

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



ISCAL

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO  
DURANTE E PÓS COVID-19**

---

Ana Catarina Monteiro Carrola

Lisboa, dezembro de 2023



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

# A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DURANTE E PÓS COVID-19

Ana Catarina Monteiro Carrola

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 de Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria do Rosário Texeira Justino

Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Esteves

Vogal: Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, dezembro de 2023

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.

## **Agradecimentos**

Um especial agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Ana Maria Sotomayor, pelo acompanhamento e disponibilidade ao longo da realização deste trabalho, bem como por todo o rigor e profissionalismo.

À minha família, em concreto aos meus pais, por todas as oportunidades que me deram e pelo apoio em todas as minhas decisões. Sempre me incentivaram a ir mais longe e forneceram as ferramentas para que isso fosse possível, sem eles não era capaz de conquistar tudo aquilo que consegui até hoje. Obrigado por me fazerem ser tanto!

Às minhas duas melhores amigas agradeço por acreditaram em mim e me apoiarem, por serem compreensivas por nem sempre estar tão disponível. No entanto, sempre me deram motivos para continuar e confiar em mim própria de que seria capaz.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo apoio e pelo suporte que me deram durante esta jornada.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração pela oportunidade, conhecimentos e experiência que me transmitiu ao longo dos últimos cinco anos.

Um obrigado a todos aqueles que participaram neste estudo, que perderam um pouco do seu tempo para que o mesmo fosse possível pois foram essenciais para que este trabalho fosse desenvolvido.

Só me resta agradecer a todos, por tudo.

## Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar a satisfação no trabalho dos colaboradores de diferentes entidades portuguesas durante a pandemia Covid-19, bem como a satisfação no trabalho dos mesmos após a pandemia Covid-19. Pretende-se também perceber, de certo modo, o impacto do teletrabalho na satisfação do colaborador.

Para a realização deste estudo, a metodologia utilizada foi, inicialmente, a revisão da literatura acerca dos temas relevantes para esta investigação, entre eles a gestão de recursos humanos, a pandemia Covid-19, o teletrabalho e as várias vertentes da satisfação no trabalho. Posteriormente, foi aplicado um questionário *online* tendo por base essa mesma revisão da literatura. Este questionário não teve um público-alvo específico para permitir ter uma ideia geral do que se verifica em Portugal. O foco do estudo foi sempre a satisfação laboral do colaborador durante e pós pandemia Covid-19, quais os fatores que levavam ou não a essa satisfação bem como as consequências que o colaborador sente por se encontrar satisfeito ou não.

Com este estudo foi possível concluir que, do ponto de vista dos colaboradores, de um modo geral, em ambas as circunstâncias se encontravam satisfeitos com o seu trabalho. Em período de pandemia, a autonomia na realização de tarefas e a relação com os colegas eram bastante reconhecidas enquanto, atualmente, para além da relação com os colegas passou também a ser valorizada a relação com a chefia. Na pandemia, ao estarem profissionalmente satisfeitos, os colaboradores consideravam-se mais eficientes e comprometidos com a organização, enquanto nos dias de hoje consideram que a satisfação os leva a uma maior eficiência, produtividade e a ter uma melhor qualidade de vida. Assim, podemos afirmar que a pandemia veio alterar a noção de satisfação no trabalho para os colaboradores e que, apesar de tudo, o modelo presencial continua a ser o modelo de trabalho escolhido pelos colaboradores.

Por fim, foram identificadas algumas contribuições deste estudo para a literatura, as limitações sentidas durante a elaboração da dissertação bem como sugestões para futuras investigações.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho; pandemia Covid-19; gestão de recursos humanos; teletrabalho.

## Abstract

This dissertation aims to analyze the job satisfaction of employees from different Portuguese entities during the Covid-19 pandemic, as well as their job satisfaction after the Covid-19 pandemic. Additionally, it aims to understand, to some extent, the impact of remote working on employee satisfaction.

To carry out this study, the methodology used was initially the literature review of the topics relevant to this research, including human resources management, the Covid-19 pandemic, remote working and the various aspects of job satisfaction. Subsequently, an online questionnaire was applied based on this literature review. This questionnaire did not have a specific target audience in order to give a general idea of what is happening in Portugal. The focus of the study was always on employee job satisfaction during and after the Covid-19 pandemic, what factors led to this satisfaction or not, as well as the consequences of being satisfied or not.

From this study, it was possible to conclude that, from the employees' point of view, they were generally satisfied with their work in both circumstances. During the pandemic, autonomy in carrying out tasks and relationships with colleagues were highly regarded, while now, in addition to relationships with colleagues, relationships with managers are also valued. During the pandemic, when employees were professionally satisfied, they considered themselves to be more efficient and committed to the organization, while nowadays they consider that satisfaction leads to greater efficiency, productivity and a better quality of life. Thus, we can say that the pandemic has changed the notion of job satisfaction for employees and that, despite everything, the face-to-face model is still the working model chosen by employees.

Finally, the various contributions of this study to the literature, the limitations felt during the preparation of the dissertation and the suggestions for future research were identified.

**Keywords:** job satisfaction; Covid-19 pandemic; human resources management; remote working.

# Índice

Índice de Tabelas .....	xi
Índice de Figuras .....	xii
Índice de Gráficos.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Justificação e relevância do tema .....	1
1.2. Objetivos da investigação.....	3
1.3. Metodologia .....	4
1.4. Estrutura da dissertação .....	4
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1. Gestão de recursos humanos.....	6
2.1.1. Conceito .....	6
2.1.2. Evolução do conceito.....	9
2.2. Pandemia Covid-19.....	12
2.2.1. Origem e evolução .....	12
2.2.2. Impacto nas empresas .....	13
2.2.3. Teletrabalho .....	14
2.3. Satisfação no trabalho.....	16
2.3.1. Conceito e evolução .....	16
2.3.2. Os principais modelos e teorias .....	19
2.3.3. Determinantes e causas .....	24
2.3.4. Consequências .....	29
2.3.5. Contexto de teletrabalho.....	32
2.3.6. A importância de ter colaboradores satisfeitos.....	33
3. Metodologia de investigação .....	35
3.1. Questões de investigação .....	35

3.2.	Instrumentos de pesquisa.....	36
3.3.	Processo de recolha de dados.....	37
4.	Análise dos dados .....	38
4.1.	Caracterização da amostra.....	38
4.2.	Principais causas e consequências da satisfação no trabalho .....	43
4.2.1.	Causas da satisfação no trabalho .....	43
4.2.2.	Consequências da satisfação no trabalho .....	44
4.3.	Modelo de trabalho .....	45
4.4.	Análise da satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 <i>versus</i> satisfação no trabalho atualmente.....	47
4.4.1.	Satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 .....	47
4.4.2.	Satisfação no trabalho atualmente .....	49
4.4.3.	Análise comparativa entre as duas linhas temporais .....	50
4.5.	Os modelos de trabalho e a satisfação .....	52
4.6.	Análise das questões de investigação.....	55
5.	Conclusões .....	57
5.1.	Contribuições para a literatura .....	57
5.2.	Limitações da investigação.....	58
5.3.	Sugestões para futuras investigações .....	58
5.4.	Conclusão final .....	59
	Referências Bibliográficas .....	61
	Apêndices.....	68
	Apêndice 1 – Questionário .....	68
	A satisfação no trabalho durante e pós Covid-19 .....	68



## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição das respostas ao inquérito .....	38
Tabela 2 - Nível de satisfação das principais causas que levam à satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 .....	48
Tabela 3 - Nível de satisfação das principais consequências geradas pela satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19.....	49
Tabela 4 - Nível de satisfação das principais causas que levam à satisfação no trabalho atualmente .....	50
Tabela 5 - Nível de satisfação das principais consequências geradas pela satisfação no trabalho atualmente .....	50

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Pirâmide de Maslow .....	21
Figura 2.2 - Teoria da Motivação-Higiene.....	22

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Distribuição da amostra por gênero .....	39
Gráfico 4.2 - Distribuição da amostra pela idade dos inquiridos.....	39
Gráfico 4.3 - Distribuição da amostra consoante a composição do agregado familiar .....	40
Gráfico 4.4 - Distribuição geográfica dos respondentes .....	40
Gráfico 4.5 - Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias .....	41
Gráfico 4.6 - Distribuição da amostra por setor de atividade .....	41
Gráfico 4.7 - Distribuição da amostra por dimensão da organização.....	42
Gráfico 4.8 - Distribuição da amostra segundo o nível funcional.....	42
Gráfico 4.9 - Distribuição da amostra segundo a situação laboral .....	43
Gráfico 4.10 - Causas gerais da satisfação no trabalho .....	44
Gráfico 4.11 - Consequências gerais da satisfação no trabalho .....	45
Gráfico 4.12 - Modelo de trabalho durante a pandemia Covid-19.....	46
Gráfico 4.13 - Modelo de trabalho que os respondentes têm atualmente.....	46
Gráfico 4.14 - Satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 .....	47
Gráfico 4.15 - Satisfação no trabalho atualmente .....	49
Gráfico 4.16 - Comparação entre a satisfação profissional no trabalho entre a pandemia Covid-19 e atualmente.....	51
Gráfico 4.17 - Comparação da satisfação profissional no trabalho entre teletrabalho e modelo presencial .....	53
Gráfico 4.18 - Modelo de trabalho preferido.....	53
Gráfico 4.19 - Alteração da definição de satisfação no trabalho .....	54
Gráfico 4.20 - Satisfação no trabalho após alteração da definição da mesma .....	54

## 1. Introdução

A gestão de recursos humanos tem vindo a sofrer inúmeras alterações ao longo dos últimos anos. No entanto, algo indiscutível é a importância dos colaboradores em todas as empresas. Para tal, é imprescindível ter colaboradores satisfeitos e empenhados na sua missão para garantir o bom funcionamento das organizações.

Nos últimos três anos, com a situação pandémica, tanto as empresas como os seus colaboradores tiveram de se adaptar. Todas as empresas tiveram de mudar a sua forma de trabalhar praticamente de um dia para o outro. Isso fez com que as empresas, que tinham possibilidade para tal, aplicassem o teletrabalho que, atualmente, ainda tem grande importância e se tornou numa forma de trabalho que, antes da pandemia, praticamente não era utilizada.

Sendo que os colaboradores se tornaram progressivamente mais exigentes e especializados, as empresas tiveram uma certa dificuldade para os reter e satisfazer. Foi então necessário reavaliar a situação e desenvolver uma melhor gestão estratégica de recursos humanos para garantir, numa altura tão complicada, uma vantagem competitiva através dos colaboradores (Barney, 2001).

### 1.1. Justificação e relevância do tema

O presente estudo tem como principal foco analisar a importância da satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho para as organizações. Da mesma forma, tem como destaque as implicações que um cenário de pandemia teve nas organizações e nas pessoas.

O trabalho não se trata apenas de um meio de sobrevivência; é também um meio de realização pessoal e integração social que contribui para a satisfação dos indivíduos.

A satisfação é uma temática que, apesar da inúmera investigação que já foi desenvolvida, continua a ter uma grande relevância, visto ser um tema cada vez mais atual atendendo à relação que estabelece com aspetos como, por exemplo, a saúde psicológica, as intenções de *turnover* e o comportamento organizacional. Existe uma panóplia vasta de teorias no que diz respeito à satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, uma vez que se trata de um conceito subjetivo, pois o que leva à satisfação de um colaborador pode não significar a satisfação de outro. Deste modo, continua a ser uma temática com grande interesse dada a sua versatilidade e diversidade.

Para uma instituição conseguir conquistar todos os objetivos estratégicos a que se propõe necessita que os seus colaboradores estejam empenhados na execução das respetivas tarefas e, por sua vez, para conseguir tal feito tem de manter os seus colaboradores satisfeitos. Esta tarefa é da responsabilidade das chefias, mas sobretudo dos gestores de recursos humanos que devem ter como objetivo conciliar e maximizar o desempenho e a qualidade de vida dos colaboradores, acabando assim por garantir um maior sucesso para a empresa. Pode assim dizer-se que uma boa gestão de recursos humanos pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso da organização, uma vez que a forma como os recursos humanos são geridos influencia significativamente o funcionamento da empresa.

É essencial as organizações fornecerem boas condições de trabalho para garantirem uma maior satisfação dos seus colaboradores. Tal transmite uma sensação de valorização aos colaboradores. A satisfação nos colaboradores com o seu trabalho pode ser considerada como um desafio e, ao mesmo tempo, como uma oportunidade para os gestores de recursos humanos, pois permite-lhes identificar quais os aspetos que podem ser melhorados quer na prática de gestão de recursos humanos, quer nas condições que a empresa oferece aos seus colaboradores.

Deste modo, os gestores de recursos humanos tiveram um grande desafio no início do ano de 2020 quando surgiu a pandemia Covid-19 que veio revolucionar o mundo do trabalho. Assim, tiveram de se adaptar de forma muito rápida a uma nova realidade, tendo de repensar novas maneiras dos colaboradores exercerem as suas funções laborais. Na maioria dos casos foi implementado o teletrabalho que permitia aos colaboradores realizarem remotamente o trabalho que, antes da pandemia, era realizado nas instalações físicas das empresas. A implementação desta nova forma de trabalho trouxe alguns desafios e oportunidades que foram vistos de maneira diferente de pessoa para pessoa.

A partir desta nova modalidade de trabalho que foi implementada, os motivos que levavam à satisfação dos colaboradores, na maioria dos casos, foram alterados. Isto deveu-se ao facto de, com o teletrabalho, o colaborador ter uma maior flexibilidade de horários que lhe permitia conciliar a sua vida pessoal com a vida profissional e, ao mesmo tempo, permitiu ao colaborador a experiência de partilha de informação e de colaboração entre colegas que se encontravam geograficamente distantes.

Assim sendo, o presente estudo pretende avaliar a satisfação dos colaboradores no que diz respeito ao ambiente de trabalho sentido durante a pandemia e, por sua vez, pretende analisar a satisfação desses mesmos colaboradores quando a situação pandémica se foi esvanecendo

e os mesmos tiveram, ou não, de voltar à sua antiga forma de trabalho. Será então necessário compreender o impacto que todos os desafios ocorridos neste período tiveram na satisfação dos colaboradores e quais foram as causas e as consequências dessa mesma satisfação.

## **1.2. Objetivos da investigação**

Primeiramente pretende-se, através da revisão da literatura, estudar a evolução e o conceito de gestão de recursos humanos. De seguida, irá ser analisado o conceito de satisfação no trabalho, no que diz respeito à sua evolução e às suas diferentes dimensões, bem como as suas causas, consequências e implicações no trabalho de um colaborador. Para além disso, pretende-se abordar algumas das teorias que foram desenvolvidas à volta do tema da satisfação, bem como analisar o modo como a satisfação e o teletrabalho estão interligados. Será igualmente abordada a temática da pandemia Covid-19, em particular os impactos da mesma no contexto social e no contexto empresarial e como a mesma levou a uma nova modalidade de trabalho, conhecida como teletrabalho.

Ao analisar todos estes conceitos pretende-se entender a importância de ter colaboradores satisfeitos com o seu trabalho numa organização e, ao mesmo tempo, perceber como as pessoas reagem a mudanças inesperadas e qual o impacto dessas mudanças para a satisfação do colaborador na organização.

A presente dissertação foca-se no impacto que a pandemia Covid-19 teve na satisfação dos colaboradores que, por restrições impostas pelo Governo e pelas organizações mundiais de saúde, foram obrigados a trabalhar remotamente e, por sua vez, irá focar-se na satisfação desses mesmos colaboradores assim que estas restrições de trabalho foram retiradas.

Assim sendo, o público-alvo será um grupo de pessoas portuguesas que estiveram a trabalhar quer durante a pandemia Covid-19, quer quando a mesma já se encontrava controlada. Ou seja, sendo a satisfação um fator essencial em qualquer organização pretende-se analisar a satisfação dos colaboradores em regime de teletrabalho e, posteriormente, comparar com a sua satisfação atual quando, ou se viram obrigados a voltar ao regime presencial, ou tiveram a possibilidade de continuar num regime de teletrabalho ou híbrido.

Deste modo foram elaboradas quatro questões de investigação:

Questão de investigação 1: Quais as principais causas e consequências da satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19?

Questão de investigação 2: Quais as principais causas e consequências da satisfação no trabalho após a pandemia Covid-19, ou seja, na atualidade?

Questão de investigação 3: Registaram-se alterações na percepção de satisfação no trabalho, e nas causas e consequências da mesma entre o período da pandemia Covid-19 e atualmente?

Questão de investigação 4: Qual o modelo de trabalho (presencial, teletrabalho ou híbrido) preferido pelos colaboradores?

### **1.3. Metodologia**

Inicialmente será feita uma revisão da literatura, através do levantamento bibliográfico de conceitos e teorias relacionados com o principal tema da dissertação, a satisfação no trabalho. Esta pesquisa será realizada através da leitura de artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, livros e *sites* na *internet*.

A investigação terá como objetivo analisar o grau de satisfação dos colaboradores enquanto enfrentavam um ambiente de pandemia e, qual a satisfação dos mesmos após o término da pandemia. Vai pretender também entender quais são as causas que levam à satisfação dos colaboradores em ambos os momentos, bem como as consequências que essa satisfação tem para os colaboradores quer a nível pessoal quer a nível profissional.

A aplicação prática do tema será feita através de um inquérito por questionário para que, subsequentemente, seja possível analisar os resultados obtidos para retirar as conclusões necessárias sobre a pesquisa realizada. Para isso foi aplicado um questionário a colaboradores que cumprissem o seguinte critério: estar a trabalhar durante a pandemia Covid-19 e estar atualmente a trabalhar. O questionário é composto por questões de escolha múltipla e foi usada a plataforma da *Google Forms* para a divulgação do mesmo.

Para analisar as respostas do questionário foi feito um tratamento estatístico das mesmas para ser possível dar resposta às questões de investigação.

### **1.4. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação é constituída por cinco capítulos que se focam no tema desta investigação, isto é, a satisfação no trabalho, mais concretamente, entender a importância da satisfação dos colaboradores a nível profissional durante todo o período pandémico face à sua satisfação profissional atual onde as restrições da Covid-19 praticamente já não existem.

No capítulo dois é feito um enquadramento teórico dos vários conceitos, através da revisão de literatura dos principais temas da investigação, nomeadamente a gestão de recursos humanos, a pandemia Covid-19 e a satisfação no trabalho.

De seguida, no terceiro capítulo é abordada a metodologia utilizada no estudo em causa, onde são apresentados os procedimentos metodológicos e os instrumentos utilizados tendo em conta as questões de investigação do estudo.

No capítulo quatro são apresentados e interpretados os resultados obtidos da aplicação do questionário utilizado na presente investigação.

Por último, no quinto capítulo são tecidas as principais conclusões desta investigação, são enunciadas as principais limitações da mesma e são apresentadas algumas sugestões para investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

Os colaboradores têm tido uma importância cada vez maior no funcionamento das empresas, sendo considerados uma potencial fonte para obtenção de vantagens competitivas sustentadas que cada empresa pode ter (Barney, 2001). No entanto, é necessário que os gestores de recursos humanos garantam que os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, a fim de assegurar que os mesmos conseguem ultrapassar com sucesso os desafios que constantemente aparecem.

### **2.1. Gestão de recursos humanos**

A gestão de recursos humanos evoluiu bastante ao longo dos últimos tempos, quer no que se refere à sua designação, quer no que concerne à importância dada aos recursos humanos nas empresas.

