio e incentivo contribuíram para a realização da presente dissertação.

À minha família pelo apoio incondicional e a confiança depositada para alcançar o sucesso.

Aos meus amigos pelo apoio e o incentivo para que eu dê sempre o meu melhor.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, a professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor pelo apoio, pela ajuda incondicional e a disponibilidade, tornou o processo mais simples.

Obrigada a todos!

Resumo

Os recursos humanos são considerados o ativo mais valioso de qualquer organização, mas o seu desempenho é, de uma forma geral, influenciado pela satisfação no trabalho e a sua motivação.

A presente investigação tem como principal objetivo analisar e compreender os conceitos de satisfação no trabalho e de motivação e quais as principais variáveis sociodemográficas que influenciam estas atitudes dos colaboradores nas organizações. As organizações devem proporcionar um ambiente positivo e relações interpessoais saudáveis para que a comunicação seja eficaz e eficiente para os colaboradores.

Inicialmente foi feita uma revisão de literatura sobre o tema e, posteriormente, foi lançado um questionário através das redes sociais (*Facebook, Instagram, LinkedIn*) para a obtenção da amostra em estudo, ao qual responderam 128 indivíduos.

Com base nos resultados obtidos podemos concluir que os fatores sociodemográficos que mais influenciam a satisfação no trabalho e a motivação são o género, a idade e o número de anos na empresa atual.

Contudo, esta investigação apresenta algumas limitações como, por exemplo, o coeficiente de determinação (R^2) obtido nos modelos estatísticos é baixo. Por outro lado, uma vez que o questionário foi partilhado nas redes sociais, pode pôr em causa a fiabilidade da informação obtida.

Deste modo, foram feitas algumas sugestões para futuras investigações, tais como a utilização de uma amostra estratificada e representativa do universo em estudo e a realização de estudos comparativos quer em termos temporais, quer para diferentes entidades no mesmo período de tempo.

Palavras-chaves: Satisfação no trabalho, Facetas da satisfação no trabalho (JSS), Fatores sociodemográficos (género, idade, estado civil, habilitações literárias, número de anos na empresa atual), Motivação.

Abstract

Human resources are considered the most valuable asset of any organization, but their performance is generally influenced by job satisfaction and motivation. The main objective of this research is to analyze and understand the concepts of job satisfaction and motivation and the key sociodemographic variables that influence these attitudes of employees in organizations. Organizations should provide a positive environment and healthy interpersonal relationships for effective and efficient communication with employees.

Initially, a literature review on the subject was conducted, and then a questionnaire was distributed through social media platforms (Facebook, Instagram, LinkedIn) to obtain the study sample, to which 128 individuals responded.

Based on the results obtained, we can conclude that the sociodemographic factors that most influence job satisfaction and motivation are gender, age, and the number of years in the current company. However, this investigation has some limitations, such as the low coefficient of determination (R^2) obtained in the statistical models. On the other hand, since the questionnaire was shared on social media, it may raise concerns about the reliability of the information obtained.

Therefore, some suggestions for future research have been made, such as the use of a stratified and representative sample of the study population and the conduct of comparative studies, both over time and among different entities during the same time period.

Keyword: Job satisfaction, Facets of job satisfaction (JSS), Sociodemographic factors (gender, age, marital status, educational qualifications, number of years in the current company), Motivation.

Índice

Índice de Quadros	viii
Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos	xii
1 - Introdução	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos e questões da investigação	1
1.3 Metodologia da investigação	2
1.4 Estrutura da dissertação	2
2 - Revisão de literatura	4
2.1 Satisfação no trabalho	4
2.1.1 Conceito de satisfação no trabalho	4
2.1.2 Modelos de satisfação	5
2.1.2.1 Modelos centrados no indivíduo	5
2.1.2.2 Modelos centrados nas situações	6
2.1.2.3 Modelos centrados nas interações	7
2.1.3 Implicações da satisfação no trabalho	7
2.1.4 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho	9
2.1.4.1 Job Diagnostic Survey (JDS)	9
2.1.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	10
2.1.4.3 Job Satisfaction Survey (JSS)	10
2.1.4.4 Job Descriptive Index (JDI)	11
2.2 Motivação	11
2.2.1 Conceito de motivação no trabalho	11
2.2.2 Teorias sobre a motivação no trabalho	12
2.2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	13
2.2.2.2 Teoria bifatorial de Frederick Herzberg	14
2.2.2.3 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	16
2.2.2.4 Teoria X e Teoria Y de McGregor	17
2.2.2.5 Teoria da equidade de Adams	17
2.2.2.6 Teoria das expectativas de Vroom	18
2.2.2.7 Teoria dos objetivos específicos de Locke e Latham	19
2.3 Relação entre os conceitos de motivação e satisfação no trabalho	19

2.4 Fatores sociodemográficos e o seu impacto na permanência dos colaboradores na organização	21
2.5 Fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho	22
3 – Metodologia de investigação	25
3.1 Questões de investigação	25
3.2 Instrumentos de pesquisa	25
3.3 Procedimentos	28
4 – Estudo empírico	30
4.1 Caracterização da amostra	30
4.2 Análise dos dados	37
4.2.1 <i>Alpha</i> de Cronbach	37
4.2.2 Correlações, médias e desvios-padrão	37
4.2.3 Regressões com a satisfação no trabalho como variável dependente	39
4.2.4 Regressões com a motivação no trabalho como variável dependente	56
5 - Conclusões	63
5.1 Contributos do estudo	63
5.2 Limitações do estudo	63
5.3 Sugestões para futuras investigações	64
5.4 Conclusão final	64
Referências Bibliográficas	66
Apêndice - Questionário	70

Índice de Quadros

Quadro 1 - Fatores motivacionais e higiénicos	15
Quadro 2 - Diferentes combinações de satisfação e motivação	20
Quadro 3 - Repartição das questões do JSS por facetas	27
Quadro 4 - Repartição das perguntas do questionário na motivação no trabalho	28
Quadro 5 - Repartição dos inquiridos por idade	31
Quadro 6 - Repartição dos inquiridos por género e habilitações literárias	32
Quadro 7 - Repartição dos inquiridos por número de anos na empresa atual	34
Quadro 8 - Repartição dos inquiridos por género e vencimento mensal base	35
Quadro 9 – Síntese da repartição dos inquiridos por fatores sociodemográficos.....	36
Quadro 10 - <i>Alpha</i> de Cronbach	37
Quadro 11 - Correlações entre as variáveis	38
Quadro 12 - Relação das variáveis com o género.....	38
Quadro 13 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o género	39
Quadro 14 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o género ..	39
Quadro 15 - Regressão linear da satisfação no trabalho com a idade.....	40
Quadro 16 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com a idade	40
Quadro 17 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o estado civil	41
Quadro 18 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o estado civil	41
Quadro 19 - Regressão linear da satisfação no trabalho com as habilitações literárias ..	42
Quadro 20 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com as habilitações literárias	42
Quadro 21 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o número de anos na empresa atual.....	42
Quadro 22 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o número de anos na empresa atual	43
Quadro 23 - Regressão linear da satisfação no trabalho com os fatores sociodemográficos	43
Quadro 24 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com os fatores sociodemográficos	44
Quadro 25 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com o género	44
Quadro 26 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com a idade.....	45

Quadro 27 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com o estado civil .	45
Quadro 28 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com as habilitações literárias	45
Quadro 29 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com o número de anos na empresa atual	46
Quadro 30 - Regressão linear da faceta pagamento com o número de anos na empresa atual.....	46
Quadro 31- Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com o género	47
Quadro 32- Regressão linear da faceta promoção com o género	47
Quadro 33 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com a idade	47
Quadro 34 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com o estado civil...	48
Quadro 35 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com as habilitações literárias	48
Quadro 36 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com o número de anos na empresa atual	48
Quadro 37 - Regressão linear da faceta promoção com o número de anos na empresa atual	49
Quadro 38 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com o género	49
Quadro 39 - Regressão linear da faceta supervisão com o género	49
Quadro 40 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com a idade	50
Quadro 41 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com o estado civil..	50
Quadro 42 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com as habilitações literárias	50
Quadro 43 - Regressão linear da faceta supervisão com as habilitações literárias.....	51
Quadro 44 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com o número de anos na empresa atual	51
Quadro 45 - Coeficientes da regressão linear da faceta <i>fringe benefits</i> com o género ...	51
Quadro 46 - Coeficientes da regressão linear da faceta <i>fringe benefits</i> com a idade	52
Quadro 47 - Coeficientes da regressão linear da faceta <i>fringe benefits</i> com o estado civil	52
Quadro 48 - Coeficientes da regressão linear da faceta <i>fringe benefits</i> com as habilitações literárias	52
Quadro 49 - Coeficientes da regressão linear da faceta <i>fringe benefits</i> com o número de anos na empresa atual	53

Quadro 50 - Regressão linear da faceta <i>fringe benefits</i> com o número de anos na empresa atual.....	53
Quadro 51 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com o género.....	53
Quadro 52 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com a idade	54
Quadro 53 - Regressão linear da faceta colegas com a idade.....	54
Quadro 54 - Regressão linear da faceta colegas com o estado civil	54
Quadro 55 - Regressão linear da faceta colegas com o estado civil	55
Quadro 56 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com as habilitações literárias	55
Quadro 57 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com o número de anos na empresa atual	55
Quadro 58 - Regressão linear da faceta colegas com o número de anos na empresa atual	56
Quadro 59 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com o género .	56
Quadro 60 - Regressão linear da motivação no trabalho com o género	57
Quadro 61 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com a idade ...	57
Quadro 62 - Regressão linear da motivação no trabalho com a idade.....	57
Quadro 63 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com o estado civil	58
Quadro 64 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com as habilitações literárias.....	58
Quadro 65 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com o número de anos na empresa atual	59
Quadro 66 - Regressão linear da motivação no trabalho com o número de anos na empresa atual.....	59
Quadro 67 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com os fatores sociodemográficos	59
Quadro 68 - Regressão linear da motivação no trabalho com os fatores sociodemográficos	60

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	13
Figura 2.2 - Compatibilidade entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	15
Figura 2.3 - Aspectos fundamentais na motivação dos colaboradores.....	23

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Repartição dos inquiridos por género.....	30
Gráfico 4.2 - Repartição dos inquiridos por idade.....	30
Gráfico 4.3 - Repartição dos inquiridos por estado civil	31
Gráfico 4.4 - Repartição dos inquiridos por habilitações literárias	32

1 - Introdução

1.1 Relevância do tema

Atendendo à concorrência atualmente vivida pelas organizações que é transversal a todas, independentemente do seu tamanho e do setor de atividade onde estão inseridas, as empresas têm de garantir a sua sobrevivência no mercado. Neste sentido, as preocupações com a motivação dos seus colaboradores e com o facto de os mesmos evidenciarem satisfação no trabalho são fundamentais para a sobrevivência de qualquer organização.

A criação de um bom ambiente de trabalho para os colaboradores deve ser uma prioridade para o bem-estar e evolução dos mesmos, para que exista uma redução de rotatividade e se encontrem estratégias e soluções dentro da organização para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O estudo deste tema por parte das organizações é crucial para que o desempenho e produtividade dos colaboradores seja mais eficiente e eficaz. As organizações após os resultados obtidos por parte dos colaboradores podem avaliar as políticas internas e modificar e/ou ajustar as mesmas ou desenvolver novas políticas que sejam benéficas para ambas as partes.

1.2 Objetivos e questões da investigação

As organizações devem garantir a satisfação no trabalho e motivar os seus colaboradores para assegurar a permanência dos mesmos. É necessária uma recolha de informação por parte dos superiores hierárquicos para uma análise dos motivos que levam à insatisfação ou satisfação dos colaboradores.

A presente dissertação tem como objetivo analisar qual o grau de satisfação dos colaboradores, a sua motivação e os fatores que os mesmos acham pertinentes para a sua permanência na organização. A pesquisa nesta área também tem como objetivo identificar as diferenças de satisfação e motivação entre grupos de trabalhadores, como homens e mulheres, jovens e adultos, diferentes níveis educacionais, entre outros. Isso pode ajudar a desenvolver estratégias específicas para cada grupo e cada colaborador.

Deste modo, foram formuladas três questões de investigação:

Questão de investigação 1: A satisfação no trabalho é influenciada pelas variáveis sociodemográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual?

Questão de investigação 2: As diferentes facetas da satisfação no trabalho são influenciadas pelos fatores sociodemográficos género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual da mesma forma que a satisfação no trabalho considerada como um todo?

Questão de investigação 3: A motivação no trabalho é influenciada pelas variáveis sociodemográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual?

1.3 Metodologia da investigação

Para responder às questões de investigação foi utilizada inicialmente a pesquisa bibliográfica sobre os temas em estudo (satisfação no trabalho e motivação), através de, nomeadamente, livros, revistas científicas e académicas, dissertações de mestrado e artigos científicos.

Após a abordagem teórica, realizou-se uma recolha de dados através da aplicação de questionários a diversos trabalhadores. A elaboração dos questionários foi feita através da plataforma *Google Forms*.

A análise dos dados obtidos foi realizada com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 29.0.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos.

No segundo capítulo é feita a revisão de literatura sobre a satisfação no trabalho e a motivação, onde são abordados os conceitos, as teorias e os modelos inerentes, os fatores sociodemográficos e os instrumentos de medição das variáveis em estudo.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo, onde estão abrangidas as questões de investigação, o uso de questionários, o instrumento de medição da satisfação no trabalho (*Job Satisfaction Survey - JSS*) e da motivação no trabalho.

No quarto capítulo são apresentados e interpretados os resultados obtidos, incluindo a caracterização da amostra do estudo e a análise das respostas dadas pelos inquiridos ao questionário utilizado na investigação.

Por último, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões da investigação, as limitações encontradas, os principais contributos e algumas sugestões para investigações futuras.

2 - Revisão de literatura

2.1 Satisfação no trabalho

2.1.1 Conceito de satisfação no trabalho

A satisfação é uma das atitudes organizacionais mais importantes por dois motivos. Por um lado, decorre de um conjunto variado de fatores que enquadram o trabalho do colaborador numa organização e, por outro lado, é um conceito frequentemente associado ao desempenho do colaborador, resultando daí a ideia de que os colaboradores mais satisfeitos são mais produtivos. No entanto, esta relação ainda não é consensual, ou seja, nem sempre os colaboradores mais satisfeitos são os mais produtivos. Assim sendo, é importante referir que, para alguns autores, a satisfação não estará propriamente relacionada com a produtividade, mas sim com questões afetivas (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Contudo, não existe uma única definição de satisfação; são inúmeros os autores que contribuíram para que fosse possível compreender este conceito. É importante referir duas diferentes perspetivas: há autores que defendem que a satisfação está ligada a estados emocionais ou a sentimentos (Locke, 1976 e Sinval & Marôco, 2020), mas há outros autores, como Arnold, Robertson e Cooper (1991), que consideram que a satisfação representa uma atitude em relação ao trabalho no geral.