Segundo Milkovich e Boudreau (2008) os recursos financeiros e materiais são necessários para uma empresa garantir o seu funcionamento. No entanto, os recursos humanos têm também uma grande importância para o seu bom funcionamento. Realça-se com isso que sem recursos humanos eficazes é impossível que as organizações atinjam os seus objetivos.

#### **2.1.1. Conceito**

Atualmente as empresas estão constantemente pressionadas pelas mudanças económicas, organizacionais, tecnológicas e competitivas, visto que estas são uma consequência da globalização. Um ambiente organizacional saudável, competitivo e aberto à inovação é sinónimo de produtividade. Tendo em conta o mercado, a gestão do capital intelectual é um dos desafios que todas os gestores de recursos humanos têm considerado como sendo um dos fatores que determina os níveis de competitividade da empresa. Deste modo, as políticas de recursos humanos devem estar alinhadas com a estratégia das organizações e devem ser implementadas de modo a gerar valor para a própria empresa.

As empresas conseguem obter vantagens competitivas sustentadas quando implementam estratégias que aproveitam as suas forças internas, que são capazes de responder à realidade do momento e que, ao mesmo tempo, diminuem as fraquezas internas e neutralizam as ameaças externas (Barney, 2001). O mesmo autor refere ainda que as constantes mudanças que ocorrem nos mercados são uma verdade irrefutável e, por isso, o conhecimento e as tecnologias de informação são dois elementos-chave e críticos para que a empresa seja capaz

de se diferenciar e de ter sucesso. É por isso crucial que as empresas encontrem estratégias que integrem os seus colaboradores e que façam com que os mesmos tenham objetivos alinhados com os da empresa. Da mesma forma, é fulcral para a empresa possuir uma equipa de recursos humanos com conhecimentos, características e capacidades impossíveis de serem imitados pela concorrência. Um dos desafios associados a esta situação consiste em saber fazer uma boa gestão do conhecimento que existe na organização, para ser possível criar um cenário favorável ao desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores (Santos, 2004). Deste modo, de acordo com Covey, Huling e McChesney (2012), as organizações vão ficar mais fortes, ágeis, competitivas, sustentáveis e com maior capacidade para fazer a diferença.

Segundo Sotomayor (2021) para garantir que tal acontece, as empresas devem adotar práticas de gestão de recursos humanos que melhorem a capacidade das organizações para atrair e reter colaboradores, devem fazer uma integração planeada e acompanhada dos novos colaboradores, implementar sistemas de gestão e avaliação de desempenho que sejam considerados como justos pelos colaboradores, conceber sistemas de recompensas que estimulem os colaboradores para melhorarem o seu desempenho organizacional e devem fazer com que os colaboradores se sintam envolvidos e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

As pessoas são um ativo essencial nas empresas, pelo que progressivamente tem sido dado cada vez mais valor à gestão de recursos humanos, visto que são as pessoas que definem as ações estratégicas, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam as decisões que levam as organizações ao sucesso. Os gestores de recursos humanos têm a perceção que a criação de riqueza para uma empresa é realizada através da capacidade de produzir conhecimento e de geri-lo de forma eficaz. Tal permite desenvolver o capital intelectual das empresas. De acordo com Anderson, Finkelstein e Quinn (1996), o sucesso das empresas depende maioritariamente da capacidade intelectual dos seus recursos humanos e minoritariamente dos seus ativos físicos. Carvalheiro (2011) garante que é a partir das pessoas que as empresas conseguem definir as suas ações estratégicas e operacionais que levam os administradores a obter lucros e a maximizar o capital investido.

Guest (1987) define a gestão de recursos humanos como sendo o conjunto de políticas destinadas a maximizar a integração organizacional, o comprometimento dos colaboradores, a flexibilidade e a qualidade do trabalho.

Uma gestão adequada dos recursos humanos é mais do que concretizar os objetivos da organização, ou seja, não se deve deixar de parte as emoções, o bem-estar e a capacidade de estabelecer empatia com os colaboradores. Ao existir uma melhor gestão emocional dos colaboradores, existirá um melhor desempenho e maior envolvimento dos mesmos que representará uma maior satisfação profissional (Santos, 2004).

De acordo com Santos (2004) é fundamental apostar nas pessoas de forma a criar condições que mais e melhor estimulem as suas competências em prol do sucesso da organização. Isto pode ser feito em três passos sendo que, inicialmente, deve ser feito um desenvolvimento do capital humano através da estimulação das competências individuais dos colaboradores. De seguida, deve ser feito um desenvolvimento do capital estrutural onde se estabelecem estruturas internas que permitam trocar conhecimentos e reforçar as ligações entre todos os colaboradores. Por último, deve ser feito um desenvolvimento do capital relacional para garantir uma perspetiva mais abrangente e realista do conhecimento de forma a torná-lo mais valioso e a incentivar a inovação e a criatividade.

A gestão de recursos humanos deve evidenciar a obtenção de qualidade, uma vez que isto permitirá alcançar diversos resultados organizacionais, quer tangíveis, como o lucro da organização, quer intangíveis, como a satisfação dos clientes e também dos colaboradores (Akdere, 2009).

Kaya, Koc e Topcu (2010) consideram que a gestão de recursos humanos compreende atividades de aquisição, retenção, *empowerment* e motivação dos colaboradores.

Já Zhao, Yuan e Guo (2011) asseguram que a gestão de recursos humanos tem como objetivo a utilização de métodos científicos modernos que permitam gerir de forma eficaz as ideias e comportamentos das pessoas, garantindo que as mesmas têm liberdade para contribuir para o alcance dos objetivos das empresas.

Segundo Armstrong (2014) a gestão de recursos humanos pode ser definida como sendo uma abordagem estratégica dos ativos mais valiosos das empresas, ou seja, as pessoas. Isto permite garantir o desenvolvimento das mesmas e o seu bem-estar dentro da organização. Por sua vez, esta valorização e satisfação das pessoas leva a que as empresas consigam alcançar os objetivos a que se propõem, bem como a solucionar todos os desafios que enfrentam.

Contudo, para que tudo isto seja possível é necessário existir uma boa comunicação. Deve haver um esclarecimento claro de qual é a estratégia global da empresa, bem como da estratégia de recursos humanos que a mesma aplica. Para além deste esclarecimento, devem

ser proporcionadas, a todos os colaboradores, as ferramentas necessárias que lhes possibilitem atingir os objetivos pretendidos. Isto permite garantir não só a produtividade, como também assegurar que os colaboradores têm atitudes e comportamentos no trabalho que vão de encontro à cultura organizacional e proporcionam um bom clima organizacional.

A gestão de recursos humanos pode ser vista como uma área que procura estruturar da forma mais eficiente possível os esforços de cada colaborador e, por sua vez, que procura identificar as necessidades da organização no que diz respeito ao número de colaboradores necessários e às competências que cada um deve ter. Deste modo, é possível afirmar que não existe uma forma correta e única para gerir os recursos de uma empresa, uma vez que os mesmos devem ser geridos de acordo com a missão, a visão, os valores e a estratégia de cada organização (Delery & Doty, 1996).

### **2.1.2. Evolução do conceito**

Atualmente a gestão de recursos humanos tem uma importância enorme no que toca à gestão da empresa em si. Contudo, nem sempre foi assim. É através do estudo da evolução histórica deste conceito que se torna possível compreender a verdadeira importância e impacto que a gestão de recursos humanos tem nas empresas.

Grande parte dos autores defende que a atual gestão de recursos humanos foi marcada por três etapas, designadamente a administração de pessoal, a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos.

O período da administração de pessoal situa-se entre o final do século XIX e os anos sessenta do século passado. No entanto, este período foi dividido em três fases: administração de pessoal, direção das relações sociais ou industriais e direção das relações humanas.

O primeiro período surgiu com a Revolução Industrial. Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2015) consideram que o sistema de trabalho tipo familiar deixou de existir havendo assim uma alteração nos processos produtivos.

De acordo com Chambel e Curral (2008), neste período a única preocupação das empresas era obter resultados tangíveis e os trabalhadores apenas recebiam recompensas a nível material e monetário. Nesta fase, os recursos humanos não eram valorizados, isto é, o foco das organizações eram as tarefas e não as pessoas.

Segundo Sotomayor (2021) não existia um departamento de pessoal nas empresas e, quando existia, era constituído por indivíduos com formação jurídica. Nesta altura, não existiam práticas de recursos humanos formal e deliberadamente implementadas nas empresas.

De forma sucinta, inicialmente não existia um cargo específico de gestão de recursos humanos, ou seja, tratava-se de uma gestão de pessoas bastante tradicional. Estava integrada na gestão global da empresa, pois a gestão de recursos humanos era considerada um custo desnecessário, uma vez que as pessoas eram vistas apenas como mão-de-obra cujo custo para a organização deveria ser o mais reduzido possível e o rendimento deveria ser o máximo. Não era dada qualquer tipo de importância às práticas de relacionamento pessoal e tratava-se de um processo meramente administrativo.

O segundo período, o da gestão de pessoal, decorreu entre os finais da década de sessenta e meados da década de oitenta do século passado. De acordo com Serrano (2010) este período foi assinalado por começar a existir uma preocupação pelas pessoas e por se começar a apostar na motivação no trabalho.

Segundo Chambel e Curral (2008) neste período foi feito um estudo pela Escola das Relações Humanas, em que se demonstrou que o ser humano, enquanto trabalhador, passou a ser prioritário. Isto é, começou a existir uma preocupação com as motivações, os sentimentos, a satisfação e o bem-estar do colaborador. Trata-se, por isso, de uma fase onde a motivação física, social e psicológica eram uma preocupação das empresas.

Começou a existir uma evolução a nível legislativo e uma colaboração coletiva para garantir a satisfação das necessidades dos colaboradores, mas sempre sob uma lógica de minimização dos custos (Marques, 2010).

Sotomayor (2021) afirma que nesta altura havia empresas que já possuíam um departamento de recursos humanos. No entanto, o mesmo era gerido por pessoas com formação nas áreas de sociologia ou psicologia. Começou a existir alguma preocupação com a integração de práticas de recursos humanos na empresa o que acabou por originar a utilização das recompensas não monetárias.

Em suma, a função passou a ser mais generalista e a satisfação e motivação dos colaboradores passaram a ser a base das atividades para garantir a produtividade global da organização, com o mínimo de custos. Trata-se de uma visão mais moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal e desenvolver os indivíduos que, estando satisfeitos, contribuirão melhor para o desempenho da empresa.

Tendo em consideração que os recursos humanos são um ativo valioso para a empresa, a partir da década de oitenta do século passado surgiu o último período conhecido até aos dias de hoje, por gestão de recursos humanos. Há autores que designam esta nova era por gestão de pessoas (Cunha *et al.*, 2015; e Sotomayor, 2021), muito embora a terminologia não tenha tido uma aceitação generalizada por parte dos investigadores.

Deadrick e Stone (2014) garantem que esta abordagem surgiu com o intuito de promover o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade das organizações, para satisfazer o interesse de ambas as partes. Para além disso, Beaumont (1993) afirma que esta nova fase surgiu pela incapacidade que existia para responder à competitividade proveniente dos mercados exteriores. Isto contribuiu para que existisse um aumento do pessoal administrativo e técnico.

A gestão de recursos humanos tem um carácter mais proativo e estratégico, visto que considera as pessoas como ativos na organização, engloba uma visão mais ampla da organização, tem uma preocupação constante com as atitudes e com o desempenho dos colaboradores e tem em consideração a singularidade de cada colaborador.

Conforme Sotomayor (2021) nos dias de hoje existe um departamento gerido por indivíduos com formação relevante na área, ou seja, com formação de nível superior em gestão e/ou gestão de recursos humanos. As pessoas devem ser consideradas um ativo importante e único, pois ainda que as pessoas tenham as mesmas competências técnicas, não têm as mesmas competências comportamentais. Logo, cada chefe de equipa deve ser um mini gestor de recursos humanos de forma a promover a satisfação e o empenho de cada colaborador.

Concisamente, neste último período a gestão de recursos humanos passou a ter um papel mais estratégico na organização para sobreviver à competitividade imposta pelo mercado e devido aos novos desafios tecnológicos, económicos e sociais que surgiram. As pessoas começaram a ser vistas como sendo um recurso decisivo e importante para alcançar vantagens competitivas sustentadas (Barney, 2001).

Legge (1995) fez uma análise crítica ao modelo de gestão de recursos humanos com base nas expressões *hard* e *soft*, criando assim duas abordagens. A abordagem *hard* representa a fase da gestão de pessoal e os recursos humanos eram considerados como um custo. Estes são analisados como sendo um recurso organizacional que deve ser gerido estrategicamente, garantido assim a sua eficiência e proveito económico para minimizar o custo com o fator trabalho. Por outro lado, a abordagem *soft* representa a fase da gestão de recursos humanos, em que os mesmos são considerados um investimento, visto que as pessoas são tidas em

conta como sendo um recurso único que possibilita uma potencial obtenção de vantagens competitivas.

No contexto atual, onde surgem constantemente novas tecnologias que alteram a forma como o trabalho se desenvolve e criam novos desafios, a gestão de recursos humanos teve de se adaptar. Ainda que inicialmente o departamento de recursos humanos tenha sido constituído por pessoas que realizavam todas as suas tarefas de forma manual, atualmente já não existe essa necessidade e, por isso, a gestão de recursos humanos começou a ter a capacidade de investir também noutras áreas como é o caso das questões estratégicas das organizações (Vokić, 2016). Isto é, os recursos humanos passaram a ser considerados uma opção estratégica que participa na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. São por isso considerados como um investimento que deve ser potencializado, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

## **2.2. Pandemia Covid-19**

O mundo está em constante mudança e sempre a encontrar novos desafios no que respeita aos avanços tecnológicos, às alterações climáticas, a guerras, a ameaças à saúde, entre muitos outros desafios contínuos.

Por sua vez, o crescimento atual da economia, rápido e com sucessivas mudanças, leva a que as empresas sejam obrigadas a ter uma enorme capacidade de inovação e de flexibilidade se querem ter algum tipo de vantagem competitiva.

### **2.2.1. Origem e evolução**

Em 2019 foi identificada na cidade de Wuhan, na China, uma epidemia com características pneumónicas. O governo chinês viu-se obrigado a notificar o acontecimento à Organização Mundial de Saúde. A mesma reconheceu que se tratava de um vírus que se transmitia através das gotículas geradas pela tosse de uma pessoa infetada. A este vírus foi dado o nome de SARS-CoV-2, também conhecido por Coronavírus.

O ano de 2020 ficou marcado pela disseminação rápida da pandemia Covid-19 aos restantes países. Segundo Who (2021) esta pandemia, em poucos meses, afetou uma grande quantidade de países e gerou um elevado número de infetados e mortos. Tratou-se, por isso, de uma pandemia de origem sanitária que teve um grande impacto a nível empresarial, mas também no que diz respeito à saúde, à economia e a nível social em todo o mundo (Amore, Quarato & Pelucco, 2021).

Por isso, esta pandemia aumentou a ansiedade económica global (Fetzer, Hensel, Hermle & Roth, 2021) e causou um choque significativo na economia internacional, visto que havia uma grande restrição de movimento de pessoas e viagens.

### **2.2.2. Impacto nas empresas**

Ainda que o mundo esteja habituado às constantes mudanças derivadas dos mais inúmeros fatores, a pandemia Covid-19 pode ser considerada como o maior desafio que as pessoas enfrentaram nas últimas décadas, uma vez que se tratou de uma situação, até à data, desconhecida e cheia de desafios e incertezas (Gössling, Scott & Half, 2021). O surgimento e evolução da Covid-19 teve impacto na vida humana em todas as suas dimensões. Ainda que tenha começado por afetar a nível da saúde, acabou também por afetar a nível familiar e atingir a esfera do trabalho em todas as organizações mundiais independentemente do seu segmento ou da sua dimensão (Giust-Desprairies, 2020). A pandemia Covid-19 provocou uma crise económica, visto que as medidas decretadas pelo Governo para proteger a saúde pública afetaram o comportamento dos agentes económicos tanto do lado da oferta, em que as empresas tiveram de parar com o seu normal funcionamento, como do lado da procura, pois as pessoas foram obrigadas a estar confinadas.

As empresas foram bastante afetadas com a chegada desta pandemia e tiveram de criar um cenário onde garantiam a segurança da saúde dos seus colaboradores e, ao mesmo tempo, garantiam a produtividade dos mesmos. Foram, deste modo, obrigadas a superar uma grande diversidade de desafios e, muitas delas, começaram a apresentar dificuldades financeiras, por não ser fácil encontrar soluções eficazes para superar os efeitos desta crise pandémica. Nessa altura, os departamentos de recursos humanos das empresas tiveram um papel bastante importante nas organizações, pois foram obrigados a elaborar novas estratégias de forma a minimizar os impactos que a pandemia poderia ter na saúde dos colaboradores e, desta forma, identificar quais os processos e atividades que poderiam ser ajustados a esta nova realidade para garantir a continuidade do negócio e a produtividade da empresa.

Nenhuma empresa estava preparada para esta mudança tão repentina e inesperada. Foi necessária uma enorme reorganização e a tomada de inúmeras decisões de forma bastante rápida. Estas decisões tiveram de ter sempre por base a prevenção da saúde dos colaboradores garantindo que estavam a ser cumpridas todas as regras governamentais e dos órgãos de saúde mundiais que tinham sido impostas na altura.

Sendo assim, em 2020, segundo Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba e Klarsfeld (2020), foram apresentados desafios sem qualquer tipo de precedentes e com inúmeras implicações na forma de viver e trabalhar das pessoas, o que causou uma delicada reestruturação da força de trabalho. Os mesmos autores referem ainda que foi graças às tecnologias que se conseguiu dar continuidade aos negócios, uma vez que foram as mesmas que permitiram o teletrabalho.

Deste modo, de acordo com Di Domenico, Pullano, Coletti, Hens e Colizza (2020) nesta altura existiu a necessidade de aplicar medidas preventivas da propagação do vírus, isto é, foi necessário confinar as pessoas de modo a aplicar um distanciamento social. Aos colaboradores foi solicitado que trabalhassem em outros locais, principalmente a partir da sua própria casa.

A adoção deste novo modelo de trabalho por parte das empresas foi fundamental durante a pandemia, pois permitiu o distanciamento social nos locais de trabalho (Cahapay, 2020). Posto isto, a alteração do modelo de trabalho para um regime de teletrabalho tornou-se um enorme desafio para as organizações. O teletrabalho permitiu uma maior flexibilidade de trabalho, levou a uma alteração da estratégia da organização e dos seus objetivos, pois este novo modelo fez com que os colaboradores se tornassem mais autónomos e versáteis. Consequentemente, a relação de confiança entre os vários colaboradores tornou-se essencial e, para que tal fosse possível, teve de existir uma delegação de tarefas para que continuasse a existir um bom funcionamento de equipa com um trabalho à distância.

Acabou por se constatar que esta pandemia teria um período mais longo do que o esperado, pelo que era necessária a colaboração de todos para existir uma adequação a este período de crise pandémica de forma a minimizar os impactos da mesma. Aos cidadãos foi solicitado que os seus comportamentos estivessem de acordo com as orientações das entidades de saúde e do Governo para reduzir o risco de contágio. Já os líderes das organizações que mantiveram as suas atividades em produção tiveram de executar um plano de contingência de alto rigor pois só assim era permitido que continuassem com a sua atividade. Para que tudo isto acontecesse e fosse cumprido foi necessário que as autoridades tivessem uma ação rápida, eficiente e clara na comunicação destas ações à sociedade em geral (Coelho, 2021).

### **2.2.3. Teletrabalho**

Teletrabalho é a junção da palavra grega *telou*, que significa longe, com a palavra latina *tripaliare* que significa trabalhar. A pandemia permitiu que muitas pessoas descobrissem esta modalidade de trabalho ainda que, de acordo com Buomprisco, Ricci, Perri e De Sio (2021),

o conceito de teletrabalho exista desde 1970, mas para a maioria dos trabalhadores nos dias de hoje, o teletrabalho tornou-se o “novo normal”, onde as pessoas começaram a trabalhar remotamente a partir da sua casa e a comunicar com os seus colegas de trabalho através de *e-mails*, chamadas telefónicas e/ou videoconferências (Schur, Ameri & Kruse, 2020).

Já existiam diversos estudos sobre a aplicação do teletrabalho pelas organizações. Contudo, este tema apenas foi estudado mais detalhadamente em contexto de crise pandémica desde que ocorreu a pandemia Covid-19. Estes dois ambientes tornam-se distintos, pois durante a pandemia existiu uma limitação no local de trabalho, isto é, enquanto antes alguém que trabalhasse a partir da sua casa poderia ter o seu horário de trabalho em sintonia com a altura mais calma da sua casa, durante a pandemia isso não aconteceu, já que toda a família se encontrava em casa, o que pode levar a uma maior distração e menor produtividade dos colaboradores.

O teletrabalho tornou-se quase como obrigatório durante a pandemia Covid-19, gerando uma grande quantidade de desafios. As empresas para além de terem de se adaptar e estabelecer novas políticas internas de forma a assegurarem o teletrabalho tiveram, também, de garantir a segurança da sua informação na rotina do trabalho remoto. Já os colaboradores das organizações tiveram de rapidamente se adaptar às novas tecnologias e às novas formas de comunicar com os seus colegas. Ao mesmo tempo tiveram de conciliar a vida profissional e a vida pessoal, que muitas das vezes se encontrava interligada (Losekann & Mourão, 2020).

Como em tudo esta modalidade de trabalho apresenta vantagens e desvantagens, apesar de em geral ser encarada de forma positiva. No entanto, durante o Covid-19 um dos principais desafios das organizações foi o isolamento social dos colaboradores, pois as mesmas tinham a perceção que nem sempre era fácil separar os momentos profissionais dos da vida pessoal. Para além disso, como a interação social com os colegas de trabalho reduziu, existiu também uma perda de ligação à cultura organizacional. O teletrabalho apresenta, por isso, inúmeros desafios. Numa outra perspetiva, o teletrabalho também trouxe benefícios tanto para as organizações, como para os colaboradores e para a sociedade. A nível organizacional, o teletrabalho permitiu aumentar a produtividade dos colaboradores (Popovici & Popovici, 2020) e reduzir os custos relacionados com o escritório. A nível dos colaboradores, uma das maiores vantagens do teletrabalho é eliminar o tempo das deslocações, o que reduz o custo de combustível e diminui o *stress* causado pelo trânsito. Já no que diz respeito à sociedade em geral, o teletrabalho ajuda na diminuição da poluição e do tráfego (Kurkland & Bailey, 1999).

No entanto, é importante salientar que deve sempre existir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal de modo a garantir o bem-estar físico, emocional e mental dos colaboradores (Sanfilippo, 2023).

### **2.3. Satisfação no trabalho**

Existem vários fatores que podem influenciar os comportamentos dos colaboradores no seu local de trabalho e um desses fatores é a satisfação no trabalho.

O departamento de recursos humanos tem como sendo um dos seus maiores desafios a maximização do desempenho dos colaboradores das organizações e, ao mesmo tempo, a promoção de melhorias para a sua qualidade de vida.

Nos dias de hoje, as pessoas são o principal desafio das organizações e mantê-las satisfeitas nem sempre se trata de uma tarefa fácil. No entanto, deve ser feita uma boa gestão dos fatores que garantem a satisfação dos colaboradores, de modo a que os mesmos sejam capazes de garantir que atingem não só os objetivos globais da empresa, mas também os seus próprios objetivos.

#### **2.3.1. Conceito e evolução**

Não existe apenas uma definição para o conceito de satisfação no trabalho, da mesma forma que não é possível afirmar que uma definição está mais correta do que a outra. Trata-se de um conceito que já foi bastante estudado, mas apesar disso os autores nem sempre chegam a um consenso sobre o mesmo. A temática da satisfação no trabalho revela-se de enorme interesse, uma vez que, tal como é referido por Staples e Higgins (1998), afeta grande parte da população, pois a maioria das pessoas passa uma parte substancial das suas vidas no seu trabalho. Deste modo, compreender os fatores que influenciam a satisfação no trabalho pode influenciar o bem-estar de grande parte da sociedade.

Antes de compreender o que é a satisfação no trabalho deve-se definir o respetivo conceito. Deste modo, segundo Hespanhol (2008) a satisfação pode ser definida como sendo a análise de cada um de nós de modo a comparar e avaliar as nossas necessidades, preferências, valores e expectativas. Isto é, cada pessoa reage de forma diferente tendo em conta aquilo que recebe e aquilo que esperava alcançar. A satisfação é, por isso, um conceito fortemente subjetivo, visto que depende do contexto e cultura em que cada indivíduo se insere. Este facto vai de encontro ao mencionado por Martinez e Paraguay (2003), quando referiram que as pessoas

reagem de formas diferentes e valorizam diferentes aspectos ainda que estejam inseridas nas mesmas situações.

A definição mais conhecida de satisfação no trabalho é a de Locke (1976), onde o autor refere a satisfação no trabalho como sendo uma realidade emocional positiva ou de prazer, que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo mesmo.

Segundo Fraser (1983) satisfação no trabalho é um conceito complexo e de difícil definição, uma vez que se trata de um estado subjetivo que varia conforme a pessoa, a circunstância e o tempo, e que está sujeita à influência de situações internas e externas ao ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2002) a definição de satisfação no trabalho reflete a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Por outro lado, Robbins (2002) afirma que o trabalho de uma pessoa é muito mais do que a atividade para a qual está contratada; inclui também a relação com os colegas e superiores, o respeito pelas regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação das condições de trabalho, entre outros. Logo, o nível de satisfação ou insatisfação de um colaborador com o seu trabalho depende de uma complexa soma de várias componentes. Por isso, a satisfação no trabalho trata-se de um processo contínuo, na medida em que se vai construindo à medida que os colaboradores vão analisando o seu ambiente de trabalho.

Ainda que haja uma enorme variedade de definições dos mais diversos autores e que estas tenham algumas variações, os mesmos acabam sempre por encontrar características idênticas dentro do tema. Os primeiros estudos em relação à satisfação no trabalho surgiram por volta do ano 1912, com o modelo taylorista, que defendia que o conceito de satisfação no trabalho estava relacionado com a fadiga, a remuneração e, como tal, influenciava a produtividade dos colaboradores. Porém, rapidamente se percebeu que as estratégias adotadas para os colaboradores reduzirem os seus níveis de cansaço deixavam de produzir efeito passado algum tempo.

No entanto, durante os anos trinta do século XX, o desenvolvimento teórico do conceito de satisfação no trabalho foi alterado. Foram realizados estudos pela Escola das Relações Humanas que comprovaram que as relações sociais entre os trabalhadores e os seus superiores eram mais relevantes para a satisfação do colaborador do que a componente financeira, ou seja, do que o seu salário. Segundo Locke (1976), apenas os incentivos remuneratórios fornecidos de forma isolada contribuem para o aumento da satisfação global no trabalho. Foi com esta alteração da definição que se assistiu a uma transição da forma de

ver os colaboradores, isto é, as organizações empresariais passaram a valorizar o fator humano.

Uns anos antes, mais concretamente em 1969, Locke referiu que a satisfação no trabalho é um estado emocional e, como tal, possui dois fenómenos: o de alegria (satisfação) ou o de sofrimento (insatisfação). O fenómeno influencia diretamente tanto o comportamento como o estado físico e emocional do indivíduo e, conseqüentemente, pode gerar conseqüências para a organização. Também para Harris (1989) a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação geral do trabalho, sendo influenciada pela capacidade de lidar com diferentes situações, onde se incluem situações de trabalho, motivações e características de personalidade.

Posto isto, podemos concluir que existem autores que defendem que satisfação no trabalho é um estado emocional, como foi o caso de Locke e Harris mas, por outro lado, existem autores que consideram a satisfação no trabalho como uma atitude. Entre os mesmos, temos Rego (2001) que define a satisfação no trabalho como uma atitude e que esta está diretamente relacionada com o tratamento de justiça e de respeito a que o colaborador é submetido. Também Robbins (2002) considera a satisfação no trabalho como a atitude da pessoa em relação ao trabalho que executa. Refere ainda que as pessoas têm reações ativas às situações de trabalho que não as satisfazem.

Quer a satisfação no trabalho seja considerada uma emoção ou uma atitude, segundo Lima, Vala e Monteiro (1988), ambas as perspetivas têm como objetivo caracterizar as perceções resultantes do trabalho e das experiências que o mesmo transmite. Por outro lado, existem autores como Organ e Near (1985), que declaram que a satisfação no trabalho está dividida em duas vertentes, ou seja, acreditam que existe uma vertente afetiva onde a satisfação se baseia na avaliação emocional que a pessoa faz em relação ao seu trabalho e que existe uma vertente cognitiva onde a satisfação se baseia na avaliação lógica e racional que a pessoa faz acerca das suas condições de trabalho, das suas oportunidades e dos seus resultados. Estudos mais recentes revelam que para Tepayakul e Rinthainsong (2018), a satisfação no trabalho tem sido definida como o grau com que as pessoas gostam e desfrutam de realizar o seu trabalho. Dentro dessa linha de pensamento, Coruzzi (2020) reconhece que é essencial as pessoas acreditarem que o seu trabalho é importante e que faz a diferença na organização, pois isso permite aumentar a satisfação das mesmas.

No entanto, independentemente de qual seja a definição de satisfação no trabalho adotada, esta vai influenciar o ambiente de trabalho vivido numa organização, assim como o estado

de saúde dos colaboradores e a vida dos mesmos. Deste modo, é de extrema importância analisar quais as causas e as consequências da satisfação ou da não satisfação no trabalho e tentar manter os colaboradores satisfeitos e empenhados na prossecução dos objetivos da organização.

### **2.3.2. Os principais modelos e teorias**

São vários os modelos e teorias que se fizeram em torno do tema da satisfação no trabalho, pois são várias as definições que foram criadas para a mesma. Porém, existem três abordagens que se consideram fundamentais neste conceito: a situacional, a disposicional e a interacionista. Cohrs, Abele e Dette (2006) defendem que em relação à satisfação no trabalho, as abordagens situacionais refletem as características do trabalho, ou seja, o nível de satisfação é influenciado pelas condições que o trabalho oferece. No que diz respeito às abordagens disposicionais, os mesmos autores assumem que a satisfação no trabalho resulta das características individuais do próprio indivíduo. E, por fim, as abordagens interacionistas pressupõem a interação existente entre o indivíduo e o meio envolvente, ou seja, integram a junção da abordagem disposicional com a abordagem situacional.

Segundo Ferreira, Abreu e Caetano (1996) são dois os principais tipos de modelos. Existem os modelos de conteúdo da satisfação como é o caso da teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1954) e a teoria bifactorial, de Herzberg (1966). Estas teorias, de um modo geral, pressupõem que os indivíduos são motivados por fatores internos onde cada um procura satisfazer a todo o custo as suas necessidades para que se sinta satisfeito e realizado no trabalho. Por outro lado, existem os modelos processuais da satisfação como é o caso da teoria das expectativas de Vroom (1966) que tem por base os objetivos que motivam os indivíduos no processo de escolha entre alternativas diferentes.

Maslow (1954) defende que à medida que os primeiros níveis de necessidades vão sendo satisfeitos vão surgindo novas necessidades de níveis seguintes. Contudo, não se trata de uma hierarquia rígida, visto que as necessidades mais elevadas podem ser satisfeitas antes das necessidades básicas. No entanto, Maslow (1954) admite que uma pessoa nunca está completamente satisfeita quanto às suas necessidades, independentemente do nível em que a mesma se encontra (Figura 2.1).

Segundo Chambel e Curral (2008) McGregor baseou o seu modelo na teoria de Maslow e defendeu que todos os indivíduos têm necessidades que se organizam em pirâmide. Neste caso, quando o indivíduo ainda não tem a sua primeira necessidade satisfeita faz de tudo para

a conseguir satisfazer e, apenas quando o conseguir, é que passa para o nível de necessidades hierarquicamente acima. Logo, McGregor defende que o seu modelo permite prever o comportamento de cada indivíduo e a sua satisfação ou insatisfação. Com isto, ele acredita que os recursos humanos de uma empresa têm a capacidade de gerir da melhor forma os comportamentos dos colaboradores e, por sua vez, tornar mais eficiente o funcionamento da organização.

Foi através do modelo de McGregor que surgiu a teoria X e a teoria Y, sendo que a primeira estava ligada às ideias tradicionais que existiam até aos anos cinquenta do século passado, nomeadamente às motivações económicas e sociais, ao passo que a teoria Y estava relacionada com a importância que começou a ser dada ao colaborador enquanto pessoa. A teoria X defende que o ser humano é considerado uma pessoa indolente, passiva, irresponsável e resistente a inovações. Considera também que existe a necessidade de haver uma hierarquia, onde a administração tem o dever de organizar e controlar os colaboradores. Para além disso, argumenta que a satisfação no trabalho apenas existe quando existem recompensas financeiras. Como esta teoria se mostrou inconsistente e inadequada surgiu a teoria Y. Nesta teoria a principal preocupação é a ligação que deve existir entre os objetivos individuais e os organizacionais. Esta teoria defende, por isso, que as condições de trabalho são a fonte de satisfação e são determinantes para a relação pessoa-trabalho. Considera, igualmente, que os indivíduos são seres humanos que gostam de trabalhar, são proativos, têm iniciativa e gostam da mudança (Sotomayor, 2021)

A teoria das necessidades de Maslow hierarquiza os fatores de satisfação do ser humano em cinco níveis numa pirâmide: i) necessidades fisiológicas, que se referem a fatores relacionados com a sobrevivência; ii) necessidades de segurança, que se relacionam com a segurança tanto física como emocional, social e familiar; iii) necessidades sociais, que surgem do facto de existir necessidade de se interagir socialmente, ser estimado e ser aceite; iv) necessidade de estima, que se relaciona com a necessidade que o ser humano tem em manter a autoestima, o prestígio e se sentir útil; e v) necessidade de autorrealização, que diz respeito ao autodesenvolvimento e à tendência dos indivíduos em tornar reais os seus potenciais. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades primárias e, seguidamente, surgem as necessidades secundárias (Figura 2.1).



Figura 2.1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado de Schermann (2022)

Os colaboradores que ainda não têm as suas necessidades primárias satisfeitas estão mais ligados às organizações, pois consideram que não têm outra escolha. Já os colaboradores que se encontram em patamares mais acima da pirâmide estão focados nos seus objetivos e apenas permanecem na organização para sentirem a percepção de que os seus objetivos serão alcançados e realizados.

Assim, os gestores de recursos humanos podem influenciar o desempenho dos colaboradores ao preocuparem-se com as necessidades não satisfeitas dos mesmos. Newstrom (2008) refere que os gestores devem procurar reconhecer e aceitar as necessidades dos colaboradores, ter consciência de que as necessidades se alteram de colaborador para colaborador, dar oportunidade de os colaboradores satisfazerem necessidades que até então não foram atendidas e entender que a cedência em excesso do mesmo tipo de determinada recompensa pode ter efeitos negativos sobre a satisfação.

No seguimento desta teoria surgiu a teoria bifactorial de Herzberg (1966) que indica que existem dois fatores relacionados com o trabalho: os fatores higiénicos (extrínsecos), que se manifestam no contexto de trabalho; e os fatores motivacionais (intrínsecos), que estão relacionados com o conteúdo do trabalho (Figura 2.2). Ferreira, Neves e Caetano (2001) interpretaram que os fatores higiénicos estão relacionados com os benefícios que a organização consegue disponibilizar como, por exemplo, o ambiente de trabalho, a relação com os superiores hierárquicos, a remuneração e os benefícios sociais. Estes fatores podem gerar uma satisfação no colaborador quando bem aplicados. No que diz respeito aos fatores motivacionais, estes estão relacionados com o cargo que é ocupado pelo indivíduo na organização, onde é valorizado o reconhecimento, a progressão na carreira, a responsabilidade e a realização pessoal.

Herzberg desenvolveu esta teoria por forma a compreender as atitudes do ser humano, principalmente no que toca à satisfação no trabalho. Para isto, procurou determinar quais as situações que conduzem a sentimentos positivos ou negativos, partindo desde logo do pressuposto que satisfação e insatisfação são conceitos distintos. Neste sentido, Herzberg (1966) refere que o contrário de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, é, no entanto, a ausência de satisfação e vice-versa. A satisfação e a insatisfação encontram-se relacionadas com fatores distintos, sendo que a ausência de segurança e de condições de trabalho provocam insatisfação aos colaboradores. Por sua vez, a sua presença não traz satisfação; apenas conduz a um estado neutro (Newstrom, 2008).



Figura 2.2 - Teoria da Motivação-Higiene

Fonte: Adaptado de Retondo (2020)

Os resultados mostram que alguns fatores se encontram associados à elevada satisfação e, por isso, são designados por fatores motivacionais. Estes encontram-se relacionados com o conteúdo do trabalho que o colaborador executa, significando que estão sob o seu controlo, uma vez que estão relacionados com as tarefas que o mesmo desempenha. Gomes (2011) destaca ainda que estes fatores estão relacionados com necessidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e têm um efeito aparentemente duradouro sobre a satisfação. Estes fatores estão diretamente ligados ao quotidiano de cada indivíduo e levam à sua autorrealização e crescimento individual. Herzberg considera que estes fatores se situam dentro das necessidades superiores da hierarquia de Maslow.

Por outro lado, os fatores associados a uma possível insatisfação, quando não estão presentes, Herzberg designou por fatores higiénicos; por seu turno, não criam satisfação quando estão presentes. Ao contrário dos fatores motivacionais, os fatores higiénicos referem-se ao contexto do trabalho, isto é, situam-se no ambiente externo em volta do indivíduo, estando fora do seu alcance e do seu controlo. Deste modo, numa tentativa de minimizar a insatisfação no trabalho ou até mesmo alcançar a sua ausência, as empresas

devem incidir sobre os fatores higiênicos, procurando satisfazer as necessidades dos seus colaboradores. Contudo, para ter colaboradores satisfeitos, as empresas devem focar-se nos fatores motivacionais, criando condições de trabalho, onde seja perceptível pelos colaboradores os fatores de crescimento.