Segundo Armstrong (2006) o termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de atitudes e sentimentos que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho, isto é, atitudes positivas indicam satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas indicam insatisfação no trabalho.

Locke (1976) define a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo que determinado colaborador evidencia quando avalia o seu trabalho e as experiências que do mesmo resultam, sendo que essa apreciação é influenciada por fatores como as políticas da organização, o conteúdo do trabalho, as condições físicas, o relacionamento com a chefia, o reconhecimento, bem como a possibilidade de crescimento na carreira dentro da organização.

De acordo com Graça (2000) a satisfação no trabalho é um resultado da avaliação periódica que cada um dos colaboradores faz relativamente ao grau de realização das suas

necessidades, preferências e expectativas profissionais. Este mesmo autor ainda refere que a satisfação no trabalho diz respeito ao que o colaborador sente ou acha justo, o que recebe ou se está de acordo com aquilo que espera obter.

Para Barbosa e Costa (2014) o trabalho abrange grande parte da vida das pessoas, sendo que o mesmo tende a ser visto como uma representação de estima individual, tratando-se de uma fonte de prestígio, compensação económica ou meio de realização.

Segundo Callefi, Teixeira e Santos (2021), a partir da década de 70 a satisfação do trabalhador começou a ser vista como uma atitude capaz de prenunciar comportamentos no trabalho.

2.1.2 Modelos de satisfação

Conforme mencionado por Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2014) ao analisar os determinantes da satisfação no trabalho, é importante considerar três fatores, a saber: o indivíduo, o trabalho, e a relação entre o indivíduo e o trabalho.

Na opinião de Cunha *et al.* (2014, p. 149) o estudo da satisfação pode ser agregado em três tipos de modelos: modelos centrados no indivíduo “que procuram identificar as influências disposicionais, psicológicas e demográficas mais ligadas à satisfação”; modelos centrados nas situações “que analisam as relações entre o contexto ou clima organizacional e os níveis de satisfação”; e modelos centrados nas interações “em que o comportamento é visto como o resultado da confluência de fatores internos (características individuais) e externos (as situações)”.

De seguida irão ser analisados cada um destes modelos.

2.1.2.1 Modelos centrados no indivíduo

Cunha *et al.* (2014) afirmam que a questão essencial para este modelo é saber quais são as características individuais determinantes que influenciam um colaborador para que esteja mais ou menos satisfeito.

De acordo com Arvey, Carter e Buerkley (1991) os modelos centrados nos indivíduos estão divididos em dois grupos:

- i. O modelo dos efeitos pessoais não específico, isto é, através dos trabalhos realizados existe uma análise para justificar quais são os fatores determinantes que influenciam as variáveis pessoais na satisfação;

- ii. O modelo dos efeitos pessoais específico, que abrange pesquisas que se concentram na análise da relação entre variáveis individuais específicas e o grau de satisfação com o trabalho. Nesta pesquisa procura-se determinar a quantidade de variância na satisfação explicada pelos fatores pessoais. Os fatores pessoais estão geralmente relacionados com dois tipos:
- Diferenças individuais, que integram variáveis como o afeto positivo ou negativo, e a necessidade de crescimento psicológico;
 - Variáveis demográficas, que incluem fatores como a idade, gênero e nível de escolaridade. Essas variáveis demográficas são consideradas como possíveis influências da satisfação no trabalho e são pesquisadas para entender a sua relação com a satisfação.

2.1.2.2 Modelos centrados nas situações

Na abordagem definida por Cunha *et al.* (2014) os modelos centrados nas situações visam identificar as características da situação que estão mais relacionadas com os níveis de satisfação evidenciados pelos trabalhadores. Inúmeras são as variáveis que têm sido consideradas como potenciais influenciadoras da satisfação, mas as mais representativas são:

- i) Clima organizacional – É a percepção dos colaboradores em relação à organização sobre os processos, políticas, práticas e valores da mesma. O clima impacta diretamente com o bem-estar, a satisfação, a motivação e a produtividade dos colaboradores, pelo que é importante que exista um bom clima organizacional para que os colaboradores se sintam mais satisfeitos;
- ii) Características do trabalho – Estão associadas com características específicas do trabalho ou função que o colaborador executa. Os resultados indicam uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação do colaborador;
- iii) Informação social – É uma perspectiva que indica que a satisfação no trabalho pode ser alterada pela influência social e contextual. Defende que os colaboradores adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social em que estão inseridos. Deste modo, a avaliação individual do trabalho é construída socialmente.

2.1.2.3 Modelos centrados nas interações

Arvey (1991, citado por Rainha, 2016) defende que estes modelos analisam a influência da interação entre as variáveis individuais e situacionais. Cunha *et al.* (2014, p.152) referem que este tipo de modelo «[c]onstitui uma solução para a integração de elementos internos e externos e, assim, permite encontrar uma saída para o debate entre situacionistas e personalistas». Neste modelo o comportamento não é visto como controlado nem internamente nem externamente, mas sim como o resultado da confluência de fatores internos e externos.

2.1.3 Implicações da satisfação no trabalho

Ferreira, Neves e Caetano (2011) abordam as seguintes consequências/implicações da satisfação no trabalho, ou seja, potenciais efeitos para a satisfação ou insatisfação do indivíduo no trabalho. As consequências que vão ser analisadas são as seguintes: desempenho profissional/produktividade, clima organizacional, comportamento de fuga, *burnout*, bem-estar físico e psicológico e satisfação com a vida.

a) Desempenho profissional/produktividade

O desempenho profissional e a produtividade referem-se à capacidade de um colaborador realizar as tarefas pedidas e as responsabilidades de maneira eficaz, eficiente e com a máxima qualidade, apresentando assim resultados positivos (ou negativos, caso não realize as tarefas da melhor forma).

Robbins (2009) afirma que a nível individual não é a satisfação que leva à produtividade; é a produtividade que conduz à satisfação. Isto aponta para o facto de que quando os colaboradores têm a possibilidade de serem mais produtivos podem alcançar níveis de satisfação mais altos. Este autor refere que a nível coletivo, as equipas mais satisfeitas são mais produtivas, dando origem a índices de menor rotatividade e absentismo.

b) Clima organizacional

Schein (1985) argumenta que o clima organizacional, onde estão incluídas as perceções partilhadas e as normas do ambiente de trabalho de cada organização, desempenha um papel fundamental na satisfação e no comportamento dos funcionários. Pessoas que trabalham em organizações com melhor clima organizacional tendem a sentir-se mais satisfeitas.

c) Comportamento de fuga

O comportamento de fuga está relacionado com o absentismo. Refere-se às atitudes que os colaboradores evidenciam para escapar de uma situação insatisfatória no ambiente de trabalho.

Pereira (2005) identifica dois tipos de absentismo: um de natureza voluntária, isto é, quando os colaboradores começam a praticar o comportamento de fuga com mais recorrência; e outro de natureza involuntária, a que podemos chamar doença, que ocorre quando os colaboradores não têm hipóteses de estar presentes e são obrigados a faltar.

d) *Burnout*

O *burnout* é o nome designado por Freudenberger para um esgotamento profissional. Maslach e Jackson (1981, citados por Brázio, 2016, p. 40) «caracterizam-no como uma situação de exaustão extrema emocional, que conduz à falta de produtividade do indivíduo e que a maioria dos estudos correlaciona significativamente o nível de satisfação e o *burnout*».

É importante que os empregadores estejam atentos aos sinais de *burnout* e adotem medidas para a sua prevenção.

e) Bem-estar físico e psicológico

De acordo com Martinez e Paraguay (2003) a satisfação no trabalho está diretamente ligada à saúde dos colaboradores. Deste modo, os colaboradores mais satisfeitos tendem a possuir um estado de saúde física e mental melhor e apresentam menos incidências de doenças, tanto físicas como as mentais.

f) Satisfação com a vida

Na opinião de Silva (1998) a importância da satisfação com a vida revela um estado emocional que resulta de vários aspetos concretos da vida do dia-a-dia, tais como a relação com a família e os amigos, e o estatuto profissional. Este autor ainda afirma que quanto maior for a satisfação com a vida pessoal, maior será a satisfação com o trabalho, havendo assim um equilíbrio.

2.1.4 Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

Cada vez é mais útil para as organizações manterem os colaboradores satisfeitos e motivados. Contudo, é um desafio que os mesmos enfrentam para uma medição apropriada e fidedigna, uma vez a satisfação e a motivação diferem consoante o perfil do colaborador.

Existem alguns instrumentos que ajudam a medir a satisfação no trabalho e ter uma perceção real de quais os aspetos que os colaboradores mais valorizam para se encontrarem satisfeitos na organização.

Iremos desenvolver de seguida os seguintes instrumentos:

- *Job Diagnostic Survey (JDS)*;
- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*;
- *Job Satisfaction Survey (JSS)*;
- *Job Descriptive Index (JDI)*.

2.1.4.1 Job Diagnostic Survey (JDS)

Um dos instrumentos mais utilizados tem sido o *Job Diagnostic Survey (JDS)* de Hackman e Oldham (1975), que consiste num questionário dividido em quatro partes:

1. As dimensões do trabalho, onde se incluem as cinco características do trabalho (variedade de competências, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*);
2. Os estados psicológicos críticos;
3. As reações afetivas para o trabalho (motivação e satisfação geral e específica, remuneração, crescimento, social, supervisão e segurança);
4. Necessidade de desenvolvimento pessoal.

O JDS tem como principal objetivo compreender a forma como os colaboradores se adaptam ao trabalho e analisar a qualidade do ambiente de trabalho. Esta ferramenta é importante para promover um ambiente de trabalho mais adequado para os colaboradores e a obtenção da satisfação global no trabalho.

É utilizada uma escala de *Likert* de sete pontos, onde o 1 representa extremamente insatisfeito e o 7 representa extremamente satisfeito.

2.1.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) de Weiss, David, England e Lofquist (1967) inclui 100 itens da satisfação profissional, divididos em duas dimensões: a satisfação intrínseca e a satisfação extrínseca. Também existe uma versão mais curta composta por 20 itens.

A satisfação intrínseca diz respeito ao que as pessoas sentem acerca da natureza das tarefas do trabalho, ao passo que a satisfação extrínseca refere-se ao que sentem em relação a aspetos do trabalho que são externos às tarefas como, por exemplo, o salário e as condições da organização.

Este instrumento é composto por 20 facetas da satisfação no trabalho, a saber: atividade, avanço, capacidade de habilidade, realização, autoridade, políticas e práticas da organização, compensação, colegas de trabalho, criatividade, independência, valores morais, reconhecimento, responsabilidade, segurança, serviço social, estatuto social, supervisão entre relações humanas, supervisão técnica, variedade e condições gerais de trabalho.

2.1.4.3 Job Satisfaction Survey (JSS)

O *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Paul Spector em 1985, é um instrumento que tem uma grande aceitação por parte dos investigadores. Foi o instrumento de medida utilizado no presente estudo para medir o índice de satisfação no trabalho. É composto por nove facetas da satisfação com o trabalho, em que cada faceta tem 4 questões, o que perfaz um total de 36 itens. Em cada item são feitas afirmações sobre o grau de satisfação ou insatisfação acerca de cada aspeto do trabalho.

O principal objetivo é medir a satisfação no trabalho em cada uma das nove facetas nomeadamente as seguintes: pagamento, promoção, supervisão, *fringe benefits*, recompensas variáveis, condições operacionais, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação.

É utilizada uma escala de *Likert* de 6 pontos, em que o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 6 representa “concordo totalmente”. A satisfação total é obtida pela média dos valores obtidos nas 36 questões do inquérito.

2.1.4.4 Job Descriptive Index (JDI)

O *Job Descriptive Index* (JDI), desenvolvido por Smith, Kendall e Hullin em 1969, é uma versão mais curta do JSS com apenas 5 facetas da satisfação no trabalho: trabalho, pagamento, promoção, supervisão e colegas.

O JDI é diferente dos outros instrumentos abordados anteriormente. Cada item é um adjetivo ou uma frase pequena que caracteriza o trabalho e os colaboradores devem responder com uma de 3 alternativas: sim, não ou não sei. Para a obtenção da satisfação total é somada as classificações nas 5 facetas.

2.2 Motivação

2.2.1 Conceito de motivação no trabalho

Baron (1991) afirma que a motivação pode ser por vezes confundida com a satisfação, sendo frequentemente apresentada como conceito central do comportamento organizacional.

Segundo Cunha *et al.* (2014) a motivação está relacionada com as características dos colaboradores e o contexto, sendo que as diferentes práticas de gestão podem provocar melhores ou piores respostas motivacionais dos colaboradores, consoante as suas características. Nem todos os colaboradores são motivados pelos mesmos fatores. Com efeito, o que motiva um jovem colaborador em início de carreira pode não ser o mesmo que motiva um colaborador com experiência profissional e vida familiar. Para uma organização ter colaboradores motivados, para além de adotar práticas de gestão “corretas”, deve dispor de colaboradores satisfeitos e motivados para a adoção de práticas de gestão que sensibilizem as características dos seus colaboradores.

Cunha *et al.* (2014) destacam que a motivação é composta por quatro elementos, a saber: o estímulo, isto é, os impulsionadores que ativam e direcionam o comportamento do colaborador; ação e desempenho, ou seja, as ações demonstradas pelo colaborador; o elemento movimento e persistência, que traduz a persistência e durabilidade do comportamento ao longo do tempo; e, por último, a recompensa, ou seja o resultado do processo das ações descritas anteriormente.

De acordo com Chiavenato (2004) os colaboradores que se sentem motivados são mais competentes para ultrapassar contratempos e produzir mais, pois ao atingirem melhores resultados a sua autoestima fica mais elevada.

Como refere Bilhim (2004) a motivação expressa a ambição de realizar elevados níveis de esforço para que a organização atinja os seus objetivos, estando esse esforço relacionado e dependente da maneira como a entidade empregadora compensa algumas das necessidades dos colaboradores. Segundo Simpson e Joe (1993) a motivação é o que faz os colaboradores empenharem-se com dedicação e esforço nas tarefas a realizar e a evidenciarem um determinado comportamento.

Cunha *et al.* (2014) a motivação é algo que não é suscetível de ser analisada diretamente. As razões para a desmotivação não podem ser vistas com clareza, apenas são deduzidas, pelo que o que podemos observar é uma alteração de comportamentos e o resultado desses mesmos comportamentos.

2.2.2 Teorias sobre a motivação no trabalho

No decorrer dos anos surgiram várias teorias sobre a motivação no trabalho, sendo que a maioria dos autores as divide em dois grupos: as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

As teorias de conteúdo explicam a motivação humana através das necessidades e desejos específicos. Estas teorias explicam como os colaboradores são motivados por fatores internos, tais como a necessidade de autorrealização, necessidades de estima, necessidades sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas. Iremos abordar como teorias de conteúdo, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria bifatorial de Herzberg, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, e as teorias X e Y de McGregor.