De acordo com Martinez e Paraguay (2003) a satisfação e insatisfação são eventos de natureza multivariada. Por um lado, na satisfação o que importa são os fatores motivacionais, pois são estes que fazem com que o colaborador se esforce mais e apresente um desempenho superior. Já no que toca à insatisfação, esta está maioritariamente relacionada com a carência dos fatores higiênicos. A teoria de Herzberg veio confirmar que os fatores extrínsecos estão relacionados com o ambiente e com as condições de trabalho, ou seja, não dependem do colaborador, mas sim da organização. Para além disso, estes podem ainda incluir benefícios e ambientes sociais, políticas internas, categorias remuneratórias e estilos de liderança. Assim, estes fatores não podem ser considerados motivacionais de acordo com esta teoria, mas podem ser causadores de insatisfação. Para além disso, Herzberg salientou ainda que os fatores higiênicos eliminam a insatisfação dos colaboradores, mas, por outro lado, quando levam à satisfação não são capazes de sustentá-la por muito tempo. Já os fatores intrínsecos estão relacionados com o trabalho e incluem as tarefas e os cargos de cada colaborador.

A teoria da imaturidade-maturidade foi formulada por Argyris (1964), e considera que o crescimento de um colaborador está relacionado com as condições que a organização fornece. Existem, no entanto, entidades que mantêm a imaturidade dos colaboradores o que os impede de atingir a total satisfação no trabalho. Deste modo, o autor propõe que sejam aplicadas mudanças nas organizações de forma a que os colaboradores atinjam a maturidade, pois, assim, estes tornar-se-ão mais participativos, independentes, com maior interesse na organização e com maior controlo sobre si mesmos. Para além disso, defende que um colaborador valorizado e com objetivos comuns aos da organização vai-se sentir mais satisfeito e tornar-se mais produtivo.

A teoria das expectativas de Vroom (1966) delinea três conceitos fundamentais: expectativa, valência e instrumentalidade. O comportamento e o desempenho do indivíduo devem ser uma escolha consciente e devem ser mais importantes do que as necessidades inconscientes e os impulsos. Segundo Chiavenato (2003) a expectativa trata-se de um fator subjetivo que depende do esforço feito e que resultará num determinado resultado consoante seja ou não bem-sucedido. A valência refere-se à perceção da satisfação para o indivíduo, tendo em conta esse mesmo resultado. O resultado avaliado por grau, faz uso da instrumentalidade para facilitar o acesso a um outro grau de resultado. Deste modo, o alcance dos objetivos e dos

resultados atrativos e valiosos de cada indivíduo está diretamente relacionado com a instrumentalidade do trabalho, o que influencia a satisfação no trabalho de forma diferente para cada colaborador.

A teoria da satisfação no trabalho de Locke começou a ser desenvolvida a partir de 1970. Nesta teoria os dois maiores focos são os valores, que representam a importância que as pessoas atribuem à meta que desejam alcançar, e as metas, que representam aquilo que leva o indivíduo a agir de modo a obter resultados, ou seja, a satisfação, e que irão servir de *feedback* para a atribuição de valores. Assim, de acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser representada pela função entre o que um indivíduo deseja do seu trabalho e aquilo que o mesmo está a receber. A satisfação no trabalho é, portanto, um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que o colaborador faz ao seu trabalho, tendo em conta os seus valores relacionados com o trabalho. A insatisfação trata-se também de um estado emocional, mas não existe prazer, pois o colaborador sente-se ignorado e frustrado, e os seus valores não estão a ser cumpridos. Logo, a satisfação e a insatisfação são situações opostas e não distintas, uma vez que ambas são estados emocionais que se manifestam na forma de alegria (satisfação) ou de sofrimento (insatisfação). Nesta situação, o trabalho não é visto como uma entidade, mas como um conjunto de tarefas, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas. Ou seja, a satisfação requer que seja analisado todo um conjunto de elementos que irão determinar a satisfação global no trabalho.

Já a teoria psicodinâmica do trabalho de Dejours (1994) defende que o trabalho pode ser perigoso para a saúde mental quando o mesmo se opõe à livre vontade do colaborador, pois gera no mesmo um aumento da carga psíquica e provoca sofrimento no trabalho.

### **2.3.3. Determinantes e causas**

O meio envolvente das organizações está em constante mutação e a um ritmo tão acelerado que cabe a cada gestor garantir que os seus colaboradores têm um ambiente de trabalho adequado, que permita que os mesmos realizem as suas tarefas nas melhores condições possíveis para que todos os objetivos sejam alcançados. Um ambiente de trabalho saudável não apresenta benefícios apenas para as organizações, mas reflete-se também nas atitudes dos colaboradores e no exercício das suas atividades. O trabalho de um colaborador é algo complexo, porque inclui, para além de todas as suas funções, um conjunto de sentimentos, a socialização com a estrutura hierárquica e com os colegas, o cumprimento das normas organizacionais e o ambiente em si. Todos estes fatores em conjunto podem gerar ou não satisfação para um colaborador. A capacidade emocional e psicológica de cada um de nós

tem grande influência na satisfação. Daí que o conceito de satisfação no trabalho seja muito importante para as organizações.

A satisfação pode ser entendida como a postura do colaborador face ao trabalho. Contudo, a satisfação também está associada a aspetos concretos relacionados com a situação de trabalho em que uma pessoa se encontra. São estes aspetos mais específicos que permitem entender as várias atitudes em relação aos diferentes aspetos do trabalho. Assim, será possível implementar, caso seja necessário, novas atitudes organizacionais que aumentem a satisfação dos colaboradores.

Existem várias determinantes que devem ser consideradas como preditoras para a satisfação no trabalho e que fazem com que a mesma se agrupe em satisfação intrínseca e satisfação extrínseca. Carrillo, Solano, Martínez e Gómez (2013) argumentam que a satisfação no trabalho pode estar relacionada com fatores extrínsecos, como é o caso do local em que é realizado o seu trabalho, ou com fatores intrínsecos, como, por exemplo o próprio trabalho em si.

Para além disso, tendo em consideração a teoria bifatorial de Herzberg, existem dois conjuntos de fatores que influenciam a satisfação, designadamente os seguintes: os fatores motivacionais, que representam os fatores intrínsecos; e os fatores de higiene, que representam os fatores extrínsecos. Os fatores intrínsecos que são tidos em conta nesta temática são o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e o próprio trabalho. Estes fatores levam à satisfação do colaborador, mas nunca diminuem a sua insatisfação. Em contrapartida, os fatores extrínsecos que são tidos em conta são o salário, as recompensas e as políticas organizacionais. Estes diminuem a satisfação, mas nunca levam à insatisfação do colaborador. Em suma, a satisfação intrínseca está relacionada em como é que as pessoas se sentem em relação ao teor das suas tarefas de trabalho enquanto a satisfação extrínseca está relacionada com aquilo que as pessoas sentem em relação às condições do seu trabalho (Tepayakul & Rinthainson, 2018).

Perante o exposto, George e Jones (1999) afirmam que as pessoas têm atitudes para além do seu trabalho como um todo, isto é, os colaboradores podem também ter atitudes sobre o tipo de trabalho que exercem, sobre os seus colegas e chefias, sobre o seu ordenado, entre muitos outros fatores. Isto leva a que os colaboradores possam não estar totalmente satisfeitos com certas partes do seu trabalho.

A satisfação trata-se de uma variável psicológica e, é por isso, um conceito subjetivo visto que cada um tem as suas necessidades e os seus objetivos. Logo, é possível assegurar que a

satisfação profissional de um indivíduo pode depender da sua formação, objetivos e ambições. Está relacionada com aquilo que o colaborador ambiciona para a sua vida profissional, das expectativas que deposita na organização em que se encontra inserido e com a função que desempenha.

Os processos emocionais e psicológicos de um indivíduo têm uma grande influência na sua satisfação, nomeadamente através do sentido de responsabilidade relativamente ao trabalho. Uma função só tem sentido para um colaborador quando este a acha importante, legítima e útil. A satisfação com o trabalho tanto pode ser desenvolvida devido à relação estabelecida com os colegas, com os clientes ou com a própria natureza das tarefas realizadas (Morin, 2001).

Dormann e Zapf (2001) mencionam que a satisfação no trabalho pode apresentar algumas variáveis nomeadamente relacionadas com as tarefas desempenhadas, as condições de trabalho, a autonomia do trabalhador no desempenho das suas tarefas, entre outras. Estas variáveis são importantes para a satisfação que, por seu turno, levará a comportamentos que poderão vir a afetar os resultados da organização.

Existem quatro fatores importantes para a satisfação no trabalho: o próprio trabalho, o ambiente físico, a organização e as relações interpessoais. No que diz respeito ao próprio trabalho, cada colaborador espera que as tarefas sejam distribuídas de forma igual entre si e os seus colegas de trabalho. Caso tal não aconteça, o mesmo irá sentir-se injustiçado e insatisfeito. O ambiente físico é também importante pois todos os colaboradores desejam trabalhar num espaço seguro e agradável. Outro fator importante é a empresa, visto que os colaboradores esperam que as políticas da organização estejam claramente definidas e se baseiem em critérios de igualdade. Por fim, as relações interpessoais são importantes pois cada colaborador pretende ter um superior hierárquico competente no que diz respeito às questões quer técnicas, quer humanas e deseja manter relações interpessoais agradáveis com os seus colegas de trabalho.

Cavanagh (1992) propõe três grupos de aspetos que influenciam a satisfação no trabalho: diferenças de personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho. Em relação às diferenças de personalidade, o autor refere que a satisfação no trabalho depende da personalidade de cada indivíduo. Já as variações no ambiente de trabalho resultam da natureza do trabalho de cada colaborador, isto é, dependem da função desempenhada pelo indivíduo na organização, das suas relações interpessoais, da sua possibilidade de progressão na carreira profissional e da estrutura organizacional. Por fim,

as diferenças relacionadas com os valores atribuídos ao trabalho existem, pois, o trabalho é valorizado de maneira diferente por cada um, isto é, enquanto para algumas pessoas o trabalho é uma parte importante da sua vida, para outros é apenas um aspeto da vida que existe para que seja possível saciar outras necessidades.

De acordo com Spector (1997) a satisfação no trabalho pode ter por base duas causas: as causas derivadas de fatores associados ao indivíduo, ou seja, as causas pessoais; e as causas derivadas de fatores do ambiente de trabalho, ou seja, as causas organizacionais. Segundo Pereira (2005) as causas pessoais podem estar relacionadas com fatores demográficos como a idade, género, habilitações literárias, estado civil, tempo de serviço, entre outros, ou com diferenças individuais, isto é, a positividade do colaborador e a capacidade de lidar com as várias situações. Já no que diz respeito às causas organizacionais, o mesmo autor refere que estão relacionadas com o salário do indivíduo, com os colegas, com a chefia, com as perspetivas de carreira, com a segurança no local de trabalho, com a autonomia, com as condições de trabalho, com a formação profissional, entre outros fatores.

De acordo com a teoria de Locke é possível identificar as causas da satisfação no trabalho através de diferentes eventos e condições ou através de diferentes agentes. No que concerne aos eventos e condições, como causas da satisfação do trabalho temos o trabalho, isto é, está relacionado com o trabalho em si e com o conteúdo do mesmo, sendo que o trabalho deve ser pessoalmente interessante e significativo e deve criar um sentimento de sucesso e realização para o colaborador. Ainda neste âmbito, o colaborador deve sentir que tem possibilidade de progressão na carreira, variedade de tarefas, responsabilidade e autonomia para que haja ausência de fadiga física e de monotonia. Outra condição está relacionada com o salário, sendo que Locke defende que deve existir equidade no mesmo, ou seja, quando comparado com os outros colaboradores, o indivíduo deve sentir que o seu rácio *outcomes/inputs* é similar ao rácio do seu alvo de comparação. O salário deve ser entendido em sentido lato incluindo, por exemplo, benefícios, como é o caso da assistência médica e do seguro de vida ou de saúde. Também deve incluir as outras componentes das recompensas como incentivos, símbolos de estatuto e as próprias recompensas não monetárias. Para além disso, a estabilidade no emprego é uma causa importante pois demonstra uma segurança de recebimento dos salários. A promoção e o reconhecimento são também condições importantes para a satisfação no trabalho, uma vez que incluem oportunidades, justiça e disponibilidade, visto que nem todos os colaboradores pretendem ser promovidos, e incluem também o recebimento de créditos e elogios pelo trabalho realizado. Por fim, as condições e o ambiente de trabalho têm um grande peso na satisfação no trabalho do colaborador,

englobando diversos recursos que o colaborador tem ao seu dispor, entre eles o tempo, o dinheiro, os equipamentos e o suporte para a realização do nosso trabalho. As pausas, os turnos, as condições físicas como o ruído, a temperatura, a ventilação e a segurança, ou seja, a garantia de que existe ausência de riscos estão também incluídos nas condições e no ambiente de trabalho.

Quanto aos agentes, temos como causas os colegas e subordinados, visto que essa relação envolve confiança, colaboração e a partilha de valores. Temos também a chefia, pois os colaboradores esperam que a mesma seja atenciosa no sentido de facilitar o alcance dos seus valores, justa, competente, que reconheça o bom desenvolvimento dos seus colaboradores e lhes dê a possibilidade de participar no processo de tomada de decisões. Por fim, temos a organização, que se espera que demonstre respeito pelos colaboradores e pelos seus valores, que tenha uma boa política de funcionamento e que seja competente no sentido de gerir eficazmente os seus produtos e gerar um bom produto ou serviço.

Ceribeli e Mignacca (2019) afirmam que a flexibilidade laboral, atualmente, é um dos fatores com maior impacto na satisfação do colaborador, pois permite que o mesmo concilie as diferentes dimensões da sua vida, designadamente o facto dos colaboradores terem liberdade para definir quando e onde querem exercer as suas funções. Os colaboradores ganham a possibilidade de gerir o seu tempo pois conseguem conciliar a vida profissional com a pessoal, o que leva a um aumento da sua satisfação e da sua produtividade organizacional.

Num mundo de trabalho tão instável, em ambiente de teletrabalho, o apoio das chefias foi fundamental para que as suas equipas estivessem mais bem preparadas para exercer as suas tarefas (Greer & Payne, 2014). O teletrabalho veio para continuar mesmo depois da pandemia Covid-19 ter sido superada. Esta forma de trabalho teve um grande impacto nas organizações, tanto na forma como as mesmas operam, como na relação entre empregados e empregadores. Este modelo de trabalho trouxe, por isso, riscos e oportunidades. Deste modo, as práticas de liderança também tiveram de se adaptar às novas condições remotas de forma a continuar a existir uma liderança eficaz e a garantir um desempenho sustentável (Lambert, Cayouette-Remblière, Guérait, Le Roux, Bonvalet, Girard & Langlois, 2020). Sagie e Koslowsky (1994) defendem que, durante tempos de incerteza, como foi o caso da pandemia Covid-19, os colaboradores têm uma maior necessidade de compreender que a sua dedicação às tarefas que executam está a ser devidamente considerada e reconhecida e, por isso, exigem um *feedback* mais contínuo. Os colaboradores sentem também que lhes devem ser sempre disponibilizados os recursos necessários para que possam concretizar as suas tarefas.

O apoio das chefias pode ser entendido como sendo a percepção que os colaboradores criam em relação à forma como as suas chefias apreciam as suas contribuições, como apoiam as suas ideias e se preocupam com o seu bem-estar (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Isto é, quando as chefias prestam atenção à dedicação dos colaboradores e os apreciam, estes sentem que estão a ser devidamente apoiados (Waldan, 2020).

De acordo com Samsudin, Lee, Ishak, Ismail, Said e Nor (2018) o apoio das chefias pode ser um apoio emocional, um apoio à comunicação ou um apoio ao desenvolvimento de competências. Sendo assim, o apoio emocional caracteriza-se pela empatia e preocupação demonstrados pela chefia em relação ao bem-estar dos seus colaboradores, sendo que esse apoio é tanto a nível profissional como pessoal de forma a garantir uma maior estabilidade psicológica. O apoio à comunicação está associado ao incentivo de existir uma interação aberta e honesta, onde a confiança e o respeito predominam. Já no que diz respeito ao apoio ao desenvolvimento de competências, este está relacionado com a forma como as chefias partilham ferramentas que permitem aos seus colaboradores aumentar as suas capacidades e conhecimentos.

#### **2.3.4. Consequências**

A satisfação no trabalho tem igualmente consequências. De acordo com Bouckenooghe, Raja e Butt (2013) entre as principais consequências estão o comprometimento organizacional dos colaboradores, a produtividade dos mesmos e a redução da sua intenção de saída (*turnover*) do seu local de trabalho.

Existe uma interação entre as características físicas, psicológicas, culturais e sociais de cada indivíduo e as condições de trabalho que os mesmos têm. Essas características vão ter uma grande influência na forma como os colaboradores exercem as suas funções e as suas tarefas, bem como na satisfação geral do indivíduo e na sua qualidade de vida. Todos os quadrantes da vida do colaborador estão ligados entre si, sobretudo a vida pessoal e emocional, o bem-estar físico, a qualidade de vida e o trabalho que executa (Batista, Santos, Santos & Duarte, 2010). Logo, a satisfação com o trabalho tem grande importância, tendo em conta a influência que tem na produtividade, desempenho e realização pessoal dos colaboradores das empresas (Tavares, 2008).

A variável da satisfação no trabalho pode influenciar o funcionamento de uma organização, no sentido em que tem um forte impacto na produtividade dos colaboradores. No entanto,

é importante mencionar que uma pessoa pode estar satisfeita no seu trabalho sem que tenha um comportamento ativo, onde não pretende ter um melhor rendimento no trabalho, ou seja, podem existir colaboradores satisfeitos sem que tenham ambição para mais.

O aumento da produtividade não é em si uma consequência da satisfação no trabalho, mas, pelo contrário, a satisfação no trabalho é que é uma consequência de um bom desempenho dos trabalhadores. Isto acontece, porque quando um determinado colaborador não está satisfeito no trabalho com as funções que ocupa ou com o ambiente onde se encontra, o seu desempenho vai ser afetado (negativamente) e assim poderá ocorrer uma redução da produtividade.

A satisfação no trabalho pode ser influenciada pela forma como o colaborador é tratado no seu local de trabalho, mais concretamente com o respeito e com a justiça que o mesmo recebe. Os colaboradores que se sentem tratados com justiça e que são respeitados dentro da organização tornam-se mais empenhados, confiantes, apresentam um maior desempenho individual, têm menores níveis de absentismo e estão mais interligados com os valores organizacionais (Rego, 2001).

A satisfação no trabalho e a permanência na organização por parte de um colaborador devem-se às regalias que a organização oferece ao mesmo. Se um colaborador for mal remunerado pelo exercício das suas atividades, o mesmo não vai sentir a obrigatoriedade de cumprir com as suas tarefas, da mesma forma que ter uma remuneração adequada não leva à obrigatoriedade de cumprir com os níveis de desempenho pretendidos.

A satisfação no trabalho tem bastantes consequências nomeadamente no que toca à saúde, qualidade de vida e comportamentos do colaborador. Tal pode afetar tanto o colaborador como a organização. A satisfação no trabalho tem sido associada à saúde do colaborador, sendo que os indivíduos mais satisfeitos com o seu trabalho apresentam uma melhor saúde, tanto física como mental (Zalewska, 1999). Segundo o mesmo autor, a satisfação no trabalho é um dos principais fatores que influencia a satisfação com a vida em geral e melhora a qualidade de vida dos colaboradores. O comportamento dos colaboradores pode ser afetado conforme o nível de satisfação dos mesmos. Um baixo nível de satisfação pode gerar absentismo, rotatividade, baixa produtividade, greves ou acidentes de trabalho (Zalewska, 1999). Contudo, a forma como um indivíduo reage depende dos valores, crenças, dificuldades e oportunidades que o mesmo tem. Quando o colaborador se encontra insatisfeito, pode procurar evitar a situação que provoca essa insatisfação e, nesse caso, tenta afastar-se do trabalho, o que gera uma ausência. Pode fazê-lo através de faltas, de

rotatividade, de atrasos ou de pausas prolongadas e/ou não autorizadas. Para além disso, existe a ausência psicológica que ocorre quando o colaborador se torna passivo e desinteressado com o seu trabalho (Locke, 1976).

Clampitt e Downs (1993) apontam para a existência de vantagens e benefícios em diferentes níveis para as empresas que promovam o desenvolvimento das relações entre colaboradores e gestores. Isto acontece, uma vez que permite uma comunicação mais direta e, conseqüentemente, aumenta a produtividade, melhora a eficiência e cria uma maior permanência de colaboradores.

Ao falar em conseqüências da satisfação do trabalho, imediatamente se pensa na produtividade e no desempenho profissional bem como no absentismo, nos comportamentos de cidadania organizacional, *burnout*, bem-estar físico e psicológico e na satisfação com a vida (Ferreira *et al.*, 2001).

Também se os colaboradores estiverem satisfeitos no trabalho, vão ter atitudes mais positivas no local de trabalho. Não só vão chegar ao seu posto mais contentes, como também têm melhores relações com os seus colegas e, por isso, demonstram maior simpatia, cortesia e altruísmo entre todos. De acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2004) os comportamentos de cidadania organizacional vão existir em maior quantidade se os colaboradores se sentirem satisfeitos com o seu trabalho. Estes comportamentos são considerados como sendo espontâneos, inovadores e embora não fazendo parte das tarefas profissionais dos colaboradores, são essenciais para as organizações.

A menor rotação do pessoal ocorre pela vontade dos trabalhadores em permanecerem na empresa e procurarem crescer, ocupar novos cargos e serem promovidos dentro da empresa. Logo, a rotatividade é também influenciada pela satisfação no trabalho pois se o colaborador estiver insatisfeito vai existir uma maior rotatividade nesse posto de trabalho (Lee & Mowday, 1987).

Também o absentismo está associado à satisfação com o trabalho. Existe uma relação inversa entre a satisfação e o absentismo, isto é, quanto maior for a satisfação com o trabalho menor vai ser o absentismo voluntário, que se traduz na própria vontade do colaborador em faltar ao seu trabalho (Cunha *et al.*, 2004). Já o *burnout* é uma situação de extrema exaustão emocional que provoca falta de produtividade e deve-se a um nível bastante elevado de insatisfação no trabalho (Ferreira *et al.*, 2001). O *burnout* é uma conseqüência negativa da satisfação no trabalho, ou seja, quanto menor o nível de satisfação maior a probabilidade de o trabalhador experimentar *burnout* e vice-versa.

### 2.3.5. Contexto de teletrabalho

Nos últimos anos, sobretudo derivado da pandemia Covid-19, as organizações têm-se deparado com um enorme desafio no que se refere à gestão de pessoas, visto que tem existido uma alteração do tradicional modelo de trabalho. Isto é, a flexibilidade de trabalho tem vindo cada vez mais a aumentar no mercado de trabalho, o que faz com que a estratégia e os objetivos das organizações tenham também vindo a ser alterados.

A Organização Internacional do Trabalho refere que o teletrabalho é todo o trabalho realizado a partir de um determinado local, que não seja o escritório, onde o colaborador não tem contacto direto com os seus colegas, mas, através das novas tecnologias, consegue comunicar com eles (Gbezo, 1995).

São vários os estudos que referem que o teletrabalho tem bastantes vantagens como o facto de aumentar a autonomia, a produtividade, a satisfação no trabalho, de reter colaboradores, atraí-los e torná-los leais para com a organização permitindo assim um maior compromisso com a organização (Babú, 2017). Por outro lado, este modelo de trabalho faz com que os colaboradores realizem mais horas laborais pois estão constantemente a atualizar o seu *email* acabando por estar sempre disponíveis para a sua entidade patronal.

De acordo com Perry, Rubino e Hunter (2018) existem alguns estudos que confirmam que os colaboradores que têm uma maior flexibilidade no seu local de trabalho apresentam uma maior satisfação e compromisso com a organização, um menor *turnover*, menos conflitos entre o trabalho e a vida familiar, uma maior motivação para atingir um melhor desempenho nas suas funções e uma melhor forma de gerir os objetivos de trabalho de longo prazo.

Por outro lado, Ceribeli e Mignacca (2019) defendem que este modelo de trabalho tem algumas desvantagens, entre elas a falta de interação presencial do colaborador com os seus colegas e chefias, o que pode gerar uma perda de oportunidades de *networking* e de crescimento profissional e até mesmo dificultar a progressão na carreira. Isto pode levar a uma menor satisfação e produtividade por parte do colaborador. Ainda assim, os mesmos autores referem que as vantagens têm um maior peso que as desvantagens, tanto para os colaboradores como para as organizações, pois tal permite uma maior retenção de talentos e uma maior produtividade.

Posto isto, é importante captar a relação que existe entre o teletrabalho e a satisfação do colaborador. Quando os colaboradores trabalham a partir de sua casa não perdem tempo na deslocação, nem dinheiro e energia para se deslocarem para o escritório, bem como, em

termos de vestuário, não têm necessidade de tanta formalidade. Isto permite que os níveis de *stress* dos colaboradores diminuam significativamente levando a uma maior satisfação (Gajendran & Harrison, 2007). Tendo em conta outra perspectiva, Virick, DaSilva e Arrington (2010) defendem que a relação entre o teletrabalho e a satisfação deve ser considerada como curvilínea, ou seja, apenas terá um efeito positivo quando o seu tempo de trabalho for baixo, mas quando começar a aumentar vai começar a existir um sentimento de isolamento social e profissional, o que leva a uma diminuição da satisfação. No entanto, esta linha torna-se mais plana quando os colaboradores têm uma maior independência e autonomia, o que faz com que a satisfação destes colaboradores não sofra grandes mudanças (Susilo, 2020).

De modo geral, segundo Anjani, Sapta e Sujana (2018) as organizações têm vindo a apostar cada vez mais no teletrabalho principalmente por este regime potenciar um aumento na satisfação laboral do colaborador.

#### **2.3.6. A importância de ter colaboradores satisfeitos**

A satisfação tem sido um conceito cada vez mais estudado nas últimas décadas, pois o colaborador tem gradualmente ganho importância enquanto pessoa com necessidades, desejos e expectativas. O departamento de recursos humanos tem a responsabilidade de garantir condições que proporcionem satisfação aos colaboradores da organização de forma a aumentar a sua produtividade, eficácia, empenho e envolvimento (Spector, 1997). Por isso, a forma como a organização atua e cumpre com os seus objetivos é determinante para a satisfação dos colaboradores (Rogelberg, Allen, Shanock, Scott & Shuffler, 2010).

Para ser possível ultrapassar todos os desafios e obstáculos que aparecem diariamente a nível profissional é essencial que os colaboradores se encontrem satisfeitos com o seu trabalho. A satisfação no trabalho é uma variável que facilmente pode influenciar o funcionamento de uma organização, contribuindo para o aumento da sua produtividade. Para além disso, são as pessoas que, em conjunto, tornam possível a existência e o funcionamento das organizações.

O comportamento humano dentro das organizações depende de vários fatores que o influenciam. Este facto torna-se um autêntico desafio para a gestão de recursos humanos especialmente se quiserem que os seus colaboradores se sintam satisfeitos tanto a nível profissional como pessoal e que os mesmos se sintam incentivados para atingir o seu máximo potencial em prol da organização.

Alguns dos fatores com grande influência na forma como as tarefas e funções são desempenhadas pelos colaboradores e na sua satisfação e qualidade de vida são a ligação entre as características físicas, psicológicas, culturais e sociais do indivíduo com as condições do trabalho que o mesmo tem. Isto é, todas as facetas da vida do colaborador encontram-se interligadas desde a vida pessoal e emocional, o seu bem-estar físico, a qualidade de vida e o trabalho que executa (Batista *et al.*, 2010). Deste modo, a satisfação com o trabalho aparece como sendo de grande importância, devido à sua influência na produtividade, desempenho e na realização pessoal dos colaboradores de uma determinada organização.

Margelytè-Pleskienè e Vveinhardt (2018) defendem que são vários os estudos que constataram que se os colaboradores se encontrarem satisfeitos com as suas funções, os níveis de produtividade, criatividade e compromisso com o seu trabalho e com a organização vão aumentar.

As relações interpessoais no trabalho, as condições de trabalho, as políticas e procedimentos da organização, a remuneração, o reconhecimento, a segurança e a supervisão são algumas das dimensões da satisfação no trabalho. Contudo, a satisfação ou a insatisfação no trabalho não depende apenas da natureza do trabalho, mas também das expectativas que os colaboradores têm do mesmo. Posto isto, as organizações deveriam saber as expectativas de cada um dos seus colaboradores, pois assim seria mais fácil para que estes atingissem os seus objetivos e, por conseguinte, a satisfação.

No entanto, tendo em conta as várias abordagens, conceitos e modelos todos revelam que a satisfação no trabalho é de grande importância para as organizações porque os comportamentos positivos que surgem da satisfação por parte dos colaboradores provocam atitudes de mudança intra organizacionais que podem ser benéficas para a organização como um todo.

### **3. Metodologia de investigação**

O presente capítulo tem o intuito de explicar a metodologia utilizada na presente investigação, mais concretamente as questões da investigação, a metodologia utilizada e como a mesma foi desenvolvida.

#### **3.1. Questões de investigação**

Tal como já foi mencionado anteriormente, o objetivo principal desta investigação é compreender se a satisfação profissional dos colaboradores se alterou desde que surgiu a pandemia Covid-19 até aos dias de hoje.

A satisfação dos colaboradores é um fator essencial para as organizações independentemente do seu tamanho ou do seu setor. Esta satisfação pode ser gerada por inúmeros fatores e pode ter várias consequências, sendo que as mesmas não são necessariamente negativas.

Portanto, é importante analisar a satisfação dos colaboradores quando surgiu a pandemia Covid-19 e a maioria das pessoas se viu obrigada a alterar o seu modelo de trabalho para o teletrabalho e comparar a satisfação desses mesmos indivíduos nos dias de hoje onde, possivelmente, voltaram a trabalhar presencialmente ou então de forma híbrida. Para isso, é necessário identificar quais as causas que levam à satisfação de cada indivíduo e, por sua vez, quais as consequências que a satisfação ou a falta da mesma provoca nos colaboradores. Assim, será possível identificar em que modelo de trabalho os colaboradores se sentem mais satisfeitos e se a satisfação no trabalho dos colaboradores registou alguma alteração desde que surgiu a pandemia Covid-19.

Tendo em conta a revisão de literatura apresentada e os objetivos que se pretendem cumprir com esta investigação foi possível formular quatro questões de investigação:

Questão de investigação 1: Quais as principais causas e consequências da satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19?

Questão de investigação 2: Quais as principais causas e consequências da satisfação no trabalho após a pandemia Covid-19, ou seja, na atualidade?

Questão de investigação 3: Registaram-se alterações na perceção de satisfação no trabalho, e nas causas e consequências da mesma entre o período da pandemia Covid-19 e atualmente?

Questão de investigação 4: Qual o modelo de trabalho (presencial, teletrabalho ou híbrido) preferido pelos colaboradores?

As questões de investigação formuladas, dado que não são conhecidos muitos estudos sobre estas temáticas, são questões exploratórias, pelo que não são formuladas hipóteses para responder às mesmas.

### **3.2. Instrumentos de pesquisa**

Para a concretização deste estudo e responder às questões de investigação colocadas, o método escolhido para a recolha de dados foi o inquérito por questionário aplicado a uma amostra por conveniência que tenha estado a trabalhar no decorrer da pandemia Covid-19 e que ainda se encontre empregada.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998) o inquérito por questionário é um instrumento de recolha de dados composto por um conjunto de perguntas, efetuadas a um grupo de inquiridos usualmente representativos de uma população, que se consideram relevantes de acordo com as características e dimensão do tema que se deseja estudar. Esta metodologia tem como objetivo a verificação de hipóteses teóricas.

O questionário foi elaborado na ferramenta *Google Forms* e encontra-se disponível no Apêndice 1. As questões do inquérito têm por base a literatura existente sobre a pandemia Covid-19 e a satisfação no trabalho, sendo o questionário composto por vinte e cinco questões subdivididas em nove grupos.

Na secção um do questionário é feito um filtro para saber se o inquirido se encontrava a trabalhar durante a pandemia Covid-19. O mesmo acontece na secção dois onde é questionado se o indivíduo se encontra a trabalhar atualmente. Estas duas secções servem de filtro para limitar o número de respostas válidas, pois só quem esteve a trabalhar em ambos os períodos se encontrava em condições para responder ao questionário.

Na secção três são recolhidos dados pessoais que permitem a caracterização da amostra tais como, por exemplo, idade, género, composição do agregado familiar, região onde habita, habilitações literárias, setor de atividade, dimensão da organização, vínculo laboral e categoria profissional.

Na secção quatro os inquiridos respondem de forma geral quais são os fatores que os levam à satisfação no trabalho. Enquanto, por outro lado, na secção cinco informam quais são as principais consequências que sentem quando se encontram satisfeitos profissionalmente.

Na secção seis é questionado qual foi o modelo de trabalho aplicado pela organização durante a pandemia Covid-19 e qual o modelo de trabalho aplicado atualmente.

Na secção sete são colocadas questões relacionadas com a satisfação no trabalho do colaborador durante a pandemia Covid-19, nomeadamente se o mesmo se encontrava satisfeito profissionalmente e quais as causas e as consequências dessa satisfação. Na secção oito são feitas as mesmas questões, mas no âmbito pós pandemia Covid-19.

Por fim, na secção nove é feita uma comparação entre a satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 e quando esta terminou. É questionado aos colaboradores em que modelo de trabalho se sentem mais satisfeitos de modo geral e tendo em consideração certos fatores e se consideram que a pandemia Covid-19 alterou a sua noção de satisfação no trabalho.

Foi realizado um pré-teste ao questionário de forma a verificar a clareza e adequabilidade do mesmo, tendo este sido aplicado a uma amostra selecionada de seis pessoas, onde as mesmas colocaram algumas questões que foram analisadas e, posteriormente, foram feitas as devidas correções no inquérito. Após terem sido efetuadas as correções, o inquérito foi novamente aplicado a duas pessoas do grupo inicial da amostra escolhida, as quais não tiveram qualquer dúvida na interpretação das questões. Assim, foi possível comprovar a adequabilidade do inquérito que teve um tempo médio de resposta de cinco minutos.

A interferência do investigador é mínima pois os questionários são de resposta confidencial e enviados por *email*.

### **3.3. Processo de recolha de dados**

O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms*. Não existia um público-alvo específico, apenas existia a necessidade que os inquiridos tivessem trabalhado durante a pandemia Covid-19 e ainda se encontrassem a trabalhar atualmente. Deste modo, o questionário foi colocado à disposição nas redes sociais do *Instagram* e do *Whatsapp*, sendo assim partilhado com vários familiares, amigos e colegas de trabalho. No momento da disponibilização do questionário foi explicado o objetivo da investigação e o carácter sigiloso das informações prestadas (Apêndice 1). Por forma a mitigar o risco de respostas em duplicado, foi solicitado aos respondentes que não preenchessem o questionário mais do que uma vez.

O questionário esteve disponível entre o dia 12 de julho de 2023 e o dia 31 de julho de 2023, tendo-se obtido um total de 231 respostas. Para o tratamento e análise de dados do questionário foi utilizado o programa *Excel*.

## 4. Análise dos dados

Este capítulo tem como objetivo analisar os dados obtidos através do inquérito por questionário. Inicialmente são feitas perguntas para verificar quem se encontra apto para responder ao mesmo, mais concretamente se esteve a trabalhar durante a pandemia e após a pandemia. Posteriormente são feitas questões pessoais e relativas à situação profissional de cada indivíduo. De seguida é pedida a opinião de cada inquirido relativamente às causas e consequências da satisfação no trabalho. E, por fim, são colocadas perguntas de modo a compreender a satisfação no trabalho de cada pessoa durante e após a pandemia Covid-19 e perceber o impacto que a pandemia teve na satisfação no trabalho dos inquiridos.

### 4.1. Caracterização da amostra

Conforme já foi mencionado anteriormente, foi partilhado um questionário através de algumas redes sociais com o intuito de perceber e analisar a satisfação dos colaboradores em várias empresas e setores de atividade em Portugal durante a pandemia Covid-19 e a satisfação dos mesmos após a situação pandémica.

Não é possível calcular uma taxa de resposta, atendendo à forma como o questionário foi divulgado. Obtiveram-se 231 respostas, das quais é possível considerar como completamente respondidas e válidas 186 respostas. As respostas descartadas estão relacionadas com o facto de 35 inquiridos não se encontrarem a trabalhar durante a pandemia Covid-19, 7 respostas excluídas devem-se ao facto de os inquiridos não se encontrarem atualmente empregados e as restantes 3 respostas foram excluídas por não terem preenchido corretamente uma das questões, tal como se encontra resumido na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição das respostas ao inquérito

<b>Total de inquiridos</b>	<b>Respostas válidas</b>	<b>Respostas descartadas</b>
231	186	45

Fonte: Elaboração própria

Do total da amostra cerca de 58% corresponde a indivíduos do género masculino, enquanto 42% dos respondentes são do género feminino (Gráfico 4.1). É possível, por isso, considerar que a amostra se encontra equilibrada.

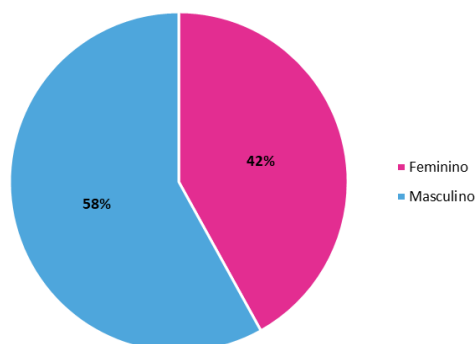


Gráfico 4.1 - Distribuição da amostra por género

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à idade, os inquiridos têm idades compreendidas entre os 22 e os 66 anos, sendo que a idade dos 50 anos foi a que apresentou um maior número de respostas, com cerca de 8% (Gráfico 4.2). A média de idades dos inquiridos é de 43 anos. Deste modo, a amostra é de grande amplitude e apresenta inquiridos de quase todas as idades garantindo assim uma grande diversidade em termos da faixa etária dos respondentes.

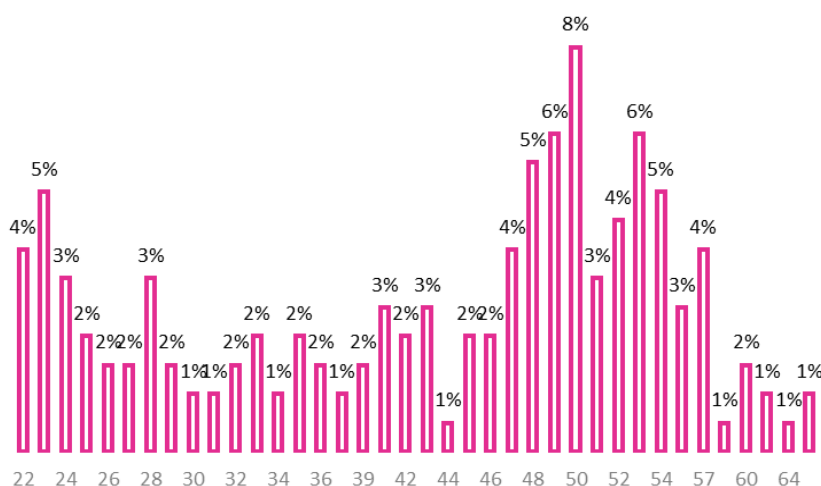


Gráfico 4.2 - Distribuição da amostra pela idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que um quarto da amostra tem idades até aos 31 anos e que 48% dos inquiridos tem idades compreendidas entre 34 e 55 anos. Somente 5% da amostra tem idades iguais ou superiores a 60 anos.