As teorias de processo analisam a motivação de forma dinâmica, procurando perceber como se desenvolve o comportamento motivado, como se cria e mantém a motivação ao longo do tempo e perceber qual o processo que conduz as pessoas a aplicarem mais energia e mais esforço na realização das tarefas. Como teorias de processo abordamos a teoria da equidade de Adams, a teoria das expectativas de Vroom e a teoria dos objetivos específicos de Locke.

2.2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Como refere Bradutanu (2011, p. 220) «[a] hierarquia das necessidades ou a pirâmide de necessidades é uma das teorias mais conhecidas desenvolvidas pelo famoso psicólogo americano Abraham Maslow. De acordo com a teoria de Maslow, todas as necessidades humanas podem ser organizadas numa hierarquia (pirâmide) por ordem de importância» (Figura 2.1).

As necessidades estão divididas em necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias são as seguintes:

- i. Necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas do ser humano. Estas estão relacionadas com a sua sobrevivência e quando não são satisfeitas, dominam totalmente a atenção e energia do indivíduo;
- ii. Necessidades de segurança, que se referem à autopreservação e proteção. Os indivíduos procuram sempre uma proteção física, emocional, social e familiar, onde exista estabilidade e conforto.

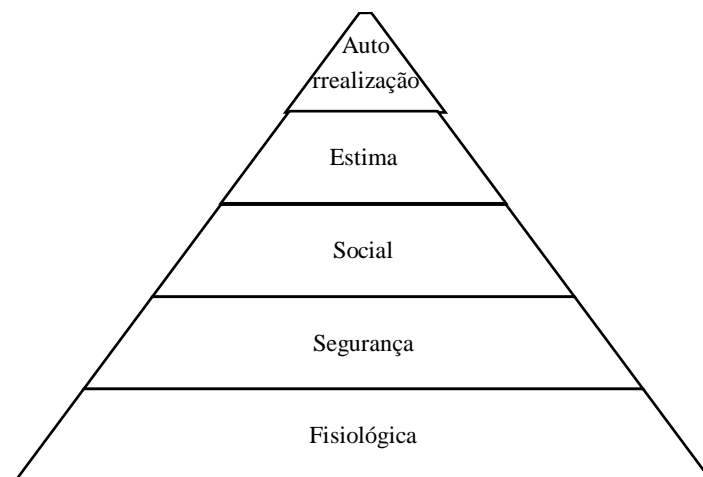


Figura 2.1 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Elaboração própria

As necessidades secundárias, por sua vez, incluem:

- i. Necessidades sociais, que são classificadas como as necessidades que estão relacionadas pela aceitação da sociedade, ter uma vida social e estar incluído num círculo de amigos;

- ii. Necessidades de estima, que dizem respeito à procura por respeito, autoestima, admiração, confiança e de ser útil perante as outras pessoas;
- iii. Necessidades de autorrealização, que se referem à conquista de desejos e ambições pessoais como, por exemplo, a liberdade, a independência e a progressão na carreira. Estas necessidades são consideradas fundamentais, uma vez que têm impacto no desenvolvimento pessoal, fazendo com que o ser humano se sinta satisfeito consigo mesmo.

Maslow qualificou as necessidades em cinco categorias, com diferentes níveis de importância. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas por Maslow como necessidades de nível mais baixo, enquanto as necessidades relacionadas com a realização pessoal são consideradas necessidades de nível mais alto. A diferença entre esses dois níveis está na suposição de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente pelo indivíduo, enquanto as necessidades de nível mais baixo são satisfeitas principalmente por fatores externos, como salário, regalias profissionais e estabilidade no emprego (Robbins, 2009).

Os gestores desempenham um papel fundamental na procura de maneiras distintas de satisfação das necessidades dos colaboradores, uma vez que o descontentamento e desmotivação poderão levar à diminuição do desempenho (Pacheco & Almeida, 2005).

Segundo Hunter (2012) é importante realçar que embora esta teoria seja muito referenciada pelos diversos autores, levou algum tempo até ser aceite e ser utilizada na motivação no trabalho.

2.2.2.2 Teoria bifatorial de Frederick Herzberg

De acordo com Cunha *et al.* (2014) a teoria bifatorial de Herzberg encontra-se dentro das teorias de conteúdo organizacionais e baseia-se em dois grandes tipos de necessidades (Quadro 1).

- i. As necessidades motivadoras, que são de origem intrínseca ao trabalho, satisfazem uma dinâmica de desenvolvimento e dão origem à satisfação de longo prazo e à felicidade;
- ii. As necessidades higiénicas são de origem extrínseca ao trabalho e levam à minimização ao máximo da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo.

Quadro 1 - Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores Motivadores	Fatores Higiênicos
Sentimento de realização.	Relação com o chefe.
Reconhecimento.	Relação com os colegas.
Trabalho variado e desafiante.	Supervisão técnica.
Desenvolvimento pessoal.	Condições de trabalho.

Fonte: Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2014, p. 128

Frederick Herzberg considera que os fatores motivacionais (intrínsecos) são os que motivam verdadeiramente e referem-se ao conteúdo intrínseco do desempenho, estando em paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam substancialmente a satisfação, mas quando são precários provocam ausência de satisfação. Os meios para os incentivar consistem em delegar responsabilidades, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, o pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo (Neves, 2011) (Figura 2.2).

Os fatores higiênicos (extrínsecos) estão relacionados com o ambiente de trabalho e são fatores externos ao colaborador. Estes fatores incluem, entre outros, as condições de trabalho e bem-estar, as políticas da organização, o relacionamento com o supervisor e com os colegas, os salários e a segurança (Pacheco, 2021).

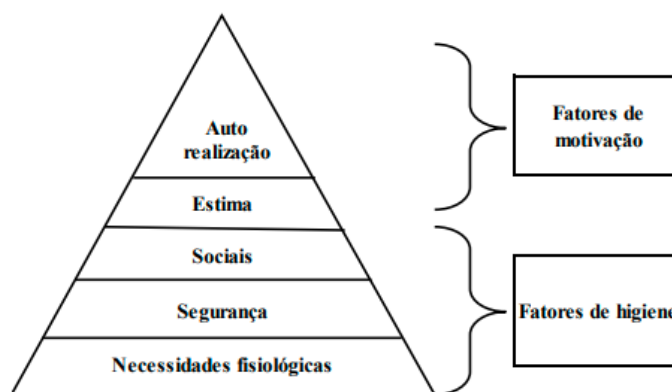


Figura 2.2 - Comparabilidade entre a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Cerqueira, 2017, p. 58

Segundo Cunha *et al.* (2014) a teoria bifatorial de Frederick Herzberg pode caracterizar-se do seguinte modo:

- i. Os fatores higiênicos, quando presentes, evitam as atitudes negativas, mas não geram as atitudes positivas;
- ii. Os fatores motivadores, por sua vez, originam atitudes positivas, mas não evitam as negativas.

É fundamental destacar que esta teoria desenvolvida por Herzberg foi, desde início, bem recebida pelos investigadores tornando-se o foco principal de muitos estudos (Hunter, 2012).

2.2.2.3 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

A teoria das necessidades adquiridas de McClelland, desenvolvida por David McClelland em 1960, é orientada para os colaboradores e estuda o modo como as suas vivências influenciam os comportamentos, a determinação e o desempenho. Este autor desenvolve várias pesquisas com três tipos de motivos:

- i. O motivo de afiliação, que representa a necessidade de estabelecer relações interpessoais fortes. Os colaboradores que valorizam a cooperação e o trabalho em equipa procuram uma necessidade de afiliação elevada, para que sejam aceites e pertençam a um grupo. Os indivíduos com a necessidade de afiliação dão mais valor às situações de cooperação em vez de situações competitivas e desejam relacionamentos que impliquem um elevado grau de mútua compreensão (Rainha, 2016);
- ii. O motivo de sucesso representa uma motivação individual. Os colaboradores motivados para o sucesso gostam de assumir responsabilidade pessoal pelas atividades em que se envolvem e desejam ser líderes. Os indivíduos com alta necessidade de sucesso procuram *feedback* para que o seu desempenho seja melhorado e têm a necessidade de alcançar resultados significativos;
- iii. O motivo de poder representa o poder para influenciar, controlar e ter impacto sobre as outras pessoas e o ambiente envolvido. Os indivíduos com uma necessidade de poder elevada usualmente assumem posições de liderança de forma espontânea, bem como assumem riscos elevados.

Para a realização desta pesquisa o instrumento utilizado foi o *Thematic Apperception Test* (TAT), «uma técnica de cariz psicanalítico que convida as pessoas a inventar “histórias” e fazer relatos a partir de imagens ambíguas» (Cunha *et al.*, 2014, p. 124).

2.2.2.4 Teoria X e Teoria Y de McGregor

A Teoria X e a Teoria Y desenvolvidas por Douglas McGregor descrevem duas perspectivas distintas. O autor afirma que as formas como os gestores tratam e avaliam os colaboradores têm um impacto significativo no desempenho e na motivação.

De acordo com a Teoria X os colaboradores não gostam de trabalhar e, portanto, precisam de ser supervisionados constantemente e as tarefas por eles desempenhadas têm de ser controladas. Nesta perspectiva considera-se que os colaboradores são incapazes de adotar um comportamento autónomo e é necessário impor regras e regulamentos rígidos. A punição poderá garantir o desempenho adequado.

Por outro lado, a Teoria Y apresenta uma perspectiva positiva e otimista em relação aos colaboradores. Considera que os colaboradores são pró-ativos, são competentes, são motivados pela autorrealização, promovem um ambiente de trabalho colaborativo e os gestores valorizam a participação dos colaboradores na tomada de decisões.

Como refere Tavares (2010) a maneira como cada gestor lidera a sua equipa de trabalho depende da avaliação que o mesmo tem sobre os seus colaboradores. Se adotar a perspectiva da Teoria X, os colaboradores serão conduzidos de forma autoritária. A Teoria Y está focada na direção e não nos colaboradores, considerando que as causas estão na forma de organização e de controlo (McGregor, 1960).

2.2.2.5 Teoria da equidade de Adams

A presença de igualdade e desigualdade, justiça e injustiça é evidenciada em várias situações da vida das pessoas, causando diferentes estados psicológicos e sentimentos que têm impacto nas atitudes individuais.

Segundo Latham e Ernst (2008) e Ferreira e Martinez (2008) a teoria da equidade de Adams está relacionada com as perceções de equidade e iniquidade e é dominada pela maneira como os colaboradores interpretam diferentes fatores como:

- i. Os resultados alcançados no trabalho e as recompensas, como a remuneração, as promoções, entre outros;
- ii. O esforço e a contribuição pessoal;
- iii. A comparação com os seus colegas de trabalho.

De acordo com Adams (1995) a teoria da equidade sugere que o colaborador estabelece um rácio onde compara os seus *inputs* (contribuições) e *outcomes* (benefícios) com um rácio similar de um alvo de comparação, que normalmente é um colega ou amigo que desempenha um trabalho idêntico.

Da comparação podem ocorrer as seguintes situações:

- a) Uma percepção de equidade quando os dois rácios são iguais;
- b) Uma percepção de iniquidade por defeito ou iniquidade negativa quando o alvo de comparação obtém melhores resultados (*outcomes*) relativamente a *inputs* (contribuições) semelhantes;
- c) Uma percepção de iniquidade por excesso ou iniquidade positiva quando o alvo de comparação tem *outcomes* (ganhos) inferiores face a *inputs* semelhantes.

2.2.2.6 Teoria das expetativas de Vroom

Segundo Cunha *et al.* (2014) a teoria das expetativas, instrumentalização e valência, mais conhecida por teoria das expetativas de Vroom, é uma abordagem cognitiva que considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente.

A teoria da expetativa foi definida pela seguinte equação:

$$\text{Motivação} = f(\text{expetativas} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência}) \quad (2.1)$$

Segundo Vroom (1967), e tal como apresentada na sua equação, existem três percepções que influenciam o nível de desempenho do colaborador, nomeadamente:

- i. Expetativa, que está associada à probabilidade de que o esforço levará a um bom desempenho por parte de um colaborador;
- ii. Instrumentalidade, que diz respeito à expetativa de que um bom desempenho irá dar origem a resultados pretendidos, quer atuais quer futuros;
- iii. Valência, que se refere ao valor que um indivíduo coloca nas recompensas, como a função das suas necessidades, dos seus objetivos, dos seus valores e das suas preferências.

No caso de um dos elementos anteriormente referidos for zero, a motivação do colaborador é nula. Por outro lado, se todos os elementos estiverem presentes, a motivação é considerada elevada.

2.2.2.7 Teoria dos objetivos específicos de Locke e Latham

Locke e Latham desenvolvem esta teoria para comprovar que o comportamento é impulsionado pelos objetivos conscientes do colaborador. Cada colaborador é racional e tem capacidade de definir metas e direcionar o seu comportamento para alcançá-las. Quando uma organização define as metas de desempenho mais elevadas, o colaborador tende a tornar-se mais produtivo e eficiente, o que resulta num aumento na produção.

Na teoria de discrepância Locke (1976) identificou três elementos fundamentais que contribuem para a sua compreensão:

- i) A satisfação com as dimensões do trabalho – Existem várias dimensões pessoais associadas ao trabalho, ou seja, cada colaborador tem a sua própria percepção;
- ii) A descrição das dimensões – Refere-se às experiências relacionadas com as especificidades do trabalho;
- iii) A importância das dimensões – Diz respeito ao grau de importância que o colaborador atribui às dimensões do trabalho.

2.3 Relação entre os conceitos de motivação e satisfação no trabalho

Iremos abordar a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho, uma vez que são fundamentais para que os colaboradores se sintam bem no seu local de trabalho.

Estes dois conceitos influenciam-se mutuamente, ou seja, a motivação pode afetar a satisfação no trabalho e vice-versa. Existem vários estudos que mostram que os colaboradores que estão motivados tendem a sentir-se mais satisfeitos com o seu desempenho e realização. Do mesmo modo, a satisfação no trabalho pode aumentar a motivação, pelo que o esforço e dedicação dos colaboradores são reconhecidos e recompensados.

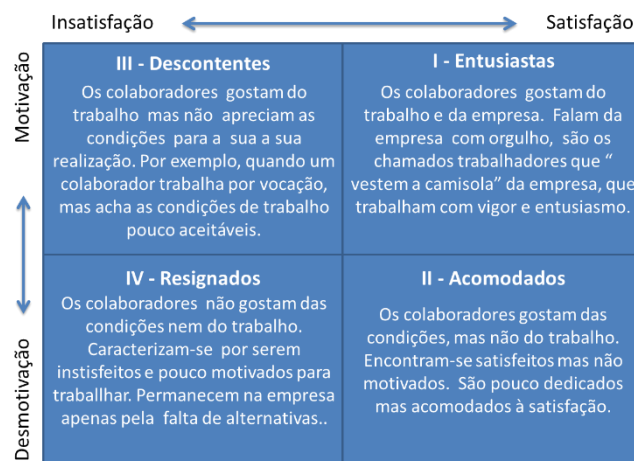
Ainda que satisfação e motivação sejam, por vezes, consideradas indistintas, estas são muito diferentes. Um colaborador pode, por exemplo, sentir-se muito satisfeito na sua empresa com a parte financeira ou com o seu horário de trabalho e não estar motivado para as tarefas que realiza. A satisfação com o trabalho pode também estar relacionada e afetar a avaliação que as pessoas fazem da sua vida de forma geral (Cunha *et al.*, 2014).