Relativamente aos coabitantes dos inquiridos, um pouco mais de metade da amostra (54%) mora com o seu marido/esposa ou namorado/a e com os filhos. Ainda assim, foi possível recolher opiniões de todas as coabitações apresentadas no questionário (Gráfico 4.3).

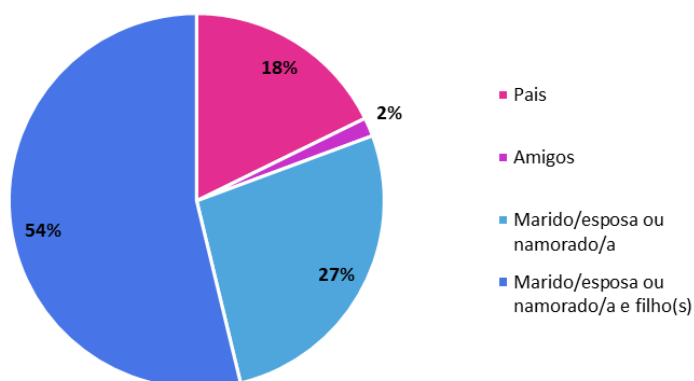


Gráfico 4.3 - Distribuição da amostra consoante a composição do agregado familiar

Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição geográfica dos inquiridos, a grande maioria, ou seja, 66% localiza-se na zona de Lisboa. O estudo pretende analisar Portugal no seu todo e, tendo isso em conta, foi possível encontrar inquiridos de todas as zonas do país ainda que da região Sul e das Ilhas apenas haja 6% e 1%, respetivamente, dos inquiridos (Gráfico 4.4).

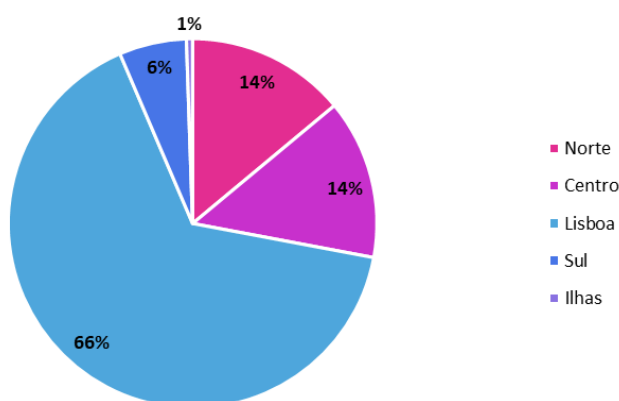


Gráfico 4.4 - Distribuição geográfica dos respondentes

Fonte: Elaboração própria

No que se refere às habilitações literárias, aproximadamente 57% dos inquiridos apenas têm o ensino secundário, sendo que a licenciatura é a segunda habilitação literária com maior expressão entre os inquiridos (25%) seguida dos respondentes detentores do grau de mestre (15%). Na amostra não havia respondentes com o grau de doutor (Gráfico 4.5).

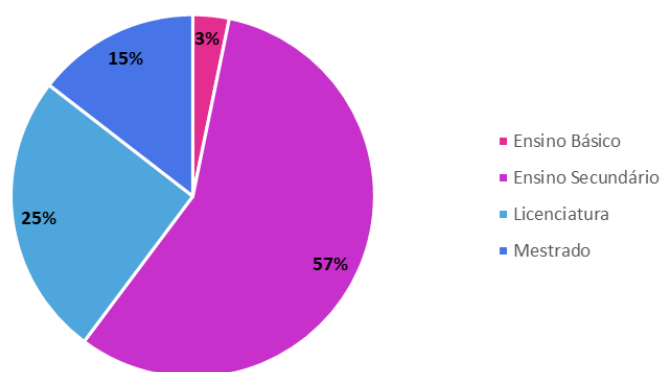


Gráfico 4.5 - Distribuição da amostra segundo as habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao setor de atividade onde os inquiridos laboram, cerca de 36% da amostra pertence à área das Forças de Segurança, sendo que os setores que, de seguida, apresentam maior relevância são o Comércio e os Serviços, com 13% e 18% respetivamente (Gráfico 4.6). É importante salientar que não foi possível obter nenhuma resposta para a área da Atividade Imobiliária e que, como foi dada a opção de os inquiridos colocarem a sua resposta na opção “Outro” foi necessário ajustar as respostas dadas de modo a facilitar a análise. Deste modo, foram adicionadas as opções de Saúde e de Serviços.

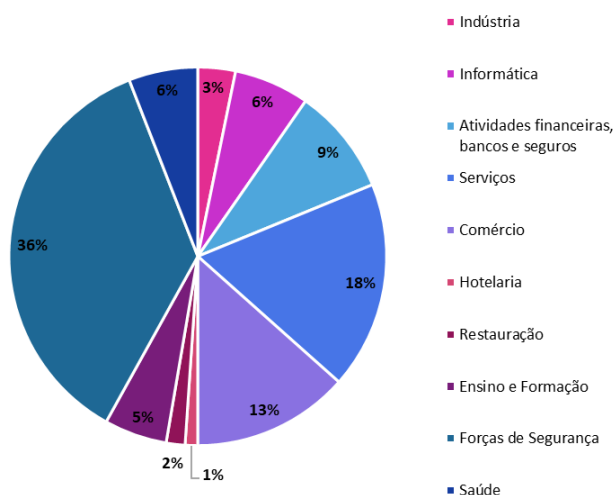


Gráfico 4.6 - Distribuição da amostra por setor de atividade

Fonte: Elaboração própria

Já no que diz respeito à dimensão da empresa, grande parte dos inquiridos, ou seja, cerca de 72% afirmam que trabalham numa grande empresa, ou seja, uma empresa com mais de 250 colaboradores. Ainda assim, foi possível encontrar respostas mais ou menos equilibradas para as restantes dimensões de empresa: médias empresas, pequenas empresas e microempresas (Gráfico 4.7).

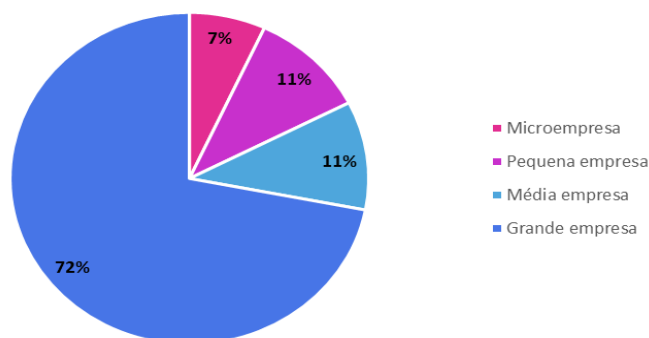


Gráfico 4.7 - Distribuição da amostra por dimensão da organização

Fonte: Elaboração própria

Quanto à função que cada pessoa ocupa na organização foi solicitado aos inquiridos que se tentassem enquadrar numa das 5 hipóteses: técnico, operacional, responsável de equipa, diretor ou estagiário. Quase metade da amostra (41%) se enquadrou como sendo técnico, ainda que o nível operacional também seja de grande relevância nesta amostra (31%), como se pode observar no Gráfico 4.8. Obtiveram-se respostas para todos os níveis funcionais. No entanto, quando os inquiridos não se achavam capazes de se enquadrar em nenhuma das opções tinham a opção de escrever a sua própria categoria. Por isso, nessas situações para facilitar a análise tentou-se enquadrar nas melhores alternativas as categorias que os mesmos escolheram.

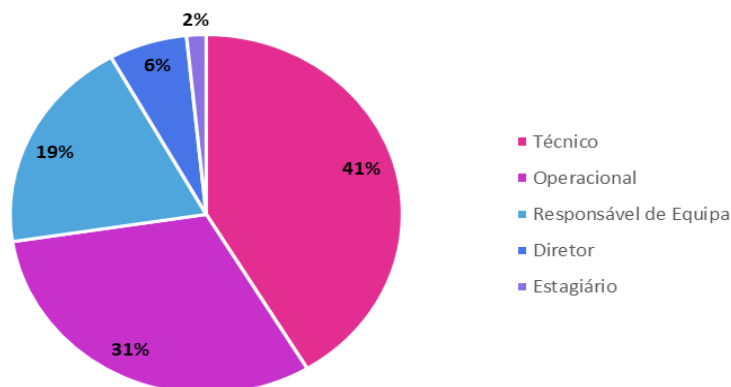


Gráfico 4.8 - Distribuição da amostra segundo o nível funcional

Fonte: Elaboração própria

Em relação à situação laboral, a grande maioria dos inquiridos (85%) encontra-se numa situação de trabalho por conta de outrem. Os restantes elementos da amostra encontram-se divididos entre trabalho por conta própria e trabalhador-estudante (Gráfico 4.9).

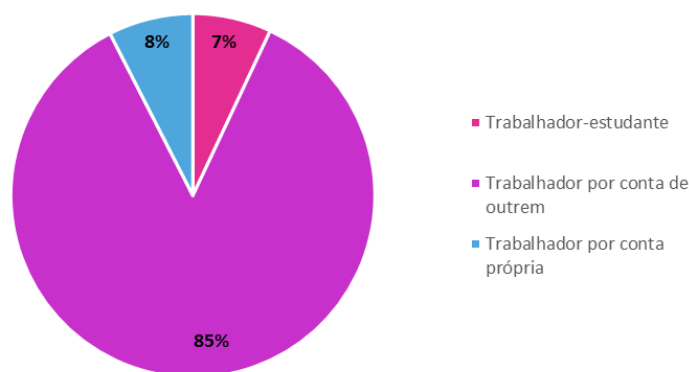


Gráfico 4.9 - Distribuição da amostra segundo a situação laboral

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Principais causas e consequências da satisfação no trabalho

Esta secção tem o intuito de perceber, de modo geral, quais as causas e consequências que têm maior impacto na satisfação no trabalho. Ou seja, esta secção não tem em conta o trabalho atual das pessoas, mas sim aquilo que elas idealizam quando pensam sobre a satisfação no trabalho, permitindo assim perceber quais são as causas que mais contribuem para a satisfação no trabalho dos colaboradores. Do mesmo modo, permite perceber quais as consequências de ter colaboradores satisfeitos, tendo em consideração que estas consequências não são de todo negativas para as organizações.

### 4.2.1. Causas da satisfação no trabalho

No que diz respeito às causas que, de um modo geral, levam à satisfação no trabalho foram dadas aos inquiridos oito causas sendo que das mesmas, estes poderiam escolher no máximo quatro, o que faz com que o número de respostas seja superior ao número de inquiridos. Entre estas causas encontravam-se a flexibilidade de horário, a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar/pessoal, a relação com a chefia, a relação com os colegas, as ações de formação, a autonomia na realização de tarefas, o salário e a progressão na carreira. Para além disso, foi dada a possibilidade aos inquiridos de colocarem as suas próprias causas e, por isso, como as mesmas não se enquadravam em nenhuma das causas anteriores, foram acrescentadas à análise causas como o gosto pela área, a realização profissional, a relação com os clientes e a estabilidade na empresa. Posto isto, as causas que os inquiridos identificaram como tendo maior impacto na satisfação no trabalho foram, por

ordem decrescente, a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar/pessoal, a relação com os colegas, o salário e a flexibilidade de horário de trabalho. Também com alguma expressão, embora muito menor, aparecem a relação com a chefia, a autonomia na realização das tarefas e a progressão na carreira (Gráfico 4.10).

Será, no entanto, interessante compreender a ligação que existe entre as principais causas e alguns dos dados demográficos dos inquiridos.

Deste modo, é possível afirmar que, no que diz respeito à possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal, a média de idades dos inquiridos que deu esta resposta é de 42 anos e um pouco mais de metade (54%) dos inquiridos coabita com o seu marido ou mulher e com o(s) seu(s) filho(s). Assim, é expetável que estes respondentes valorizem bastante esta alternativa relativa às causas da satisfação no trabalho, visto ser nesta idade e com este tipo de agregado familiar que grande parte das pessoas começa a ter a sua vida completamente organizada e estável.

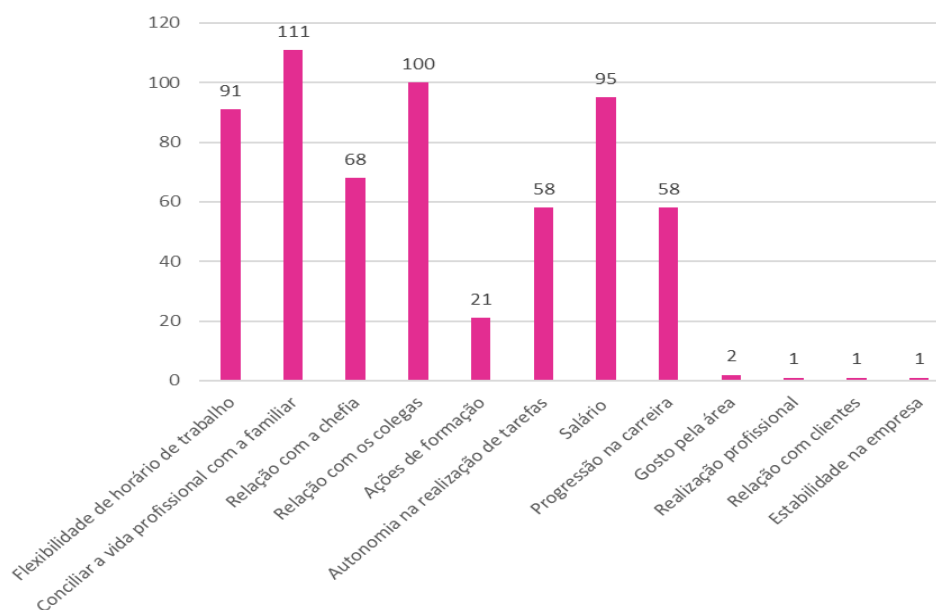


Gráfico 4.10 - Causas gerais da satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2. Consequências da satisfação no trabalho

Já no que concerne às consequências da satisfação no trabalho foram dadas aos inquiridos também oito consequências possíveis, entre as quais poderiam escolher também no máximo quatro, o que mais uma vez faz com que o número de respostas seja superior ao número de

inquiridos. Aos inquiridos foi questionado com quais das seguintes consequências os mesmos mais se identificam quando se encontravam satisfeitos profissionalmente: se sentiam uma melhor qualidade de vida, uma maior produtividade profissional, uma maior concentração profissional, se cumpriam mais objetivos profissionais, se tinham um menor absentismo profissional, uma menor rotatividade profissional, um maior comprometimento com a organização ou uma maior eficiência profissional. Pela observação do Gráfico 4.11. é possível verificar que quando os inquiridos se encontram satisfeitos profissionalmente sentem, principalmente, que têm uma melhor qualidade de vida, uma maior produtividade profissional, uma maior eficiência profissional e um maior comprometimento com a organização, estando estas consequências ordenadas por ordem decrescente. Também as opções de “Mais objetivos profissionais alcançados” e de “Maior concentração profissional” tiveram alguma expressão nas escolhas dos inquiridos.

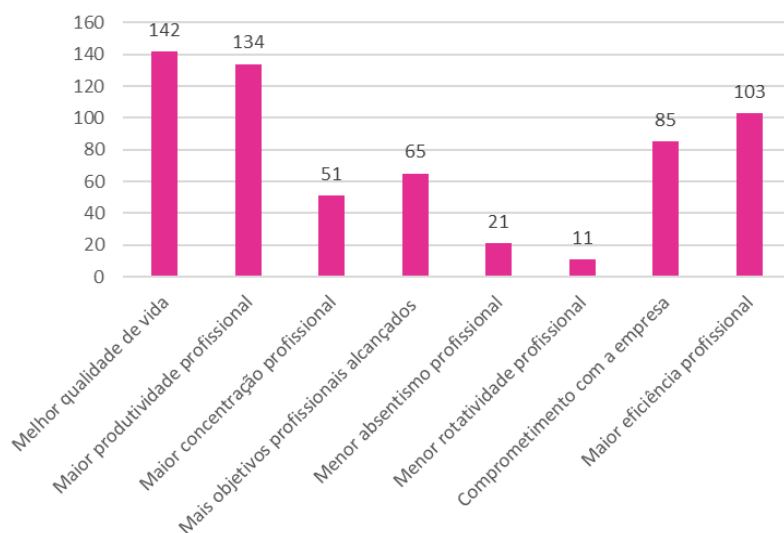


Gráfico 4.11 - Consequências gerais da satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

### 4.3. Modelo de trabalho

Desde que começou a pandemia Covid-19, as empresas tiveram de fazer vários ajustes no modo como o trabalho se realizava, visto que o Governo decretou a obrigatoriedade de teletrabalho sempre que possível. Assim, foi questionado aos inquiridos qual era o modelo de trabalho que a sua organização aplicou durante a pandemia Covid-19 e aquele que utiliza nos dias de hoje. Estas questões vão permitir perceber se o modelo de trabalho tem implicações na satisfação no trabalho do indivíduo, bem como, nos casos em que houve

alterações de modelo de uma época para a outra e quais as implicações a nível da satisfação no trabalho que as mesmas tiveram.

Portanto, foi questionado aos inquiridos se durante a pandemia o modelo de trabalho que a sua organização adotava era o teletrabalho, o modelo presencial ou o modelo híbrido. Conforme é possível confirmar pela leitura do Gráfico 4.12, durante a pandemia Covid-19, quase metade da amostra (45%) encontrava-se a trabalhar presencialmente. Este elevado valor, tendo em conta o período em que a sociedade se encontrava cheia de restrições, deve-se ao facto de quase metade da amostra trabalhar nas áreas das Forças de Segurança e da Saúde (Gráfico 4.6), funções que não tinham a possibilidade de fazer o seu trabalho noutra local. Apenas 26% dos inquiridos teve a possibilidade de estar em teletrabalho. Por seu turno, para 30% dos respondentes o modelo de trabalho era o híbrido, ou seja, havia uma combinação de teletrabalho com trabalho presencial, o que, uma vez mais, pode ser explicado pelo setor de atividade em que se encontram. Com efeito, 33% dos respondentes trabalham na área de informática, atividades financeiras, bancos e seguros, e serviços (Gráfico 4.6)

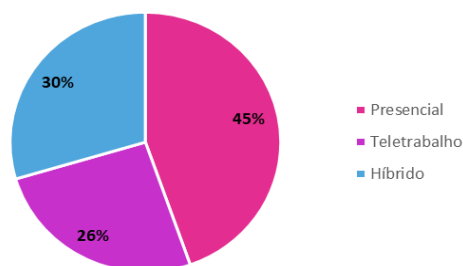


Gráfico 4.12 - Modelo de trabalho durante a pandemia Covid-19

Fonte: Elaboração própria

Nos dias de hoje, mais de 76% da amostra voltou a trabalhar presencialmente. Apenas 4% dos inquiridos teve a possibilidade de continuar a trabalhar em teletrabalho e o modelo híbrido foi o que sofreu menos alterações, tendo diminuído de 30% para 20% (Gráfico 4.13).