No Quadro 2 estão apresentadas as diferentes combinações de satisfação e motivação, o que permite concluir que um colaborador pode:

- i. Estar motivado e satisfeito;
- ii. Estar satisfeito sem estar motivado;
- iii. Estar motivado sem estar satisfeito;
- iv. Estar desmotivado e insatisfeito.

No quadrante “entusiastas” (quadrante I) os colaboradores apresentam tanto motivação quanto a satisfação no trabalho, isto significa que se sentem realizados com as tarefas desempenhadas e ao mesmo tempo encontram também satisfação pessoal, tendo um resultado positivo no ambiente de trabalho.

Quadro 2 - Diferentes combinações de satisfação e motivação



Fonte: Cunha, Rego, Cunha e Cabral–Cardoso, 2014, p. 115

No quadrante II são apresentados os “acomodados”, isto é, os colaboradores que estão satisfeitos com as condições de trabalho relacionadas com as necessidades básicas e de segurança, mas faltam os fatores motivacionais como os desafios e novas oportunidades de crescimento. A satisfação sem a motivação pode levar a um desempenho satisfatório a curto prazo.

Acontece o oposto no quadrante III, denominado “descontentes”, ou seja, os colaboradores não estão satisfeitos com as condições de trabalho, por vezes por falta de reconhecimento e recompensas adequadas, mas as tarefas executadas são desafiantes, o que leva ao colaborador manter-se na organização.

Por fim, no quadrante IV estão os “resignados”. Neste caso, o colaborador encontra-se desmotivado e insatisfeito, e isto pode ser o reflexo de falta de novos desafios, perspectivas de crescimento ou reconhecimento. Para além disso, existe também falta de satisfação com as condições de trabalho. Estas situações devem ser analisadas pelos supervisores para que se exista menos rotatividade e absentismo.

2.4 Fatores sociodemográficos e o seu impacto na permanência dos colaboradores na organização

As variáveis sociodemográficas podem ter influência na permanência de um colaborador na organização. Alguns dos fatores sociodemográficos que afetam a relação com a satisfação e motivação no trabalho são os seguintes: idade, habilitações literárias, estado civil e género.

Segundo Cunha *et al.* (2014) a idade pode influenciar a permanência dos colaboradores na organização. Com efeito, os colaboradores mais jovens podem ser mais propensos a procurarem oportunidades de crescimento profissional, comparativamente aos colaboradores com mais idade e que estão mais próximos da reforma. Caso a organização não esteja a corresponder às necessidades e expectativas dos colaboradores mais jovens, estes irão procurar outras organizações onde possam ter um elevado crescimento profissional. Por outro lado, os colaboradores mais velhos por norma valorizam a estabilidade e segurança no trabalho, o que leva a uma maior permanência na organização.

No que se refere às habilitações literárias os colaboradores com elevadas habilitações literárias procuram constantemente aperfeiçoar ou melhorar as suas aptidões. Tal como referido no fator sociodemográfico “idade”, se a organização não oferecer novas perspectivas de crescimento ou não tenha meios para potenciar os novos conhecimentos do colaborador, este irá optar por outras organizações. No entanto, os colaboradores com níveis de habilitações académicas mais baixos optam pela estabilidade e segurança financeira o que, por sua vez, leva a uma maior propensão de permanência na empresa, mesmo que não estejam satisfeitos e motivados (Hammermann & Mohnen, 2014).

O estado civil e as suas responsabilidades familiares também são um dos fatores sociodemográficos que afetam a permanência na organização. Os colaboradores casados ou com filhos valorizam a segurança e os benefícios a longo prazo oferecidos pela organização. Por exemplo, a licença de parental remunerada e opções de trabalho híbrido

são práticas que ajudam na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal (Cunha *et al.*, 2007).

No que se refere ao género, a desigualdade de género no trabalho é um dos motivos da rotatividade na organização, principalmente por parte das mulheres. Existe uma desigualdade salarial, falta de oportunidades de progressão na carreira, promoções e aumentos. É necessário implementar políticas de igualdade de género para evitar que este não seja um dos fatores sociodemográficos responsáveis pela falta de permanência do colaborador na organização (Sandberg, 2014). Aliás, um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mais concretamente o ODS 5 (Igualdade de género), definidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, tem como meta eliminar todas as formas de discriminação das mulheres.

2.5 Fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho

É essencial que exista uma análise dos fatores que trazem mais e menos satisfação aos colaboradores. De acordo com Adyash (2013) um dos principais desafios enfrentados pelos empregadores tem sido a compreensão do que impulsiona os seus colaboradores. É importante que as organizações tenham a capacidade de identificar as motivações individuais e aplicar táticas distintas para cada colaborador, pois aquilo que motiva um colaborador pode não ter o mesmo impacto em outro, uma vez que cada colaborador possui necessidades diferentes e que mudam ao longo do tempo.

Michaelson (2005) afirma que para alcançar uma motivação eficaz é fundamental identificar os valores que motivam os colaboradores, de modo que as estratégias motivacionais possam ser alinhadas com esses valores e, conseqüentemente, procurar ajustá-los com o desempenho organizacional, pois isso contribui para uma crescente motivação e um aumento da produtividade.

Vlachoutsicos (2011) refere que o êxito das empresas provém das capacidades dos seus colaboradores, sendo fundamental que estas, em vez de tentarem exercer controlo sobre os seus funcionários, deem prioridade ao incentivo, ao encorajamento, à motivação e à satisfação, de modo que estes consigam contribuir com o seu conhecimento e a sua experiência para que as empresas atinjam os seus objetivos.

A motivação dos colaboradores no trabalho foca-se nos seguintes aspetos (Adyasha, 2013): ambiente de trabalho adequado, estrutura de benefícios adequada, formação e

desenvolvimento da carreira, e respeitar, reconhecer, recompensar e valorizar os seus colaboradores (Figura 2.3).

Para a motivação dos colaboradores existem quatro aspetos fundamentais, tal como apresentados na Figura 2.3. É importante os colaboradores estarem presentes num ambiente de trabalho com as condições físicas e sociais adequadas, para que os colaboradores possam realizar as suas tarefas de forma eficiente e eficaz. Para além disso, é importante promover um bom ambiente, onde haja respeito mútuo, comunicação e uma cultura organizacional agradável. Todas as organizações deviam apostar na formação e desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores, uma vez que é fundamental para os manter motivados e possibilita a existência de novas oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento de competências. Para que os colaboradores se sintam valorizados dentro de uma organização deve existir uma estrutura de benefícios adequada, sendo que isto envolve oferecer aos colaboradores benefícios que ajudem à satisfação das suas necessidades.



Figura 2.3 - Aspetos fundamentais na motivação dos colaboradores

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Cunha *et al.* (2007) as causas da satisfação do trabalho podem dividir-se em individuais e organizacionais. As causas individuais estão ligadas com os fatores demográficos e as características individuais, enquanto as causas organizacionais estão

associadas com o salário, com a natureza do trabalho, com as perspectivas de carreira, com o estilo de chefia, com os colegas e com as condições físicas.

3 – Metodologia de investigação

3.1 Questões de investigação

Com base na revisão de literatura foram formuladas três questões de investigação:

Questão de investigação 1: A satisfação no trabalho é influenciada pelas variáveis sociodemográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual?

Questão de investigação 2: As diferentes facetas da satisfação no trabalho são influenciadas pelos fatores sociodemográficos género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual da mesma forma que a satisfação no trabalho considerada como um todo?

Questão de investigação 3: A motivação no trabalho é influenciada pelas variáveis sociodemográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual?

Para responder à questão de investigação 1 foram formuladas cinco hipóteses:

Hipótese 1: A variável género influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 2: A variável idade influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 3: A variável estado civil não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 4: A variável habilitações literárias influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 5: A variável número de anos na empresa atual influencia a satisfação no trabalho.

Relativamente às questões de investigação 2 e 3, atendendo a que não se conhecem estudos sobre estas temáticas, as investigações têm um carácter exploratório, não tendo sido formuladas hipóteses para responder às mesmas.

3.2 Instrumentos de pesquisa

Para o presente estudo foi selecionado o inquérito por questionário como a metodologia de pesquisa, aplicada a diversos trabalhadores de várias áreas profissionais.

O questionário consiste em perguntas com opções de resposta pré-definidas e está dividido em cinco seções.

A primeira seção é o rosto do questionário, onde é apresentado um texto com o objetivo do questionário a ser preenchido posteriormente.

Na segunda seção são colocadas questões para identificar os dados pessoais necessários para caracterizar a amostra, tais como gênero, idade, estado civil, habilitações literárias, tipo de contrato, local de residência, número de anos na empresa atual e sob o atual superior hierárquico e, por fim, o vencimento mensal de base.

A terceira seção é composta por 20 perguntas sobre a satisfação no trabalho retiradas do *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985), avaliadas em uma escala de concordância de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"). A medida de satisfação no trabalho escolhida (JSS) contém 36 itens divididos em nove facetas, com quatro itens em cada faceta. Neste estudo foram utilizadas apenas cinco facetas. As facetas utilizadas para a medição da satisfação no trabalho – pagamento, promoção, supervisão, *fringe benefits* e colegas de trabalho.

O Quadro 3 apresenta a divisão das questões retiradas do questionário JSS por cada faceta, juntamente com as questões correspondentes a cada uma das facetas.

Algumas das questões do JSS estão formuladas de forma inversa, ou seja, pela negativa (*reverse scored*). Nestes casos, aquando da análise dos dados a classificação de 1 corresponde ao valor 5 e vice-versa, a classificação de 2 corresponde ao valor 4 e vice-versa e a classificação de 3 não é alterada.

As perguntas que se encontram na situação de *reverse scored* são as seguintes: “Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo”; “Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam”; “Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho”; “O meu supervisor é injusto comigo”; “O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados”; “Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo”; “Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos”; “Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo” e “Há demasiadas lutas e disputas no trabalho”.

Quadro 3 - Repartição das questões do JSS por facetas

Facetas	Questões
Pagamento	Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.
	Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.
	Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.
	Eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.
Promoção	Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.
	Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.
	As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.
	Eu estou satisfeito(a) com as minhas oportunidades de promoção.
Supervisão	O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.
	O meu supervisor é injusto comigo.
	O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
	Eu gosto do meu supervisor.
<i>Fringe benefits</i>	Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.
	Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.
	O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.
	Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.
Colegas de trabalho	Eu gosto das pessoas com quem trabalho.
	Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.
	Eu gosto dos meus colegas.
	Há demasiadas lutas e disputas no trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Na quarta seção são apresentadas 15 perguntas sobre a motivação no trabalho retiradas de um artigo sobre a construção e validação de uma Escala Mult-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) segundo Ferreira, Diogo, Ferreira e Valente. É utilizada uma escala de *Likert* de concordância com 5 pontos, em que 1 representa "discordo totalmente" e 5 corresponde a "concordo totalmente" (Quadro 4).

Também neste questionário há duas questões que estão formuladas de forma inversa (*reverse scored*). São as seguintes: “Considero o meu trabalho monótono” e “Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções”

Quadro 4 - Repartição das perguntas do questionário na motivação no trabalho

	Descrição
Motivação no trabalho	Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.
	O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto factor motivacional.
	Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
	Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
	Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.
	Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
	Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
	Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.
	Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.
	Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.
	Considero o meu trabalho monótono.
	Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.
	Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.
	Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	

Fonte: Elaboração própria

Na quinta seção são apresentadas duas perguntas relacionadas com a satisfação e motivação global por parte dos inquiridos, avaliadas em uma escala de *Likert* de concordância de 7 pontos, que vai de 1 ("totalmente insatisfeito/desmotivado") a 7 ("totalmente satisfeito/motivado").

3.3 Procedimentos

O processo de elaboração, distribuição e análise de um questionário para fins de pesquisa começou com o desenvolvimento do formulário na plataforma *Google Forms*. O questionário foi disponibilizado nas redes sociais como o *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*.

O objetivo da pesquisa foi explicado e a confidencialidade das respostas foi assegurada com uma breve introdução no início do questionário. Para além das redes sociais o questionário também foi partilhado com amigos, familiares e colegas de trabalho.

O questionário permaneceu aberto entre 22 de março de 2023 e 30 de abril de 2023, e obteve-se um total de 128 respostas.

Os dados foram tratados e analisados utilizando tanto o *Google Forms* quanto o programa de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.

4 – Estudo empírico

4.1 Caracterização da amostra

No contexto da presente investigação foram obtidos um total de 128 respostas ao questionário. A primeira parte do questionário tem o objetivo a caracterização da amostra. Ao analisar o Gráfico 4.1 e o Quadro 9 relativamente ao género, verificou-se que 66,4% das respostas (85 respostas) foram dadas por mulheres, enquanto apenas 33,6% (43 respostas) foram dadas por homens.

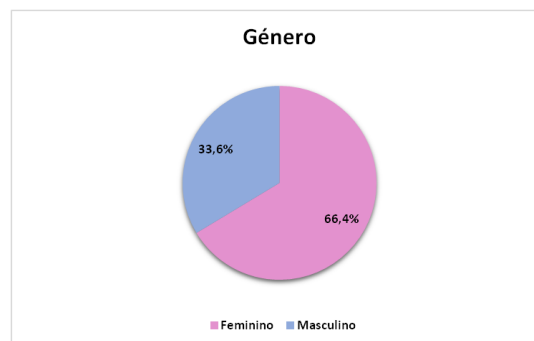


Gráfico 4.1 - Repartição dos inquiridos por género

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à idade dos inquiridos, pode-se observar com base no Gráfico 4.2 e no Quadro 5 que a amostra abrange idades compreendidas entre os 21 e os 62 anos. A faixa etária que apresenta uma maior percentagem é entre os 24 a 30 anos com uma percentagem de 57,1% e apenas cerca de 15% dos inquiridos têm idade igual ou superior a 40 anos. A média das idades é de 32 anos.

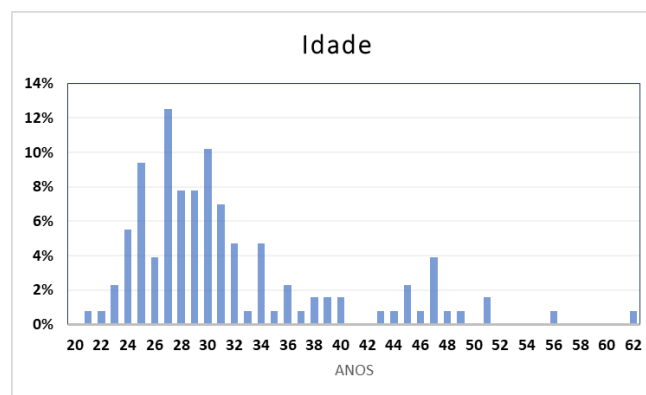


Gráfico 4.2 - Repartição dos inquiridos por idade

Fonte: Elaboração própria

Quadro 5 - Repartição dos inquiridos por idade

Idade	Frequência	Percentagem (%)	Idade	Frequência	Percentagem (%)
21	1	0,8%	36	3	2,3%
22	1	0,8%	37	1	0,8%
23	3	2,3%	38	2	1,6%
24	7	5,5%	39	2	1,6%
25	12	9,4%	40	2	1,6%
26	5	3,9%	43	1	0,8%
27	16	12,5%	44	1	0,8%
28	10	7,8%	45	3	2,3%
29	10	7,8%	46	1	0,8%
30	13	10,2%	47	5	3,9%
31	9	7%	48	1	0,8%
32	6	4,7%	49	1	0,8%
33	1	0,8%	51	2	1,6%
34	6	4,7%	56	1	0,8%
35	1	0,8%	62	1	0,8%
			Total	128	100%

Fonte: Elaboração própria

Como apresentado no Gráfico 4.3 a maior parte dos inquiridos é solteiro(a) representando 68,8% da amostra, seguindo-se com 24,2% os respondentes que se encontram casados(as) ou em união de facto. Por fim, 7% dos inquiridos é divorciado(a). Nesta amostra nenhum dos inquiridos é viúvo(a).

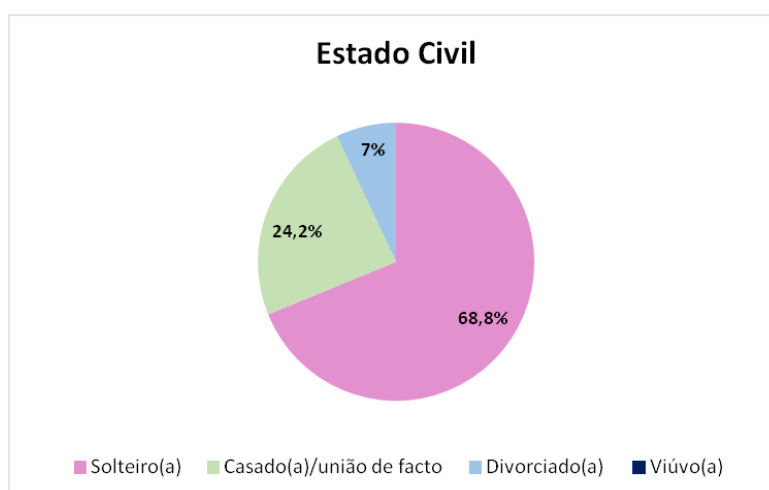


Gráfico 4.3 - Repartição dos inquiridos por estado civil

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às habilitações literárias, observa-se no Gráfico 4.4, Quadro 6 e o Quadro 9, que 0,8% (n=1) dos inquiridos têm o ensino básico sendo este do género

masculino, 29,7% (n=38) têm o ensino secundário, sendo que 57,9% (n=22) são do género feminino e 42,1% (n=16) são do género masculino. Apenas 2,3% dos respondentes (n=3) tem bacharelato e são mulheres. Por outro lado, existe uma igualdade de género referente à pós-graduação com 3,1% (n=4). A maior percentagem desta amostra reporta-se aos inquiridos que possuem licenciatura representando 43,8% do total de respondentes (n=56), dos quais 67,9% (n=38) são mulheres e 32,1% (n=18) são homens. De seguida, 18,8% (n=24) possuem o mestrado, sendo que 75% (n=18) é do género feminino e 25% (n=6) é do género masculino. Por fim, há dois respondentes com doutoramento (1,6%) sendo ambos género feminino.

Pode-se concluir que as mulheres são dominantes em quase todos os graus académicos, com exceção do ensino básico e que ocorre uma igualdade de género na pós-graduação. A razão pode ser explicada pelo facto de a amostra ter uma percentagem mais elevada de inquiridos do género feminino.

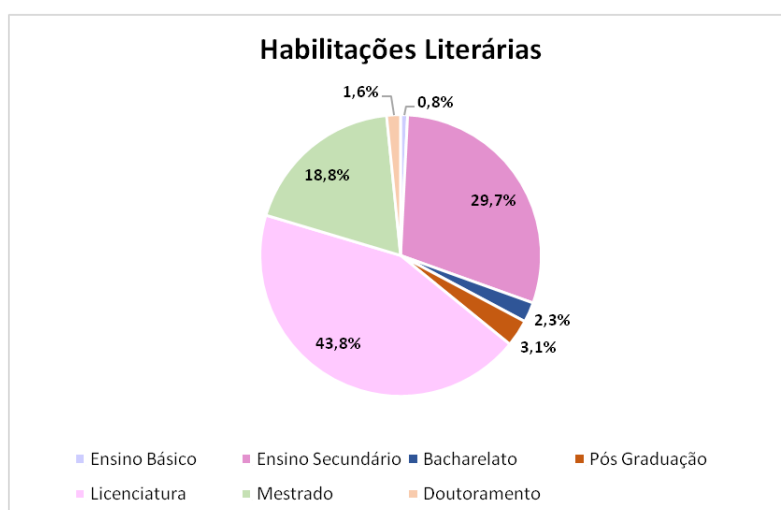


Gráfico 4.4 - Repartição dos inquiridos por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 - Repartição dos inquiridos por género e habilitações literárias

			Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato	Pós Graduação	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Total
Género	Feminino	Contagem	0	22	3	2	38	18	2	85
		% em Habilitações Literárias	0%	57,9%	100%	50%	67,9%	75%	100%	66,4%
	Masculino	Contagem	1	16	0	2	18	6	0	43
		% em Habilitações Literárias	100%	42,1%	0%	50%	32,1%	25%	0%	33,6%
Total	Contagem	1	38	3	4	56	24	2	128	
	% em Habilitações Literárias	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao tipo de contrato, 78,1% (n=100) dos inquiridos possuem contrato efetivo, 13,3% (n=17) dos inquiridos possuem contrato a termo certo, 1,6% (n=2) dos inquiridos estão em estágio e 7% (n=9) possuem outro tipo de contrato (Gráfico 4.5 e Quadro 9).

Assim, a grande maioria da amostra é composta por respondentes que estão com contrato a termo incerto nas respetivas organizações.

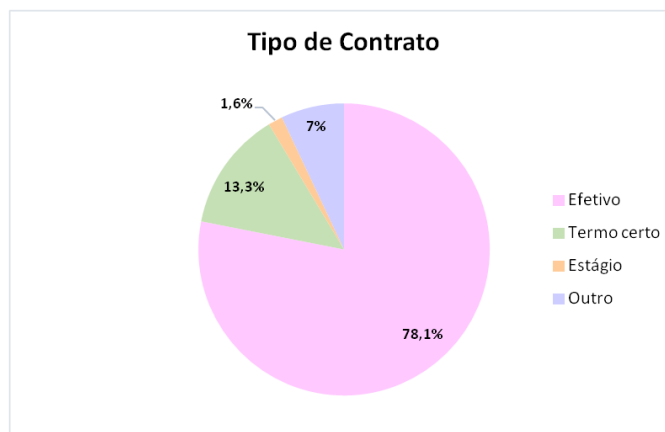


Gráfico 4.5 - Repartição dos inquiridos por tipo de contrato

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao local de residência dos inquiridos, 85,9% (n=110) estão localizados na Grande Lisboa, 9,4% (n=12) estão localizados no Centro, 3,1% (n=4) estão localizados no Norte e 1,6% (n=2) estão localizados no Alentejo e Algarve (Gráfico 4.6). Nenhum dos inquiridos é residente nas ilhas.

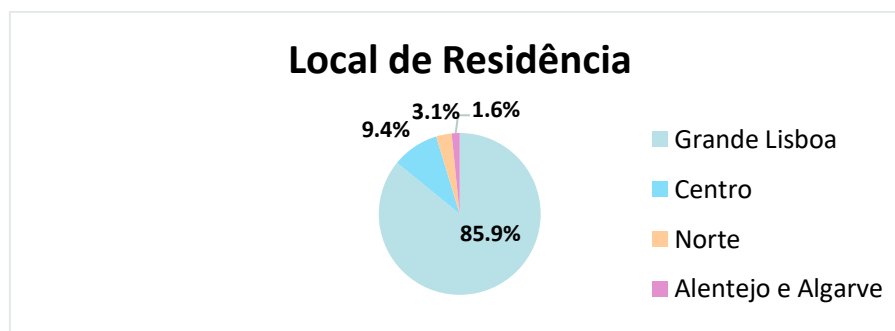


Gráfico 4.6 - Repartição dos inquiridos por local de residência

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao número de anos na atual empresa observa-se no Gráfico 4.7 e no Quadro 7 que esta varia de 1 a 41 anos, sendo que a média de tempo de serviço é de 5 anos. Podemos observar que a maioria dos inquiridos tem entre 1 a 5 anos de permanência na empresa representando 78,9% da amostra. Uma possível explicação para este valor pode estar relacionada com o facto de a amostra ter uma percentagem mais elevada de inquiridos com as idades compreendidas 24 e 30 anos.

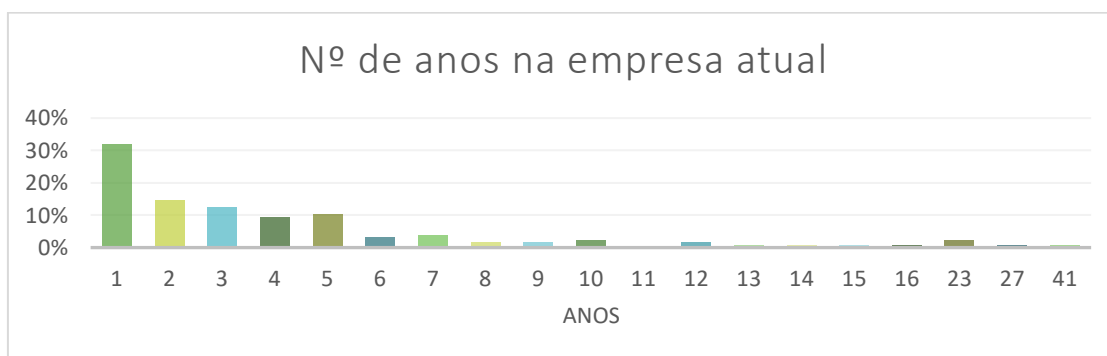


Gráfico 4.7 - Repartição dos inquiridos por número de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7 - Repartição dos inquiridos por número de anos na empresa atual

Nº de anos	Frequência	Percentagem (%)	Percentagem Acumulada (%)
1	41	32,0%	32,0%
2	19	14,8%	46,8%
3	16	12,5%	59,3%
4	12	9,4%	68,7%
5	13	10,2%	78,9%
6	4	3,1%	82,0%
7	5	3,9%	85,9%
8	2	1,6%	87,5%
9	2	1,6%	89,1%
10	3	2,3%	91,4%
12	2	1,6%	93,0%
13	1	0,8%	93,8%
14	1	0,8%	94,6%
16	1	0,8%	95,4%
16	1	0,8%	96,2%
23	3	2,3%	98,5%
27	1	0,8%	99,3%
41	1	0,8%	100%
Total	128	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

Pela análise do Gráfico 4.8 e do Quadro 8, em relação ao vencimento mensal base, 27,3% (n=35) dos inquiridos recebem menos de 1.000€, 53,9% (n=69) recebem entre 1.000€ a 1.500€, 10,9% (n=14) recebem entre 1.500€ a 2.000€, 5,5% (n=7) recebem entre 2.000€ a 3.000€ e apenas 2,4% (n=3) recebem mais do que 3.000€ (Gráfico 4.8).

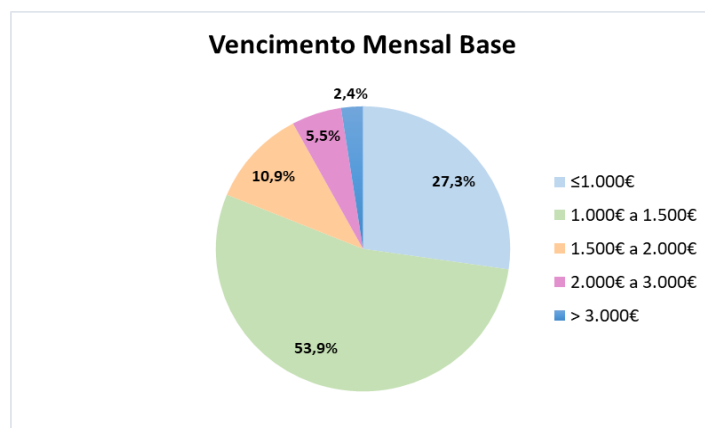


Gráfico 4.8 - Repartição dos inquiridos por vencimento mensal base

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 4.8 e o Quadro 8, podemos observar que a maior percentagem de inquiridos recebe entre 1.000€ a 1.500€. Observa-se igualmente que apenas os inquiridos do género masculino recebem mais de 3.000€ por mês.

Quadro 8 - Repartição dos inquiridos por género e vencimento mensal base

			≤1.000€	1.000€ a 1.500€	1.500€ a 2.000€	2.000€ a 3.000€	> 3.000€	Total
Género	F	Contagem	29	43	10	3	0	85
		% em Vencimento Mensal Base	82,9%	62,3%	71,4%	42,9%	0,0%	66,4%
	M	Contagem	6	26	4	4	3	43
		% em Vencimento Mensal Base	17,1%	37,7%	28,6%	57,1%	100,0%	33,6%
Total	Contagem	35	69	14	7	3	128	
	% em Vencimento Mensal Base	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Fonte: Elaboração própria

Em síntese dos 128 inquiridos, 66% (n=85) são do género feminino, maioritariamente são de idades compreendidas entre os 24 a 30 anos com uma percentagem de 57,1% (n=73),

os inquiridos são solteiros com uma percentagem de 68,8% (n=88), os inquiridos são licenciados com uma percentagem de 43,8% (n=56), dos 128 inquiridos 100 são efetivos nos seus postos de trabalho, a Grande Lisboa é o local onde residem 85,9% (n=110) e 53,9% (n=69) recebem entre os 1.000€ a 1.500€ (Quadro 9).