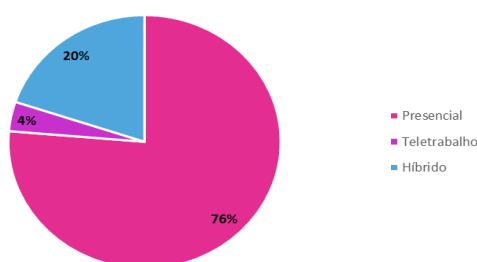


Gráfico 4.13 - Modelo de trabalho que os respondentes têm atualmente

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4. Análise da satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 *versus* satisfação no trabalho atualmente

Nesta secção do questionário foram feitas aos inquiridos exatamente as mesmas questões por duas vezes mudando apenas a parte temporal das questões. Isto é, inicialmente foram feitas questões relacionadas com a época da pandemia Covid-19 e, na secção seguinte foram feitas as mesmas perguntas, mas desta vez relacionadas com a sua situação atual. Tal permite fazer uma análise comparativa da satisfação no trabalho dos colaboradores entre estas duas linhas temporais bastante distintas.

##### 4.4.1. Satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19

Durante a pandemia Covid-19, 76% da amostra encontrava-se satisfeita com o seu trabalho e 24% não se encontrava satisfeita profissionalmente (Gráfico 4.14).

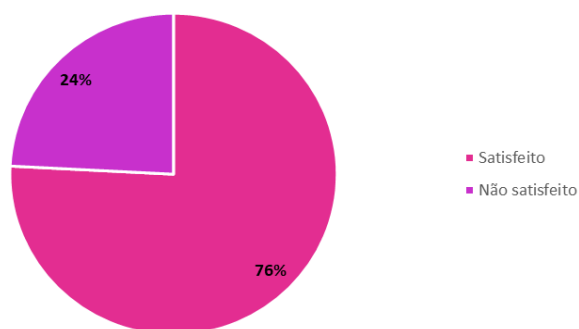


Gráfico 4.14 - Satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19

Fonte: Elaboração própria

No entanto, é importante compreender o que levou à satisfação no trabalho destes indivíduos durante a pandemia Covid-19. Consequentemente, a próxima questão colocada está relacionada precisamente com esse tema. Foram dadas aos inquiridos oito das principais causas de satisfação no trabalho e os mesmos tiveram de avaliar o seu nível de satisfação em relação a cada uma delas (Tabela 2). Em seis das oito causas, a amostra encontrava-se maioritariamente satisfeita ou muito satisfeita: horário de trabalho (60%), possibilidade de conciliar a vida profissional com a familiar/pessoal (63%), relação com a chefia (64%), relação com os colegas (68%), autonomia na realização das tarefas (68%) e salário (43%). Contudo, em duas das causas cerca de um terço da amostra não se encontrava nem satisfeita nem insatisfeita: ações de formação (33%) e progressão na carreira (32%). Nestas duas causas o número de indivíduos satisfeitos ou muito satisfeitos com as mesmas é inferior ao número

de indivíduos insatisfeitos ou muito insatisfeitos com as mesmas, resultado que se encontra em sintonia com as causas principais da satisfação no trabalho identificadas pelos respondentes (Gráfico 4.10). Na Tabela 2 é possível analisar mais detalhadamente o nível de satisfação que a amostra sente em relação a cada uma das causas que podem levar à satisfação profissional.

Tabela 2 - Nível de satisfação das principais causas que levam à satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19

	Horário de trabalho	Conciliar a vida profissional com a familiar	Relação com a chefia	Relação com os colegas	Ações de formação	Autonomia na realização de tarefas	Salário	Progressão na carreira
Muito Satisfeito	16%	23%	19%	22%	6%	22%	7%	6%
Satisfeito	44%	40%	45%	46%	25%	46%	36%	24%
Neutro	19%	17%	18%	18%	33%	17%	25%	32%
Insatisfeito	11%	11%	10%	5%	20%	7%	19%	20%
Muito Insatisfeito	10%	9%	8%	8%	16%	8%	13%	18%

Fonte: Elaboração própria

Tal como foi referido durante a revisão da literatura, o facto de um indivíduo se encontrar satisfeito profissionalmente pode gerar consequências para a sua vida profissional e também pessoal e familiar. Posto isto, tendo em conta o nível de satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19 para as causas anteriormente expostas, foi questionado aos vários colaboradores da amostra qual o seu nível de satisfação acerca de oito aspetos que, de forma direta ou indireta, são influenciados pela satisfação no trabalho. As principais consequências relacionadas com a satisfação no trabalho são: a qualidade de vida, a produtividade, a concentração, o número de objetivos profissionais alcançados, o absentismo, a rotatividade, o comprometimento com a organização e a eficiência. Mais uma vez, em seis dos oito aspetos, os inquiridos encontram-se maioritariamente satisfeitos ou muito satisfeitos, como é possível verificar na Tabela 3. Entre estes seis aspetos encontra-se a qualidade de vida (48%), a produtividade profissional (59%), a concentração no trabalho (59%), o número de objetivos profissionais alcançados (56%), o comprometimento com a organização (60%) e a eficiência profissional (65%). Apenas em dois aspetos, o absentismo (49%) e a rotatividade (44%), os inquiridos não se encontram nem satisfeitos nem insatisfeitos. Do mesmo modo, esta informação vai de encontro às informações constantes do Gráfico 4.11, onde a rotatividade e o absentismo são as consequências relacionadas com a satisfação no trabalho menos relevantes para os inquiridos, pelo que os mesmos se manifestam indiferentes face a estes dois temas.

Tabela 3 - Nível de satisfação das principais consequências geradas pela satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19

	Qualidade de vida	Produtividade	Concentração	Objetivos alcançados	Absentismo	Rotatividade	Comprometimento com a organização	Eficiência
Muito Satisfeito	9%	13%	14%	16%	13%	7%	18%	17%
Satisfeito	39%	46%	45%	40%	25%	32%	42%	48%
Neutro	25%	21%	19%	24%	49%	44%	26%	23%
Insatisfeito	20%	15%	16%	14%	8%	11%	10%	6%
Muito Insatisfeito	8%	5%	6%	7%	5%	6%	5%	6%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.2. Satisfação no trabalho atualmente

Nos dias de hoje, cerca de 86% da amostra encontra-se satisfeita com o seu trabalho e apenas 14% não se encontra satisfeita profissionalmente (Gráfico 4.15).

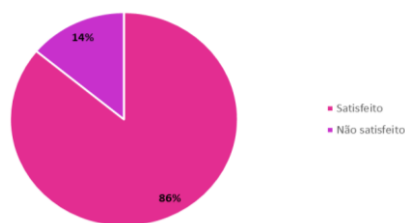


Gráfico 4.15 - Satisfação no trabalho atualmente

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às causas da satisfação no trabalho, foram novamente dadas aos inquiridos as mesmas oito causas para que fosse possível fazer uma comparação entre ambos os períodos de tempo. Assim, os inquiridos tiveram de avaliar mais uma vez o seu nível de satisfação em relação a cada uma dessas causas, mas desta vez no que respeita à atualidade. Posto isto, é possível concluir que nas oito causas apresentadas os respondentes encontram-se maioritariamente satisfeitos ou muito satisfeitos com as seguintes: horário de trabalho (67%), possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal (66%), relação com a chefia (70%), relação com os colegas (77%), e autonomia na realização de tarefas (59%). Quanto às causas “Ações de formação” (45%), “Salário” (45%) e “Progressão na carreira” (37%) menos de metade dos inquiridos assinalaram estes itens como causas da sua satisfação no trabalho no momento presente (Tabela 4). É ainda possível analisar que as causas onde existe um maior número de inquiridos satisfeitos (possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal e relação com os colegas) coincidem com as causas que mais são valorizadas pelos respondentes (Gráfico 4.10).

Tabela 4 - Nível de satisfação das principais causas que levam à satisfação no trabalho atualmente

	Horário de trabalho	Conciliar a vida profissional com a familiar	Relação com a chefia	Relação com os colegas	Ações de formação	Autonomia na realização de tarefas	Salário	Progressão na carreira
Muito Satisfeito	13%	10%	16%	22%	6%	10%	6%	7%
Satisfeito	54%	56%	54%	55%	39%	49%	39%	30%
Neutro	17%	17%	19%	14%	31%	18%	23%	20%
Insatisfeito	8%	11%	4%	3%	13%	4%	17%	18%
Muito Insatisfeito	8%	6%	7%	6%	11%	8%	14%	16%

Fonte: Elaboração própria

Em relação às consequências foram de novo feitas as mesmas questões aos inquiridos de forma a seguir o mesmo raciocínio que anteriormente. Assim, foi questionada a satisfação dos mesmos aspetos, mas para serem avaliados no que respeita aos dias de hoje. Foi possível concluir que em seis das oito consequências, os inquiridos se encontram maioritariamente satisfeitos ou muito satisfeitos: qualidade de vida (67%), produtividade (67%), concentração (66%), número de objetivos alcançados (65%), comprometimento com a organização (65%) e eficiência (69%) (Tabela 5). Nas restantes duas consequências, absentismo (41%) e rotatividade (45%), os inquiridos, na generalidade, não se encontram nem satisfeitos nem insatisfeitos, como é possível observar pelos valores constantes na Tabela 5 e, mais uma vez, indo de encontro ao analisado no Gráfico 4.11.

Tabela 5 - Nível de satisfação das principais consequências geradas pela satisfação no trabalho atualmente

	Qualidade de vida	Produtividade	Concentração	Objetivos alcançados	Absentismo	Rotatividade	Comprometimento com a organização	Eficiência
Muito Satisfeito	12%	12%	11%	14%	14%	9%	16%	19%
Satisfeito	55%	55%	55%	51%	34%	32%	49%	50%
Neutro	20%	21%	22%	20%	41%	45%	23%	18%
Insatisfeito	5%	5%	5%	10%	5%	6%	6%	6%
Muito Insatisfeito	8%	6%	7%	5%	6%	7%	7%	6%

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.3. Análise comparativa entre as duas linhas temporais

Tendo em conta o Gráfico 4.14 e o Gráfico 4.15 é possível verificar que, de um modo geral, grande parte da amostra sempre se encontrou satisfeita com o seu trabalho (76% e 86%, respetivamente para o período da pandemia e na atualidade), muito embora nos dias de hoje exista ainda um maior número de inquiridos satisfeitos com o seu trabalho. Ou seja, o término da pandemia levou a um aumento de 10 pontos percentuais na satisfação com o trabalho, tal como é possível analisar no Gráfico 4.16. Ainda assim, a análise dos dados

permitiu concluir que existem 16 inquiridos (9%) que em nenhuma altura se sentiram satisfeitos com o seu trabalho e 9 inquiridos (5%) que durante a pandemia Covid-19 se encontravam profissionalmente satisfeitos e, nos dias de hoje, tal já não acontece.

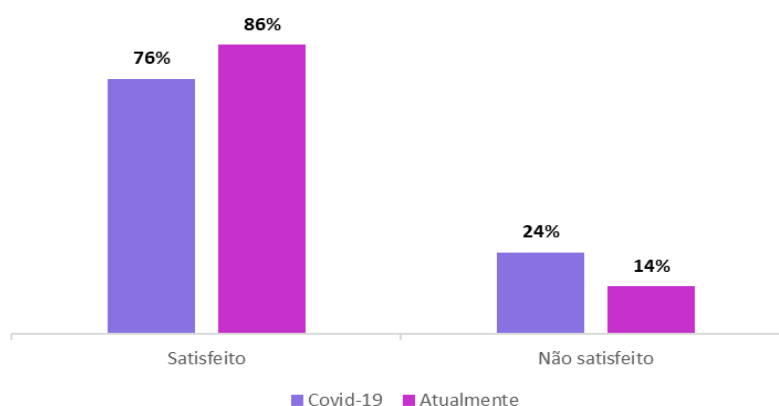


Gráfico 4.16 - Comparação entre a satisfação profissional no trabalho entre a pandemia Covid-19 e atualmente

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às causas que levam um colaborador a estar satisfeito com o seu trabalho também foi possível verificar algumas alterações entre ambos os períodos, tendo em consideração a Tabela 2 e a Tabela 4. Nas oito causas analisadas o número de indivíduos que se encontram satisfeitos aumentou, sendo que em quatro das causas (horário de trabalho, possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar e pessoal, relação com a chefia e relação com os colegas) mais de metade dos inquiridos passou a estar satisfeito com esses aspetos. Ou seja, durante a pandemia Covid-19 em nenhum dos aspetos e em nenhum nível de satisfação existiu uma maioria, o que mudou com o término da pandemia. Somente se conseguiu quando se consideraram em simultâneo as alternativas “satisfeito” e “muito satisfeito”. Apenas no que toca à autonomia na realização de tarefas, ainda que o número de inquiridos satisfeitos tenha aumentado, o número de inquiridos muito satisfeitos diminuiu o que faz com que a soma dos dois níveis tenha diminuído face aos números registados durante a pandemia Covid-19. Tal pode ter-se verificado visto que os inquiridos voltaram ao trabalho presencial, voltaram a estar na presença direta das suas chefias e, como tal, perderam parte da autonomia que tinham quando se encontravam em teletrabalho.

Do mesmo modo, relativamente às consequências, pela análise da Tabela 3 e da Tabela 5 também foram possíveis verificar algumas alterações entre os dois períodos. Em sete das oito consequências o número de indivíduos satisfeitos aumentou, apenas na rotatividade se manteve igual em ambos os períodos. Para além disso, também em sete das oito causas o

número de indivíduos insatisfeitos e muito insatisfeitos diminuiu à exceção da eficiência em que em ambos os níveis se manteve igual. Assim, pela análise destes dados foi possível confirmar os valores constantes do Gráfico 4.16, isto é, que o nível geral de satisfação dos colaboradores aumentou desde o fim da pandemia Covid-19.

#### **4.5. Os modelos de trabalho e a satisfação**

Na secção final do questionário foram colocadas duas categorias de questões, umas com o intuito de compreender o modelo de trabalho preferido dos inquiridos, bem como onde os mesmos se encontram mais satisfeitos no que toca a vários aspetos do trabalho e, por outro lado, as outras têm o propósito de verificar, de um modo geral, se a pandemia Covid-19 alterou o significado de satisfação no trabalho para os inquiridos.

Tendo em consideração algumas das causas e das consequências relacionadas com a satisfação no trabalho, a amostra foi questionada acerca do modelo de trabalho onde se encontra mais satisfeita.

No que se refere aos itens nível de concentração, produtividade profissional, eficiência profissional, relação com os colegas, relação com a chefia e *stress* os inquiridos sentem-se mais satisfeitos quando se encontram a trabalhar presencialmente, tal como se pode observar no Gráfico 4.17. As relações pessoais, ou seja, a relação com os colegas (90%) e a relação com a chefia (84%) são os aspetos com maior expressão a nível presencial. Enquanto seres sociais as interações humanas são necessárias para viver em sociedade e essas interações são mais fáceis de ser desenvolvidas pessoalmente do que através de um computador. Por outro lado, o *stress* é o aspeto onde a amostra se encontra mais dividida visto que apenas um pouco mais de metade (57%) considera que o seu nível de *stress* é inferior quando se encontra a trabalhar presencialmente. A concentração é o segundo aspeto mais dividido entre o presencial e o teletrabalho (62% presencial *versus* 38% em teletrabalho), pois trata-se de um fator bastante subjetivo, visto depender da capacidade de cada indivíduo para manter os seus pensamentos no que realmente precisa de ser feito, com disciplina, e sem que seja desviado para outros assuntos. Já no que diz respeito à produtividade (65% em regime presencial e 35% em teletrabalho) e à eficiência (68% em regime presencial e 32% em teletrabalho) os valores obtidos estão diretamente relacionados com o facto da generalidade dos inquiridos, conforme descrito no Gráfico 4.6, trabalhar em setores onde o trabalho presencial é essencial para que possam cumprir com a sua missão.

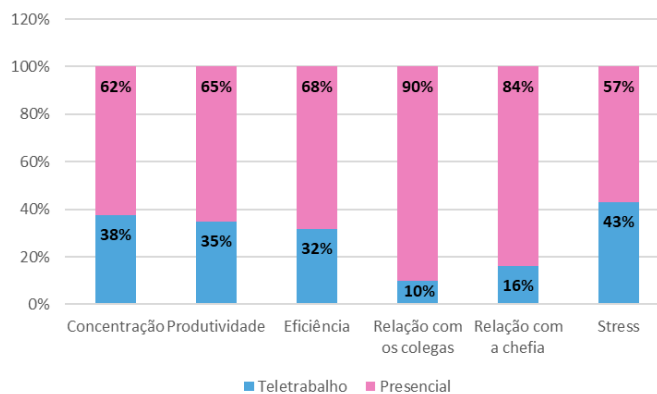


Gráfico 4.17 - Comparação da satisfação profissional no trabalho entre teletrabalho e modelo presencial

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, pretendeu-se saber, de um modo geral, qual o modelo de trabalho preferido pelos respondentes sem ter em consideração qualquer período temporal. Cerca de 51% dos inquiridos confirmaram que o modelo presencial é o seu modelo de trabalho preferido (Gráfico 4.18). Ainda assim, o modelo híbrido também tem bastante expressão nesta amostra, visto que 40% dos inquiridos preferem este modelo e apenas 10% dos inquiridos prefere trabalhar sempre remotamente (Gráfico 4.18). Foi novamente possível verificar que os indivíduos que optam pelo modelo presencial têm trabalhos operacionais com ligação direta às pessoas e que, desse modo, tanto nos dias de hoje como no período da pandemia Covid-19 trabalharam maioritariamente de forma presencial. Os que durante a pandemia não o fizeram (3%) estão relacionados com o facto de alguns estabelecimentos, como as escolas e a restauração, terem sido forçados a fechar para impedir a propagação do vírus. Foram 18 os inquiridos que optam unicamente pelo teletrabalho e aproximadamente 78% dos mesmos são do género feminino, com família já constituída e que valorizam a flexibilidade de horário e a possibilidade de conciliar a vida profissional com a sua vida familiar/pessoal para se encontrarem profissionalmente satisfeitos.

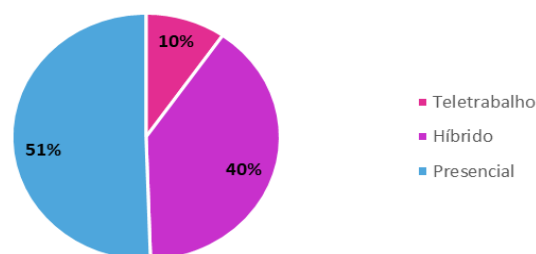


Gráfico 4.18 - Modelo de trabalho preferido

Fonte: Elaboração própria

Para concluir foi questionado se a pandemia Covid-19 fez com que a noção de satisfação no trabalho fosse alterada, ao qual 63% dos inquiridos respondeu que sim e 37% respondeu que não (Gráfico 4.19). Nesta pergunta aquilo que está em causa não é o nível de satisfação dos inquiridos, mas sim a definição em si de satisfação no trabalho, ou seja, se as causas que levam à satisfação no trabalho se mantiveram as mesmas ou algumas passaram a ter mais importância do que outras. Assim, foi possível verificar que para a maioria dos inquiridos a pandemia Covid-19 afetou a forma como entendem a definição de satisfação no trabalho e tal pode estar relacionado com o facto de terem experienciado uma realidade de trabalho bastante diferente daquela a que estavam habituados. Ainda assim, uma parte significativa considera que a sua noção de satisfação no trabalho não se alterou.