Quadro 9 – Síntese da repartição dos inquiridos por fatores sociodemográficos

	Frequência	Percentagem (%)
Feminino	85	66%
Masculino	43	34%
Total	128	100%
< 24 anos	4	3,9%
24 a 30 anos	73	57,1%
31 a 39 anos	31	24,3%
≥ 40 anos	19	15,0%
Total	127	100%
Solteiro (a)	88	68,8%
Casado (a)/união de facto	31	24,2%
Divorciado (a)	9	7,0%
Total	128	100%
Ensino Básico	1	0,8%
Ensino Secundário	38	29,7%
Bacharelato	3	2,3%
Pós Graduação	4	3,1%
Licenciatura	56	43,8%
Mestrado	24	18,8%
Doutoramento	2	1,6%
Total	128	100%
Efetivo	100	78,1%
A termo certo	17	13,3%
Estágio	2	1,6%
Outro	9	7,0%
Total	128	100%
Grande Lisboa	110	85,9%
Centro	12	9,4%
Norte	4	3,1%
Alentejo e Algarve	2	1,6%
Total	128	100%
≤1.000€	35	27,3%
1.000€ a 1.500€	69	53,9%
1.500€ a 2.000€	14	10,9%
2.000€ a 3.000€	7	5,5%
> 3.000€	3	2,3%
Total	128	100%

Fonte: Elaboração própria

4.2 Análise dos dados

4.2.1 *Alpha* de Cronbach

Segundo Fortin (2009), o *Alpha* de Cronbach é uma das medidas mais utilizadas para analisar a consistência interna de um grupo de variáveis.

Os valores do *Alpha* de Cronbach variam entre 0 e 1 sendo que quanto mais próximos de 1 maior a consistência interna. A fiabilidade é muito boa para os valores acima de 0,9, entre 0,8 e 0,9 é considerada boa, entre 0,7 e 0,8 é considerada razoável, entre 0,6 e 0,7 é considerada baixa e é considerada inaceitável para valores abaixo de 0,6 (Marôco & Garcia-Marques, 2006; e Pestana & Gageiro, 2008).

Quadro 10 - *Alpha* de Cronbach

Dimensões	<i>Alpha</i> de Cronbach	Nº itens	Classificação
Satisfação	0,888	20	Boa
Motivação	0,724	15	Razoável

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Correlações, médias e desvios-padrão

A correlação permite analisar e avaliar a relação entre duas variáveis num conjunto de dados. O SPSS gera resultados da correlação, que permitem determinar se existe uma relação entre as variáveis e se essa relação é estatisticamente significativa.

Considerando um nível de significância de 5%, somente as variáveis género e número de anos na empresa atual têm uma correlação significativa com a satisfação no trabalho (Quadro 11).

Relativamente à motivação no trabalho, as variáveis género, idade e número de anos na empresa atual têm uma correlação significativa (Quadro 11).

A correlação entre o estado civil e a idade é significativa (Quadro 11).

Em relação ao número de anos na empresa atual existe uma correlação significativa com as variáveis idade e estado civil (Quadro 11).

Nesta amostra no que diz respeito ao índice de satisfação total, às várias facetas e ao índice de motivação verifica-se que os homens têm uma média superior em relação às

mulheres. Em qualquer dos casos, os valores apresentados são próximos do valor médio de 3, numa escala de *Likert*. Concluímos que não apresentam níveis de satisfação e motivação muitos elevados (Quadro 12).

Quadro 11 - Correlações entre as variáveis

		Género	Idade	Estado Civil	Habilitações Literárias	Nº de anos na empresa atual	Satisfação	Motivação
Género	Correlação de Pearson	--						
	N	128						
Idade	Correlação de Pearson	0,010	--					
	Sig. (2 extremidades)	0,914						
	N	128	128					
Estado Civil	Correlação de Pearson	-0,012	,538**	--				
	Sig. (2 extremidades)	0,889	<,001					
	N	128	128	128				
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	-0,149	-0,163	-0,173	--			
	Sig. (2 extremidades)	0,093	0,066	0,051				
	N	128	128	128	128			
Nº de anos na empresa atual	Correlação de Pearson	-0,139	,501**	,283**	-0,017	--		
	Sig. (2 extremidades)	0,117	<,001	0,001	0,847			
	N	128	128	128	128	128		
Satisfação	Correlação de Pearson	,210*	-0,161	-0,085	0,134	-,297**	--	
	Sig. (2 extremidades)	0,017	0,070	0,339	0,131	<,001		
	N	128	128	128	128	128	128	
Motivação	Correlação de Pearson	,295**	-,211*	-0,064	0,161	-,229**	,461**	--
	Sig. (2 extremidades)	<,001	0,017	0,470	0,069	0,009	<,001	
	N	128	128	128	128	128	128	128

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos desvios-padrão estes não apresentam valores muito elevados, o que significa que não existe uma grande disparidade entre as variáveis.

Quadro 12 - Relação das variáveis com o género

	Feminino		Masculino	
	Média	Desvio- Padrão	Média	Desvio- Padrão
Satisfação total	3,04	0,62	3,32	0,58
Faceta Pagamento	2,65	0,90	2,91	0,88
Faceta Promoção	2,72	0,87	3,14	0,75
Faceta Supervisão	3,57	0,95	3,94	0,97
Faceta Fringe Benefits	2,65	0,80	2,88	0,66
Faceta Colegas	3,63	0,71	3,72	0,78
Motivação	3,52	0,41	3,79	0,40

Fonte: Elaboração própria

4.2.3 Regressões com a satisfação no trabalho como variável dependente

A análise de regressão resulta de uma equação matemática que descreve a relação entre variáveis aleatórias que podem ser utilizadas para a previsão de valores futuros de uma variável – variável dependente -, quando são previstos os valores futuros das variáveis explicativas.

De seguida, iremos analisar as regressões lineares considerando as seguintes variáveis dependentes: satisfação no trabalho global (ou total), as cinco facetas da satisfação no trabalho medidas pelo JSS (faceta pagamento, faceta promoção, faceta supervisão, faceta colegas e faceta *fringe benefits*) e a motivação. Os fatores sociodemográficos género, idade, estado civil, habilitações literárias e o número de anos na empresa atual são as variáveis explicativas.

A regressão linear em que a variável satisfação no trabalho é a variável dependente e o género é a variável explicativa apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,044, o que significa que o género explica 4,4% da satisfação no trabalho (Quadro 13).

Quadro 13 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o género

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,210 ^a	0,044	0,037	0,60567

a. Preditores: (Constante), Género

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o género

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
	(Constante)	2,771	0,161		
Género	0,273	0,113	0,21	2,411	0,017

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 14 que o gênero é um preditor estatisticamente significativo da satisfação no trabalho, pois tem um nível de significância de 0,017, ou seja, inferior a 0,05.

A regressão linear entre a variável satisfação no trabalho (variável dependente) e a idade (variável explicativa) apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,026, o que significa que o gênero explica 2,6% da satisfação no trabalho (Quadro 15).

Quadro 15 - Regressão linear da satisfação no trabalho com a idade

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,161 ^a	0,026	0,018	0,61146

a. Preditores: (Constante), Idade

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar no Quadro 16 que a idade não é uma variável estatisticamente significativa da satisfação no trabalho, com um nível de significância de 0,07, pois é superior a 0,05. No entanto, se aceitarmos um nível de significância inferior a 10% já podemos considerar que a idade pode ser um preditor da satisfação no trabalho.

Quadro 16 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com a idade

Modelo	Coeficientes				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,540	0,228		15,531	<,001
Idade	-0,013	0,007	-0,161	-1,826	0,07

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

O coeficiente beta apresenta o valor de -0161, o que significa que quanto maior for a idade menor é a satisfação dos colaboradores e vice-versa, pois os colaboradores mais antigos podem manifestar uma menor satisfação no trabalho em virtude de terem maiores exigências em termos das expectativas que têm sobre a organização (Rousseau, 1985).

A regressão linear entre a variável satisfação no trabalho (variável dependente) e o estado civil (variável independente) apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,007, o que significa que o estado civil apenas explica 0,7% desta variável (Quadro 17).

Quadro 17 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o estado civil

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,085 ^a	0,007	-0,001	0,61724

a. Preditores: (Constante), Estado Civil

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar pela leitura do Quadro 18 que o estado civil não é uma variável estatisticamente significativa da satisfação no trabalho, pois apresenta um nível de significância de 0,339.

Quadro 18 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,254	0,134		24,200	<,001
Estado Civil	-0,085	0,089	-0,085	-0,959	0,339

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à regressão linear entre a satisfação no trabalho e as habilitações académicas verifica-se que apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,018, o que significa que as habilitações literárias explicam 1,8% da satisfação no trabalho (Quadro 19).

Quadro 19 - Regressão linear da satisfação no trabalho com as habilitações literárias

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,134 ^a	0,018	0,010	0,61389

a. Preditores: (Constante), Habilitações Literárias

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar pela leitura do Quadro 20 que as habilitações literárias não são uma variável estatisticamente significativa da satisfação no trabalho, pois o nível de significância é de 0,131, ou seja, superior a 0,05.

Quadro 20 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,919	0,153		19,079	<,001
Habilitações Literárias	0,052	0,034	0,134	1,520	0,131

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

A regressão linear entre a variável satisfação no trabalho (variável dependente) e a antiguidade na empresa (variável explicativa) apresenta um coeficiente de determinação (R²) de 0,088, o que significa que o número de anos na empresa atual explica 8,8% da satisfação no trabalho (Quadro 21).

Quadro 21 - Regressão linear da satisfação no trabalho com o número de anos na empresa atual

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,297 ^a	0,088	0,81	0,59153

a. Preditores: (Constante), Nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

A partir dos valores constantes no Quadro 22 conclui-se que o número de anos na empresa atual é um preditor estatisticamente significativo para a satisfação no trabalho, apresentando um nível de significância inferior a 0,001.

Quadro 22 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com o número de anos na empresa atual

Modelo	Coeficientes				t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	B	Erro Erro	Beta			
(Constante)	3,280	0,067			49,231	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,032	0,009	-0,297		-3,492	<,001

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

Por fim, vamos considerar todas as variáveis sociodemográficas, em simultâneo, como variáveis explicativas da satisfação no trabalho. A regressão linear correspondente apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,143, o que significa que os fatores sociodemográficos explicam 14,3% da satisfação no trabalho (Quadro 23).

Quadro 23 - Regressão linear da satisfação no trabalho com os fatores sociodemográficos

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,378 ^a	0,143	0,107	0,58297

a. Preditores: (Constante), Género, Idade, Estado Civil, Habilitações Literárias e nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar pela leitura dos valores do Quadro 24 que o género e o número de anos na empresa atual mantêm-se como variáveis estatisticamente significativas da satisfação no trabalho, apresentando um nível de significância de 0,023 e 0,008, respetivamente. A idade, o estado civil e as habilitações literárias continuam a não serem variáveis estatisticamente significativas para a satisfação no trabalho, pois os respetivos níveis de significância são superiores a 0,05. Deste modo, a consideração em simultâneo de todas as variáveis sociodemográficas não alterou as conclusões que já tinham sido tecidas, quando se considerou uma variável sociodemográfica isoladamente como preditora da

satisfação no trabalho. De igual modo, os valores dos coeficientes beta também mantêm o sinal (positivo ou negativo).

Quadro 24 - Coeficientes da regressão linear da satisfação no trabalho com os fatores sociodemográficos

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
	(Constante)	2,667	0,333		8,002	<,001
	Género	0,257	0,112	0,198	2,300	0,023
	Idade	-0,002	0,009	-0,020	-0,177	0,860
	Estado Civil	0,031	0,100	0,031	0,310	0,757
	Habilitações Literárias	0,062	0,033	0,161	1,862	0,065
	Nº de anos na empresa atual	-0,028	0,011	-0,266	-2,699	0,008

a. Variável Dependente: Satisfação

Fonte: Elaboração própria

De seguida iremos efetuar a análise relativamente a cada uma das facetas da satisfação no trabalho (faceta pagamento, faceta promoção, faceta supervisão, faceta *fringe benefits* e faceta colegas) com cada um dos fatores sociodemográficos considerados isoladamente (género, idade, estado civil, habilitações literárias e o número de anos na empresa atual). Neste caso, só serão calculados os coeficientes de determinação nos casos em que as variáveis sociodemográficas forem estatisticamente significativas na explicação na faceta da satisfação do trabalho em estudo.

Quadro 25 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com o género

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
	(Constante)	2,387	0,237		10,086	<,001
	Género	0,263	0,167	0,139	1,573	0,118

a. Variável Dependente: Pagamento

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 25 que o género não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta pagamento, apresentando um nível de significância de 0,118.

Quadro 26 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com a idade

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,843	0,336		8,464	<,001
Idade	-0,003	0,010	-0,028	-0,319	0,750

a. Variável Dependente: Pagamento

Fonte: Elaboração própria

De igual modo, a idade também não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta pagamento, com um nível de significância de 0,075 (Quadro 26).

Quadro 27 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,722	0,196		13,864	<,001
Estado Civil	0,120	0,130	0,008	0,092	0,927

a. Variável Dependente: Pagamento

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 27 que o estado civil não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta pagamento, com um nível de significância de 0,927

Quadro 28 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,699	0,225		12,017	<,001
Habilitações Literárias	0,009	0,050	0,017	0,189	0,851

a. Variável Dependente: Pagamento

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 28 que as habilitações literárias não são uma variável estatisticamente significativa para a faceta pagamento, com um nível de significância de 0,851.

Podemos verificar no Quadro 29 que o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa para a faceta pagamento, com um nível de significância de 0,007.

Quadro 29 - Coeficientes da regressão linear da faceta pagamento com o número de anos na empresa atual

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,906	0,099		29,473	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,037	0,013	-0,238	-2,748	0,007

a. Variável Dependente: Pagamento

Fonte: Elaboração própria

A análise da variável faceta pagamento apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,057, o que significa que o número de anos na empresa atual explica 5,7% desta variável (Quadro 30). Este valor, tal como os valores do R^2 obtidos nas outras regressões, é muito baixo.

Quadro 30 - Regressão linear da faceta pagamento com o número de anos na empresa atual

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,238 ^a	0,057	0,049	0,87546

a. Preditores: (Constante), Nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar pela leitura dos valores do Quadro 31 que o género é uma variável estatisticamente significativa para a faceta promoção, com um nível de significância de 0,008, ou seja, inferior a 0,05. De realçar que o valor de beta continua a ser positivo, tal como acontecia quando se considerava a satisfação total no trabalho (Quadro 14).

Quadro 31- Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com o gênero

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,302	0,221		10,411	<,001
Gênero	0,419	0,156	0,233	2,685	0,008

a. Variável Dependente: Promoção

Fonte: Elaboração própria

A regressão linear entre a variável dependente “faceta promoção” e a variável explicativa “gênero” apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,054, o que significa que o gênero explica 5,4% desta faceta do JSS (Quadro 32).

Quadro 32- Regressão linear da faceta promoção com o gênero

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,233 ^a	0,054	0,047	0,83376

a. Preditores: (Constante), Gênero

Fonte: Elaboração própria

Da leitura do Quadro 33 podemos concluir que a idade não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta promoção, uma vez que o nível de significância é de 0,242.

Quadro 33 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com a idade

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,224	0,318		10,145	<,001
Idade	-0,011	0,010	-0,104	-1,176	0,242

a. Variável Dependente: Promoção

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao estado civil esta variável também não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta promoção, pois apresenta um nível de significância de 0,743 (Quadro 34).

Quadro 34 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,917	0,187		15,629	<,001
Estado Civil	-0,041	0,123	-0,029	-0,328	0,743

a. Variável Dependente: Promoção

Fonte: Elaboração própria

De igual modo, as habilitações literárias não são uma variável estatisticamente significativa para a faceta promoção, pois o nível de significância é de 0,854 (Quadro 35).

Quadro 35 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,898	0,214		13,569	<,001
Habilitações Literárias	-0,009	0,047	-0,016	-0,185	0,854

a. Variável Dependente: Promoção

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 36 que o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa para a faceta promoção, apresentando um nível de significância de 0,016.

Quadro 36 - Coeficientes da regressão linear da faceta promoção com o número de anos na empresa atual

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,004	0,094		31,847	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,031	0,013	-0,213	-2,448	0,016

a. Variável Dependente: Promoção

Fonte: Elaboração própria

Determinou-se o valor do coeficiente de determinação (R^2) que foi de 0,045, o que significa que o número de anos na empresa atual explica 4,5% da faceta promoção (Quadro 37).

Quadro 37 - Regressão linear da faceta promoção com o número de anos na empresa atual

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,213 ^a	0,045	0,038	0,83759

a. Preditores: (Constante), N^o de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Passando para a faceta supervisão e considerando como variável explicativa o género verifica-se que esta variável é uma variável estatisticamente significativa para a faceta supervisão, com um nível de significância de 0,044 (Quadro 38).

Quadro 38 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com o género

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,205	0,254		12,599	<,001
Género	0,365	0,180	0,178	2,036	0,044

a. Variável Dependente: Supervisão

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, foi-se calcular o valor do coeficiente de determinação (R^2) que é de 0,032, o que significa que o género explica 3,2% desta faceta do JSS (Quadro 39).

Quadro 39 - Regressão linear da faceta supervisão com o género

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,178 ^a	0,032	0,024	0,95934

a. Preditores: (Constante), Género

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 40 que a idade não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta supervisão, com um nível de significância de 0,062. No entanto, esta situação altera-se se aceitarmos um nível de significância de 10%.

Quadro 40 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com a idade

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	4,348	0,358		12,13	<,001
Idade	-0,021	0,011	-0,165	-1,880	0,062

a. Variável Dependente: Supervisão

Fonte: Elaboração própria

De igual modo, o estado civil não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta supervisão, pois o nível de significância é de 0,286, como se pode verificar no Quadro 41.

Quadro 41 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,900	0,211		18,449	<,001
Estado Civil	-0,150	0,140	-0,095	-1,072	0,286

a. Variável Dependente: Supervisão

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar no Quadro 42 que as habilitações literárias são uma variável estatisticamente significativa para a faceta supervisão, com um nível de significância de 0,002.

Quadro 42 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,014	0,234		12,869	<,001
Habilitações Literárias	0,161	0,052	0,267	3,105	0,002

a. Variável Dependente: Supervisão

Fonte: Elaboração própria

Foi calculado o coeficiente de determinação (R^2) que apresenta o valor de 0,071, o que significa que as habilitações literárias explicam 7,1% desta faceta do JSS (Quadro 43).

Quadro 43 - Regressão linear da faceta supervisão com as habilitações literárias

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,267 ^a	0,071	0,064	0,93970

a. Preditores: (Constante), Habilitações Literárias

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 44 que o número de anos na empresa atual não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta supervisão, apresentando um nível de significância de 0,074. No entanto, se considerarmos que o nível de significância pode ser de 10%, então esta variável passará a ser estatisticamente significativa.

Quadro 44 - Coeficientes da regressão linear da faceta supervisão com o número de anos na empresa atual

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,814	0,108		35,176	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,027	0,015	-0,158	-1,799	0,074

a. Variável Dependente: Supervisão

Fonte: Elaboração própria

Considerando agora a faceta do JSS denominada *fringe benefits* observa-se pela leitura dos valores do Quadro 45 que o género não é uma variável estatisticamente significativa para esta faceta, apresentando um nível de significância de 0,113, superior a 0,05.

Quadro 45 - Coeficientes da regressão linear da faceta *fringe benefits* com o género

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,428	0,200		12,15	<,001
Género	0,225	0,141	0,141	1,595	0,113

a. Variável Dependente: Fringe Benefits

Fonte: Elaboração própria

De igual modo, a idade não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta *fringe benefits*, com um nível de significância de 0,274 (Quadro 46).

Quadro 46 - Coeficientes da regressão linear da faceta *fringe benefits* com a idade

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,030	0,282		10,729	<,001
Idade	-0,010	0,009	-0,097	-1,099	0,274

a. Variável Dependente: Fringe Benefits

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 47 que o estado civil não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta *fringe benefits*, com um nível de significância de 0,749, pois o mesmo é superior a 0,05.

Quadro 47 - Coeficientes da regressão linear da faceta *fringe benefits* com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,777	0,166		16,756	<,001
Estado Civil	-0,035	0,110	-0,029	-0,321	0,749

a. Variável Dependente: Fringe Benefits

Fonte: Elaboração própria

Também as habilitações literárias não são uma variável estatisticamente significativa para a faceta *fringe benefits*, pois apresenta um nível de significância superior a 5%, mais concretamente de 0,521 (Quadro 48).

Quadro 48 - Coeficientes da regressão linear da faceta *fringe benefits* com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,615	0,189		13,807	<,001
Habilitações Literárias	0,027	0,042	0,057	0,643	0,521

a. Variável Dependente: Fringe Benefits

Fonte: Elaboração própria

Pela leitura dos valores constantes no Quadro 49 podemos constatar que o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa para a faceta *fringe benefits*, com um nível de significância de 0,006.

Quadro 49 - Coeficientes da regressão linear da faceta *fringe benefits* com o número de anos na empresa atual

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	2,871	0,083		34,495	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,031	0,011	-0,239	-2,768	0,006

a. Variável Dependente: Fringe Benefits

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, foi calculado o coeficiente de determinação (R^2) que apresentou o valor de 0,057, o que significa que o número de anos na empresa atual explica 5,7% desta variável (Quadro 50).

Quadro 50 - Regressão linear da faceta *fringe benefits* com o número de anos na empresa atual

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,239 ^a	0,057	0,050	0,73903

a. Preditores: (Constante), Nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Por fim, vamos analisar a faceta “Colegas”. Podemos verificar no Quadro 51 que o gênero não é uma variável estatisticamente significativa para a faceta colegas, apresentando um nível de significância de 0,494.

Quadro 51 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com o gênero

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,532	0,195		18,101	<,001
Gênero	0,094	0,138	0,061	0,686	0,494

a. Variável Dependente: Colegas

Fonte: Elaboração própria

Já a idade é uma variável estatisticamente significativa para a faceta colegas, apresentando um nível de significância de 0,024 (Quadro 52). O coeficiente beta continua a ter um sinal negativo tal como ocorria quando a variável dependente era a satisfação total (Quadro 16).

Quadro 52 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com a idade

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	4,256	0,269		15,804	<,001
Idade	-0,019	0,008	-0,199	-2,285	0,024

a. Variável Dependente: Colegas

Fonte: Elaboração própria

Atendendo a que a variável idade era estatisticamente significativa na explicação da faceta colegas foi o coeficiente de determinação (R^2) que apresentou o valor de 0,040, o que significa que a idade explica 4,0% desta faceta (Quadro 53).

Quadro 53 - Regressão linear da faceta colegas com a idade

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,199 ^a	0,040	0,032	0,72242

a. Preditores: (Constante), Idade

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar no Quadro 54 que o estado civil também é uma variável estatisticamente significativa para a faceta colegas, com um nível de significância de 0,044.

Quadro 54 - Regressão linear da faceta colegas com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,952	0,158		25,010	<,001
Estado Civil	-0,213	0,104	-0,178	-2,035	0,044

a. Variável Dependente: Colegas

Fonte: Elaboração própria

A análise da variável faceta colegas apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,032, o que significa que o estado civil explica 3,2% desta faceta do JSS (Quadro 55).

Quadro 55 - Regressão linear da faceta colegas com o estado civil

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,178 ^a	0,032	0,024	0,72542

a. Preditores: (Constante), Estado Civil

Fonte: Elaboração própria

Pela observação dos valores do Quadro 56 constata-se que as habilitações literárias não são uma variável estatisticamente significativa para a faceta colegas, apresentando um nível de significância de 0,090. No entanto, se considerarmos que o nível de significância pode ser de 10%, então esta variável passará a ser estatisticamente significativa.

Quadro 56 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,368	0,182		18,543	<,001
Habilitações Literárias	0,069	0,040	0,151	1,710	0,090

a. Variável Dependente: Colegas

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar pelos valores constantes do Quadro 57 que o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa para a faceta colegas, com um nível de significância de 0,004.

Quadro 57 - Coeficientes da regressão linear da faceta colegas com o número de anos na empresa atual

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,804	0,080		47,354	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,032	0,011	-0,253	-2,935	0,004

a. Variável Dependente: Colegas

Fonte: Elaboração própria

Analisando a regressão linear em que a faceta colegas é a variável dependente e a antiguidade na empresa é a variável explicativa verifica-se que o coeficiente de determinação (R^2) assume o valor de 0,064, o que significa que o número de anos na empresa atual explica 6,4% desta faceta (Quadro 58).

Quadro 58 - Regressão linear da faceta colegas com o número de anos na empresa atual

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,253 ^a	0,064	0,057	0,71327

a. Preditores: (Constante), Nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

4.2.4 Regressões com a motivação no trabalho como variável dependente

Neste subponto vai-se analisar o modo como as variáveis sociodemográficas influenciam a motivação dos trabalhadores. Tal como aconteceu com a análise da variável satisfação no trabalho começa-se por considerar cada variável sociodemográfica de per si e depois efetua-se a regressão considerando todas as variáveis sociodemográficas ao mesmo tempo.

Iniciando a análise com a variável género observa-se pelo Quadro 59 que o género é uma variável estatisticamente significativa da motivação no trabalho, dado que apresenta um nível de significância de <,001.

Quadro 59 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com o género

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
	(Constante)	3,259	0,109		
Género	0,266	0,077	0,295	3,47	<,001

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Elaboração própria

Foi efetuada a regressão linear entre a variável motivação como variável dependente e o género como variável explicativa tendo-se registado um coeficiente de determinação (R^2) de 0,087, o que significa que o género explica 8,7% desta variável (Quadro 60).

Quadro 60 - Regressão linear da motivação no trabalho com o género

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,295 ^a	0,087	0,080	0,40962

a. Preditores: (Constante), Género

Fonte: Elaboração própria

Considerando a idade como variável explicativa da motivação observa-se pela leitura do Quadro 61 que a idade é uma variável estatisticamente significativa para a motivação, apresentando um nível de significância de 0,017, ou seja, inferior a 0,05.

Tal como já tinha acontecido com a variável satisfação no trabalho também para a motivação o coeficiente beta apresenta um valor negativo, o que significa que quanto maior for a idade do indivíduo menor é a sua motivação.

Quadro 61 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com a idade

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
	(Constante)	3,982	0,156		
Idade	-0,012	0,005	-0,211	-2,421	0,017

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Elaboração própria

A regressão com a variável motivação como variável dependente e a idade como variável explicativa apresenta um coeficiente de determinação (R²) de 0,044, o que significa que a idade explica 4,4% da motivação (Quadro 62).

Quadro 62 - Regressão linear da motivação no trabalho com a idade

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,211 ^a	0,044	0,037	0,41910

a. Preditores: (Constante), Idade

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar pela observação dos valores constantes no Quadro 63 que o estado civil não é uma variável estatisticamente significativa para a motivação no trabalho, dado que apresenta um nível de significância de 0,47, superior a 0,05.

Quadro 63 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com o estado civil

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,676	0,093		39,441	<,001
Estado Civil	-0,045	0,062	-0,064	-0,725	0,470

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Elaboração própria

Quando se considera a variável habilitações literárias como variável explicativa da motivação observa-se que esta não é uma variável estatisticamente significativa para a motivação no trabalho, dado que apresenta um nível de significância de 0,069. No entanto, se considerarmos que o nível de significância pode ser de 10% então, nesse caso, a variável habilitações acadêmicas será uma variável estatisticamente significativa da motivação (Quadro 64).

Quadro 64 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com as habilitações literárias

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,433	0,105		32,560	<,001
Habilitações Literárias	0,043	0,023	0,161	1,837	0,069

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Elaboração própria

Considerando agora a variável antiguidade na organização podemos concluir pela observação dos valores patentes no Quadro 65 que o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa para a motivação no trabalho, com um nível de significância de 0,009, que é inferior a 0,05.

Quadro 65 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com o número de anos na empresa atual

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,691	0,047		78,514	<,001
Nº de anos na empresa atual	-0,017	0,006	-0,229	-2,638	0,009

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Elaboração própria

A análise da regressão da variável motivação no trabalho com a variável número de anos na empresa atual (antiguidade) apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,052, o que significa que o número de anos na empresa atual explica 5,2% desta variável (Quadro 66).

Quadro 66 - Regressão linear da motivação no trabalho com o número de anos na empresa atual

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,229 ^a	0,052	0,045	0,41737

a. Preditores: (Constante), Nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

Por fim, vão ser consideradas como variáveis explicativas da motivação todas as variáveis sociodemográficas que foram anteriormente analisadas separadamente (Quadro 67).

Quadro 67 - Coeficientes da regressão linear da motivação no trabalho com os fatores sociodemográficos

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Erro	Beta		
(Constante)	3,272	0,225		14,519	<,001
Gênero	0,279	0,076	0,310	3,694	<,001
Idade	-0,010	0,006	-175	-1613	0,109
Estado Civil	0,071	0,068	0,102	1,045	0,298
Habilitações Literárias	0,052	0,022	0,195	2,301	0,023
Nº de anos na empresa atual	-0,009	0,007	0,123	-1,283	0,202

a. Variável Dependente: Motivação

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, pela leitura dos valores constantes no Quadro 67, que o género se mantém uma variável estatisticamente significativa para a motivação no trabalho, com um nível de significância de inferior a 0,001. A idade e o número de anos na empresa atual passam a não ser variáveis estatisticamente significativas para a motivação no trabalho, com um nível de significância superior a 0,05. As habilitações literárias passam a ser a uma variável estatisticamente significativa para a motivação no trabalho, com um nível de significância de 0,023. O estado civil mantém-se uma variável que não é estatisticamente significativa para a motivação no trabalho, com um nível de significância de 0,298, pois o valor é superior a 0,05.

A regressão da variável motivação no trabalho como variável dependente e as variáveis sociodemográficas como variáveis explicativas apresenta um coeficiente de determinação (R^2) de 0,0182, o que significa que os fatores sociodemográficos explicam 18,2% da motivação (Quadro 68).

Quadro 68 - Regressão linear da motivação no trabalho com os fatores sociodemográficos

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,426 ^a	0,182	0,148	0,39417

a. Preditores: (Constante), Género, Idade, Estado Civil, Habilitações Literárias e nº de anos na empresa atual

Fonte: Elaboração própria

4.2 Testes de hipóteses

Como mencionado anteriormente, este estudo visa dar resposta a três questões de investigação relacionadas com a satisfação no trabalho e a motivação.

As questões de investigação e as hipóteses são as seguintes:

Questão de investigação 1: A satisfação no trabalho é influenciada pelas variáveis sociodemográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual?

Hipótese 1: A variável género influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 2: A variável idade influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 3: A variável estado civil não influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 4: A variável habilitações literárias influencia a satisfação no trabalho.

Hipótese 5: A variável número de anos na empresa atual influencia a satisfação no trabalho.

Questão de investigação 2: As diferentes facetas da satisfação no trabalho são influenciadas pelos fatores sociodemográficos género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual da mesma forma que a satisfação no trabalho considerada como um todo?

Questão de investigação 3: A motivação no trabalho é influenciada pelas variáveis sociodemográficas género, idade, estado civil, habilitações literárias e número de anos na empresa atual?

No que diz respeito à questão de investigação 1, com base nos Quadros 13 e Quadro 14 a hipótese 1 é suportada, o que significa que o género explica 4,4% da variável satisfação no trabalho.

Em relação à hipótese 2 e à hipótese 3, com base no Quadro 16 e no Quadro 18, a idade e o estado civil não vão influenciar a satisfação no trabalho. No quadro 24 podemos confirmar também que os fatores sociodemográficos idade e estado civil não são preditores da variável satisfação no trabalho. Deste modo, a hipótese 2 não é suportada e a hipótese 3 é suportada.

Relativamente à hipótese 4, com base no Quadro 20 e no Quadro 24 a variável habilitações literárias considerada isoladamente ou em conjunto com todos os fatores sociodemográficos em estudo não é um preditor estatisticamente significativo da satisfação, pelo que esta hipótese não é suportada.

Por último, na hipótese 5, com base no Quadro 22 e no Quadro 24, o número de anos na empresa atual é considerada um preditor da variável satisfação no trabalho, individualmente ou considerando todos os fatores sociodemográficos em conjunto, pelo que esta hipótese é suportada.

Para responder à questão de investigação 2, iremos analisar individualmente as cinco facetas em estudo. Relativamente à faceta pagamento apenas o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa (Quadro 29). Quanto à faceta

promoção, os preditores género e o número de anos na empresa atual são variáveis estatisticamente significativas para esta faceta (Quadro 31 e Quadro 36). Em termos da faceta supervisão, os preditores género e as habilitações literárias são variáveis estatisticamente significativas (Quadro 38 e Quadro 42). No que diz respeito à faceta *fringe benefits* apenas o número de anos na empresa atual é uma variável estatisticamente significativa (Quadro 49). Por último, na faceta colegas, os preditores idade, estado civil e o número de anos na empresa atual são variáveis estatisticamente significativas (Quadro 52, Quadro 54 e Quadro 57).

Podemos concluir que os comportamentos das diferentes facetas relativamente ao índice da satisfação no trabalho como um todo que foi analisada na questão de investigação 1 não é igual.

Por fim, em relação à questão de investigação 3, no que diz respeito à motivação os preditores género, idade e número de anos na empresa atual são as únicas variáveis estatisticamente significativas (Quadro 59, Quadro 61 e Quadro 65). Podemos verificar no Quadro 67 que numa análise global com os fatores sociodemográficos, os preditores género e as habilitações literárias são as únicas variáveis estatisticamente significativas.

5 - Conclusões

5.1 Contributos do estudo

O estudo sobre a influência dos fatores sociodemográficos na satisfação no trabalho e na motivação poderá contribuir de uma forma significativa para as organizações, pois pode ajudar a identificar quais são os fatores sociodemográficos (por exemplo, género, idade, estado civil e habilitações literárias) que têm a maior influência na satisfação no trabalho e na motivação dos colaboradores, permitindo às organizações planearem e analisarem medidas específicas para as necessidades dos diversos colaboradores.

É importante analisar e estudar este tema para que os colaboradores estejam satisfeitos e se sintam motivados no trabalho, para que também exista menos rotatividade e as organizações possam criar ambientes de trabalho mais equitativos e eficientes.

Este estudo irá reforçar algumas teorias defendidas pelos diversos autores comprovando que a satisfação no trabalho e a motivação estão relacionadas de forma direta com o sucesso das tarefas desempenhas pelos colaboradores.

Resumidamente, um estudo que investiga a influência dos fatores sociodemográficos na satisfação no trabalho e na motivação pode beneficiar uma maior eficiência na gestão de recursos humanos, promover a diversidade e inclusão, criação de um bom ambiente de trabalho e promoções justas.

5.2 Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que podem afetar a interpretação e fiabilidade dos resultados obtidos.

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com o tipo de amostra utilizada. Para além de ser uma amostra por conveniência e, como tal, não é representativa do universo dos trabalhadores a divulgação do questionário foi maioritariamente feita através de redes sociais, o que pode pôr em causa a fiabilidade das informações obtidas.

Dada a limitação apresentada anteriormente não é possível fazer uma generalização dos resultados obtidos.

Por último, as regressões apresentaram sempre um baixo coeficiente de determinação (R^2), o que também não contribui para ter resultados robustos e fiáveis.

5.3 Sugestões para futuras investigações

Como uma possível sugestão para futuras investigações seria importante uma ampliação e diversificação da amostra, incluindo, por exemplo, colaboradores de diferentes áreas, regiões geográficas ou habilitações literárias. Deveria igualmente ser utilizada uma amostra estratificada e representativa do universo em estudo. Também seria fundamental existirem estudos de acompanhamento mais longo para analisar como é que as variáveis sociodemográficas podem mudar e evoluir ao longo das carreias e da vida profissional e qual o respetivo impacto na satisfação no trabalho e na motivação dos colaboradores da organização.

Outra proposta para investigação futura passa pela utilização não só de questionários, mas também a realização de entrevistas, pois permitem uma exploração mais aprofundada das perceções e opiniões dos colaboradores.

Por último, também se sugerem estudos comparativos de entidades de diferentes setores de atividade como, por exemplo, uma empresa do setor público e uma empresa do setor privado.

5.4 Conclusão final

A satisfação no trabalho e a motivação são temáticas muito estudadas por diversos motivos, pois afetam diretamente, como referido anteriormente, o desempenho, a retenção dos colaboradores, a inovação interna das organizações, a imagem e reputação das organizações e, também, a responsabilidade social corporativa.

Neste estudo podemos concluir que a satisfação no trabalho e a motivação são indicadores importantes que permitem às organizações e aos colaboradores obterem benefícios. As organizações passaram a atribuir mais importância à retenção do capital humano, pois o sucesso da empresa está relacionado com o desempenho dos colaboradores, o que, por sua vez, significa que as organizações devem ter políticas para manter colaboradores satisfeitos, motivados e comprometidos com os objetivos e valores da organização.

Na parte empírica da presente investigação foi realizado um questionário para analisar os níveis de satisfação no trabalho e de motivação dos colaboradores e quais são os fatores sociodemográficos que mais influenciam essa satisfação e motivação. Podemos concluir na satisfação no trabalho que a idade é um dos fatores que influencia, possivelmente pelo facto do desenvolvimento profissional, experiência e competência, expetativas e prioridades. Outro fator que influencia esta variável foi o número de anos na empresa atual (antiguidade na empresa), fator que pode estar relacionado com as questões de lealdade, de compromisso face à organização, das relações interpessoais, da estabilidade e da segurança.

Em relação à motivação e tendo por base os resultados obtidos no presente estudo podemos concluir que os fatores sociodemográficos que influenciam esta variável são o género, a idade e o número de anos na empresa atual, o que pode ser explicado pelas expetativas geracionais, a desigualdade de género e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Concluimos que é importante um estudo dentro de cada organização para perceber o que motiva e satisfaz os colaboradores no seu ambiente de trabalho, uma vez que os fatores motivadores podem variar de pessoa para pessoa e é importante que a organização tenha a perceção dos mesmos, a fim de conduzir políticas de gestão de recursos humanos que sejam adequadas ao perfil do seu capital humano.

Referências Bibliográficas

- Adyasha, R. (2013). A motivated employee: a qualitative study on various motivational practices used in organizations. *A Peer Reviewed Research Journal*, 15, 98-103.
- Adams, J. S. (1995). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (2^a ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp.267-299). New York: Academic Press.
- Arnold, J., Robertson, I. & Cooper, C. (1991). *Work Psychology*. London: Pitman.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359-383.
- Barbosa, V. J. P., & Costa, A. R. (2014). A satisfação no trabalho e a perceção da qualidade de vida nos colaboradores do Instituto Politécnico do Porto. *Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 5. Disponível em <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i5.2183>.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in Worksettings: Reflections on the care of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas* (3^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bradutanu, D. (2011). Identifying motivational factors within a multinational company. *Acta Universitatis Danubius Economica*, 7(4), 219-226.
- Brázio, F. M. S. L. (2016). *Satisfação no Trabalho: Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, Portugal. Disponível em <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1553>.
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R. & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121.

- Cerqueira, S. (2017). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso do Teatro Nacional D. Maria II, EPE* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Chiavenato I. (2004). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, Rego, A. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, A., & Martinez, L. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação - da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Graça, L. (2000). Satisfação profissional dos médicos de família: Parte II. *Revista Médico de Família*, 3, 157-172.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2),159 -170.
- Hammermann, A. & Mohnen, A. (2014). Who benefits from benefits? Empirical research on tangible incentive. *Review of Managerial Science*, 8(3), 327-350.
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: towards an emoto-motivation paradigm. *Economics Management and Financial Markets*, 7(4), 38-196.
- Latham, G. P. & Ernst, C. T. (2008). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Martinez, M. C. & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Marôco, J. & Garcia-Marquês, T (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

- Michaelson, C. (2005). Dialogue – Meaningful motivation for work motivation theory. *Academy of Management Review*, 30(2), 23-238.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In J. M. C Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Ed.). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 289-316). Lisboa: Escolar Editora.
- Pacheco, F. C. A. (2021). *O impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores* (Dissertação de mestrado). Universidade de Ponta Delgada, Ponta Delgada, Portugal. Disponível em https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/6308/1/DissertMestradoFlaviaCristinaAguia_rPacheco2022.pdf.
- Pacheco, M. A. & Almeida, N. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.
- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Açores, Portugal. Disponível em <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/506>.
- Pestana, M. H & Gameiro, J. N (2008). - *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rainha, L. C. S. C. (2016). *A motivação e satisfação no trabalho: aplicação numa organização do setor de formação profissional* (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora, Évora, Portugal. Disponível em <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/20060>.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1985). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sandberg, S. (2014). *Lean In — Women, Work and the Will to Lead*. Lisboa: Editorial Presença.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 26, 149-178.

- Simpson, D. D., & Joe, G. W. (1993). Motivation as a predictor of early dropout from drug abuse treatment. *Psychotherapy, 30*(2), 357-368.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.
- Sinval, J. & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction. *Validity evidence from Portugal and Brazil, 15*(4), 1-21.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693-713.
- Tavares, M. S. R. A. (2010). *Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Atual* (Dissertação de mestrado). Universidade Aberta, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.2/1477>.
- Vlachoutsicos, C. A. (2011). How to cultivate engaged employees. *Managing your professional growth, 39*(3), 123-126.
- Vroom, V. H. (1967). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons INC.

Apêndice - Questionário

Secção I – Rosto do questionário

Como aluna do ISCAL, no Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação do Desempenho, e no âmbito da minha dissertação sobre “A satisfação e motivação no trabalho: A influência das variáveis sociodemográficas”, estou a realizar um estudo para medir o índice de motivação e satisfação dos colaboradores.

As suas respostas são anónimas e confidenciais, por isso peço-lhe que não se identifique em nenhuma parte deste questionário. Por favor, responda a todas as questões/afirmações que são apresentadas.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder a este questionário que contribuirá de forma positiva para a realização da minha dissertação.

Secção II - Perfil demográfico

Género

- Feminino
- Masculino

Idade

Estado Civil

- Solteiro (a)
- Casado (a) / União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo (a)

Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Pós Graduação
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Tipo de contrato

- Efetivo
- A termo certo
- Estágio
- Outro

Local de Residência

- Grande Lisboa
- Centro
- Norte
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira

Nº de anos na empresa atual

Nº de anos que está sob o atual superior hierárquico

Vencimento Mensal de Base

- ≤ 1.000€
- 1.000€ a 1.500€
- 1.500€ a 2.000€
- 2.000€ a 3.000€
- > 3.000€

Secção III – Satisfação no trabalho

Nesta parte do questionário sobre a satisfação no indique o quanto está de acordo com cada um dos aspetos que são apresentados nas afirmações.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1- Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.					
2- Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.					
3- Eu sinto que não sou apreciado(a) pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.					
4- Eu estou satisfeito(a) com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.					
5- Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.					
6- Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.					
7- As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.					
8- Eu estou satisfeito(a) com as minhas oportunidades de promoção.					
9- O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.					
10- O meu supervisor é injusto comigo.					
11- O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.					
12- Eu gosto do meu supervisor.					
13- Eu não estou satisfeito(a) com os benefícios que recebo.					
14- Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.					
15- O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.					
16- Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.					

17- Eu gosto das pessoas com quem trabalho.					
18- Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.					
19- Eu gosto dos meus colegas.					
20- Há demasiadas lutas e disputas no trabalho.					

Secção IV – Motivação no trabalho

Nesta parte do questionário sobre a motivação no trabalho indique o quanto está de acordo com cada um dos aspetos que são apresentados nas afirmações.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1- Sinto-me realizado(a) com as funções que desempenho na organização.					
2- O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.					
3- Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.					
4- Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
5- Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.					
6- Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.					
7- Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.					
8- Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.					
9- Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.					
10- Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.					

11- Considero o meu trabalho monótono.					
12- Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.					
13- Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.					
14- Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.					
15- Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.					

Quais são os principais motivos para se manter na sua organização? (Pode assinalar até 4 opções).

- Salário
- Recompensas e prémios
- Reconhecimento
- Estabilidade
- Autonomia
- Crescimento Profissional e Pessoal
- Inovação
- Outro

Secção V – Motivação e Satisfação Global

Considerando o seu trabalho na empresa atual, assinale o seu grau de motivação e satisfação:

Grau de Motivação Global

Totalmente desmotivado	Desmotivado	Ligeiramente desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Ligeiramente Motivado	Motivado	Totalmente motivado
1	2	3	4	5	6	7

Grau de Satisfação Global

Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Ligeiramente Satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5	6	7