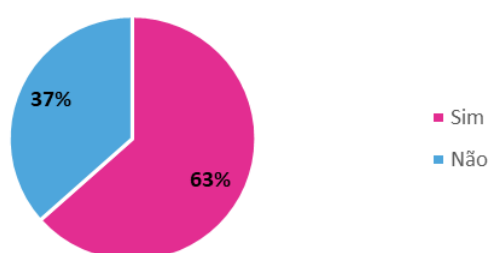


Gráfico 4.19 - Alteração da definição de satisfação no trabalho

Fonte: Elaboração própria

Por forma a compreender melhor se essa alteração da noção de satisfação no trabalho foi positiva ou negativa foi questionado àqueles que responderam que sim na questão anterior, se a sua satisfação no trabalho aumentou ou diminuiu após verem a definição de satisfação no trabalho de forma diferente. Observou-se que 61% dos inquiridos que anteriormente respondeu que sim consideram que a nova forma de ver a satisfação no trabalho fez com que a sua satisfação aumentasse, enquanto 39% considera que a mesma diminuiu (Gráfico 4.20).

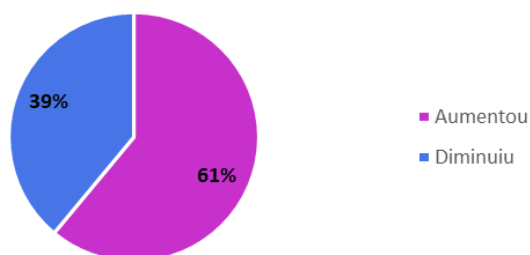


Gráfico 4.20 - Satisfação no trabalho após alteração da definição da mesma

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6. Análise das questões de investigação

Como previamente mencionado, este estudo procura dar resposta a quatro questões de investigação relacionadas com a satisfação no trabalho durante e após a pandemia Covid-19, bem como a uma questão relacionada com o modelo de trabalho aplicado pelas organizações.

As questões de investigação propostas são as seguintes:

Questão de investigação 1: Quais as principais causas e consequências da satisfação no trabalho durante a pandemia Covid-19?

Questão de investigação 2: Quais as principais causas e consequências da satisfação no trabalho após a pandemia Covid-19, ou seja, na atualidade?

Questão de investigação 3: Registaram-se alterações na perceção de satisfação no trabalho, e nas causas e consequências da mesma entre o período da pandemia Covid-19 e atualmente?

Questão de investigação 4: Qual o modelo de trabalho (presencial, teletrabalho ou híbrido) preferido pelos colaboradores?

Por forma a dar resposta à questão de investigação 1, devemos ter em consideração os dados obtidos na Tabela 2 e na Tabela 3. Com estes dados é possível concluir que, no que diz respeito às causas, aquelas que tiveram maior relevo para os inquiridos durante a pandemia Covid-19 foram a autonomia na realização de tarefas e a relação com os colegas, pois em ambas a soma do número de inquiridos satisfeitos com o número de inquiridos muito satisfeitos é de 68%. Por outro lado, relativamente às consequências, as que tiveram maior importância para os inquiridos durante a pandemia Covid-19 foram a eficiência e o comprometimento com a organização, onde a soma do número de inquiridos satisfeitos com o número de inquiridos muito satisfeitos é de 65% e 60%, respetivamente, as maiores entre as oito consequências abordadas. Em suma, as duas principais causas para os inquiridos durante a pandemia Covid-19 eram a autonomia na realização de tarefas e a relação com os colegas enquanto as duas principais consequências eram a eficiência e o comprometimento com a organização.

A questão de investigação 2 aborda os mesmos temas que a questão de investigação 1, mas encontra-se numa linha temporal diferente, a atualidade e, deste modo, para responder à questão devem ser utilizados os dados obtidos na Tabela 4 e na Tabela 5. Seguindo o mesmo raciocínio da soma do número de inquiridos satisfeitos com o número de inquiridos muito satisfeitos, a relação com os colegas continua a ser a causa com maior importância para os inquiridos pois representa 77% dos inquiridos. No entanto, a outra causa que passou a ter

maior importância foi a relação com a chefia em que 70% da amostra se encontra satisfeita ou muito satisfeita com a mesma. No que toca às consequências, a eficiência continua a ser a consequência com maior relevo para os inquiridos, visto que 69% dos inquiridos referem que estão satisfeitos e muito satisfeitos. No entanto, a outra consequência significativa alterou-se, sendo que agora, a produtividade e a qualidade de vida são as consequências com maior percentagem, 67%, quando se trata de somar o número de inquiridos satisfeitos com o número de inquiridos muito satisfeitos. Resumidamente, as duas principais causas para os inquiridos atualmente são a relação com a chefia e a relação com os colegas, enquanto as três principais consequências são a eficiência, a produtividade e a qualidade de vida.

Quanto à questão de investigação 3, de acordo com o Gráfico 4.19, 63% dos inquiridos afirma que a pandemia fez com que a sua noção de satisfação no trabalho tivesse sido alterada. Da mesma maneira, através das respostas obtidas nas duas primeiras questões de investigação é possível concluir que existiram algumas alterações tanto nas causas como nas consequências que influenciavam e, que agora influenciam a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Por fim, para responder à questão de investigação 4 devem ser utilizados os dados obtidos no Gráfico 4.18, onde 51% dos inquiridos relata que o seu modelo de trabalho preferido é o modelo de trabalho presencial. Ainda assim, uma percentagem relevante de inquiridos (40%) responde que o seu modelo de trabalho preferido é o modelo híbrido.

## 5. Conclusões

Com o passar dos anos foram vários os investigadores que perceberam a importância que os recursos humanos têm numa organização e como o sucesso da mesma está interligado à satisfação dos seus colaboradores.

### 5.1. Contribuições para a literatura

Este estudo tem como principal intuito mostrar um ponto de vista diferente no que toca à satisfação no trabalho dos colaboradores quando os mesmos são sujeitos a mudanças repentinas.

Para tal, foi realizada uma revisão da literatura que fundamentou a ideia de que a satisfação no trabalho é imprescindível para que haja um bom funcionamento em qualquer organização e só assim será possível a mesma evoluir.

Como foi referido anteriormente, a satisfação no trabalho é uma definição bastante complexa mas bastante importante. Deste modo, o principal motivo que suscitou esta investigação foi o facto de a satisfação no trabalho incluir uma variedade de definições e fatores que dependem de pessoa para pessoa, circunstância para circunstância e que, apesar de já ser estudada há bastante tempo, tem sempre vindo a sofrer alterações ao longo do tempo. Assim sendo, é interessante compreender como uma nova circunstância, neste caso a pandemia Covid-19, pode ter impacto na alteração da satisfação profissional das pessoas.

Para isto foi necessário estudar e avaliar a satisfação no trabalho dos colaboradores portugueses durante a pandemia Covid-19 e atualmente para tentar compreender o impacto desta alteração na satisfação profissional das pessoas.

É importante destacar que não existem muitos estudos científicos nesta área em concreto, pelo que o presente estudo pretende dar um contributo para que exista uma maior compreensão sobre o tema.

A análise dos resultados obtidos pode permitir que as organizações utilizem estes dados de modo a compreender melhor os principais motivos que levam um colaborador a estar satisfeito profissionalmente e, por sua vez, o que essa satisfação profissional traz de benéfico não só para o colaborador, mas também para a organização. Estes aspetos, que têm o seu foco o colaborador, podem potenciar a obtenção de vantagens competitivas sustentadas para a empresa (Barney, 2001).

## **5.2. Limitações da investigação**

A presente investigação deparou-se com algumas limitações que devem ser mencionadas.

Tendo sido feita uma amostra por conveniência não pode existir uma generalização dos dados, isto é, não podemos considerar os resultados obtidos como uma realidade representativa de Portugal. Para além disso, a partilha do questionário foi feita apenas através de redes sociais entre amigos e familiares, o que também diminui a fiabilidade da amostra, bem como a sua dimensão e pode ser mais uma fonte de enviesamento dos resultados.

Para além disso, como a maior parte das respostas conseguidas foram da área de Lisboa, do setor das Forças de Segurança e de pessoas com o ensino secundário, a interpretação dos resultados sofre algumas limitações para o estudo visto que assim não pode ser considerada uma amostra representativa de todas as realidades profissionais em Portugal.

Por outro lado, existe também um número reduzido de estudos que comparem a satisfação profissional entre ambas as linhas temporais o que não permite a comparabilidade das conclusões obtidas e a deteção de um padrão.

## **5.3. Sugestões para futuras investigações**

As limitações anteriormente mencionadas podem, no entanto, encorajar outros investigadores a detalhar e alargar esta investigação, quer dentro de Portugal como, por exemplo, na Europa.

Podem ser feitos estudos utilizando uma amostra representativa de vários tipos de profissões e das diversas zonas do país, ou seja, deve ser utilizada uma amostra estratificada e significativa para que se possam generalizar os resultados obtidos. Pode ser também interessante a utilização de outros instrumentos de recolha de dados, para além do questionário, nomeadamente a realização de entrevistas para se poder fazer a triangulação dos resultados obtidos.

Para além disso, mais em concreto, pode ser feito um estudo de caso, por exemplo, que compare a satisfação no trabalho numa empresa do setor privado e a satisfação no trabalho numa empresa pública. Outra sugestão é um estudo de caso comparativo do nível de satisfação profissional nos vários setores de atividade.

#### **5.4. Conclusão final**

Este subcapítulo tem como objetivo sintetizar as principais conclusões retiradas desta investigação, que teve como tema principal a satisfação no trabalho durante e após a pandemia Covid-19 e pretendeu perceber qual o impacto que ter colaboradores satisfeitos no seu local de trabalho tem nas tarefas que desempenham.

Foi feita uma revisão da literatura tendo como foco três grandes temas: gestão de recursos humanos, pandemia Covid-19 e satisfação no trabalho.

Através desta dissertação foi possível compreender que uma das formas de as organizações terem oportunidade de crescer é manterem os seus colaboradores profissionalmente satisfeitos. Ainda que a satisfação seja uma definição de grande complexidade deve ter um grande relevo na tomada de decisões por parte dos gestores de recursos humanos pois, nos dias de hoje, os colaboradores são considerados como um dos fatores mais importantes das organizações e uma potencial fonte para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas.

Deste modo, as organizações devem ter em consideração as causas que mais impacto têm nos colaboradores, de modo a mantê-los satisfeitos no trabalho para que depois estes sintam vontade de ter atitudes mais proativas para com a organização. Tal será benéfico não apenas para os colaboradores como também para a organização pois permitirá que os mesmos se encontrem mais comprometidos com a organização, mais concentrados nas suas tarefas, arranjem maneiras de serem mais eficientes e produtivos, sintam uma menor necessidade de absentismo e rotatividade o que, ao mesmo tempo, vai permitir que os colaboradores sintam que têm uma melhor qualidade de vida.

Ainda que cada pessoa seja diferente da outra e esteja a viver momentos diferentes é possível identificar certos aspetos essenciais que podem levar à satisfação profissional da generalidade dos colaboradores, como é o caso da relação que os mesmos têm com a chefia e com os colegas, o salário, a autonomia que cada um tem na realização das suas tarefas, a possibilidade que têm de progredir na carreira ou a possibilidade que têm de conciliar a sua vida profissional com a vida familiar e pessoal.

Para além disso, a pandemia Covid-19 veio mostrar como é que, tanto as empresas como os colaboradores, reagem a mudanças repentinas e se adaptam a novas realidades, como foi o caso do teletrabalho, que foi implementado pela grande maioria das organizações de modo a mitigar a propagação do vírus.

Apesar das limitações apresentadas anteriormente foi possível responder às questões de investigação levantadas, ainda que se trate de uma investigação de carácter exploratório, através dos resultados obtidos no inquérito por questionário e é possível afirmar que as evidências corroboram, no que diz respeito às causas e consequências, o que a literatura aborda acerca do tema. O questionário tratava-se de um questionário de escolha múltipla e foi aplicado a uma amostra por conveniência e partilhado através de diferentes redes sociais, o que não permite uma generalização dos resultados no que diz respeito à realidade de Portugal.

Ainda assim, foi possível concluir que a generalidade dos colaboradores se encontrava satisfeita tanto durante o período da pandemia Covid-19 como atualmente. Para além disso, permitiu identificar as causas mais importantes para a satisfação no trabalho dos inquiridos, bem como as consequências de os mesmos se encontrarem ou não satisfeitos profissionalmente, tendo sempre em consideração que estas consequências não devem ser entendidas como aspetos negativos.

Para além disso, as questões de investigação permitiram compreender que as duas principais causas de satisfação no trabalho para os inquiridos durante a pandemia Covid-19 eram a autonomia na realização de tarefas e a relação com os colegas, enquanto atualmente são a relação com a chefia e a relação com os colegas. Por seu turno, as duas principais consequências da satisfação no trabalho identificadas pelos inquiridos durante a pandemia Covid-19 foram a eficiência e o comprometimento com a organização enquanto atualmente as principais consequências são a eficiência, a produtividade e a qualidade de vida.

Foi igualmente possível analisar que a pandemia trouxe uma alteração da noção de satisfação no trabalho para a maioria dos inquiridos que, de modo geral, consideram que essa alteração fez com que a sua satisfação melhorasse. Com a pandemia Covid-19 os inquiridos também perceberam, maioritariamente, que o seu modelo de trabalho preferido é o presencial ainda que o modelo de trabalho híbrido seja também considerado importante.

Em síntese e realizando uma retrospectiva de tudo aquilo que já foi mencionado pode concluir-se que os objetivos propostos foram atingidos o que permitiu alargar os conhecimentos sobre os temas apresentados.

## Referências Bibliográficas

- Akdere, M. (2009). A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1945-1964.
- Amore, M., Quarato, F. & Pelucco, V. (2021). *Family Ownership during the Covid-19 Pandemic*. (Artigo científico, Bocconi University, Milão, Itália). Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3773430](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3773430).
- Anjani, D. A., Sapta, I. K. S. & Sujana, I. W. (2018). The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Scientific Research Journal*, 6(2), 2201-2796.
- Anderson, P; Finkelstein, S. & Quinn, J. (1996). *Managing professional intellect: making the most of the best*. Inglaterra: Harvard Business Review.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Willey.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13<sup>a</sup> ed.). Londres: Kogan Page.
- Babú, D. A. (2017). *The Overall Potential of Telecommuting*. Lisboa: Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas do Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. A ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Batista, V., Santos, R., Santos, P. & Duarte, J. C. (2010). Satisfação dos Enfermeiros: estudo comparativo em dois Modelos de Gestão Hospitalar. *Revista Referência*, II(2), 57-69.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management: Key concepts and skills*. London: Sage.
- Bouckenooghe, D., Raja, U. & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105–123.
- Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. & De Sio, S. (2021). Health and telework: new challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), 1-5.
- Cahapay, M. B. (2020). Social Distancing Practices of Residents in a Philippine Region with Low Risk of COVID-19 Infection. *European Journal of Environment and Public Health*, 4(2), 1-5.

- Carrillo, C., Solano, M., Martínez, M. & Gómez, C. (2013). Influência do gênero e da idade: satisfação no trabalho de profissionais da saúde. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(6), 1314-1320.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30, 69-88.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. (Relatório de Estágio). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Disponível em <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%20%3%a7%20%3%a3o%20da%20Gest%20%3%a3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), 704-711.
- Ceribeli, H. B. & Mignacca, T. P. (2019). Uma Análise da Influência da Flexibilização do Trabalho sobre a Satisfação do Trabalhador e o Comportamento de Cidadania Organizacional. *Revista Gest@o.Org*, 17, 102-118.
- Chambel, M. J. & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Coelho, M. (2021). 2020 – O ano em que o mundo parou: os primeiros 100 dias da crise Covid-19. *Lusitana. Economia e Empresa*, 28, 73–105.
- Cohrs, J. C., Abele, A. E. & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363–395.
- Coruzzi, C., A. (2020). Leading Change With Intelligence: The Power of Diagnosis in Creating Organizational Renewal. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(4), 420–436.
- Covey, S., Huling, J. & McChesney, C. (2012). *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. Nova Iorque: Free Press.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Deadrick, D. L. & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24, 193-195.
- Dejours, C. (1994). *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Di Domenico, L., Pullano, G., Coletti, P., Hens, N., & Colizza, V. (2020). Expected impact of school closure and telework to mitigate COVID-19 epidemic in France. *Epicx-lab*, 8, 1-15.
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Ferreira, J. M., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fetzer, T.; Hensel, L.; Hermle, J. & Roth, C. (2021). Coronavirus Perceptions and Economic Anxiety. *The Review of Economics and Statistics*, 103(5), 968-978.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Suíça: International Labour Office.
- Gajendran, R. S. & Harrison D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524 –1541.
- Gbezo, B. (1995). Travailler autrement: la révolution du télétravail. *Travail – Bureau International du Travail*, 14, 4-7.

- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (6.<sup>a</sup> ed.). Nova Jersey: Pearson Education.
- Giust-Desprairies, F. (2020). Reflexão sobre como o confinamento mobiliza nosso ambiente de trabalho individual e coletivo. *Caderno De Administração*, 28, 54-60.
- Gomes, D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.
- Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
- Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*, 11, 12-28.
- Hespanhol, A. A. O. P. (2008). Satisfação dos profissionais do Centro de Saúde São João (2007 e comparação com 2001 a 2006). *Revista Portuguesa De Medicina Geral e Familiar*, 24(6), 665–670.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Londres: Staples Press.
- Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 2031-2051.
- Kurkland, N. & Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guérait, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). How the COVID-19 epidemic changed working conditions in France. *Population & Societies*, 579(6), 1-4.
- Lee, T. & Mowday, R. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30, 721-743.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Londres: Macmillan Business.

- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, B. M. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional, confrontos de modelos. *Análise Psicológica*, 3-4(VI), 441-457.
- Locke, E. (1969). *Organizational Behaviour Human Performance 4*. Maryland: American Institutes for Research and Department of Psychology.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Losekann, R. G. C. B & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o *home* vira *office*. *Caderno de Administração*, 28, 71-75.
- Margelytè-Pleskienè, A., & Vveinhardt, J. (2018). Management of Organizations: Systematic Research. *The Quintessence of Organizational*, 80, 67-88.
- Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20- 23.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (2008). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 8-19.
- Newstrom, J. (2008). *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw Hill.
- Organ, D. & Near, J. (1985). Cognition VS Affect In Measures Of Job Satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-253.
- Pereira, J. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel*. (Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal). Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/61434347.pdf>.
- Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E., M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (5), 577-593.
- Popovici, V. & Popovici, A. L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Series*, 1, 468-472.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teorias e Pesquisas*, 17(2), 119-131.
- Retondo, L. (2020). Teoria do motivadores e fatores de higiene de Herzberg. Disponível em <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional* (14ª ed.). Rio de Janeiro: Pearson Education.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: a contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of pathgoal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37-47.
- Samsudin, A., Lee, U. H. S., Ishak, Y., Ismail, A., Said, S. M., & Nor, A. M. (2018). Affective Organizational Commitment as a Mediating Factor for the Leader's Support and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management Science*, 8(2), 213-239.
- Sanfilippo, M. (2023). How to Improve Your Work-Life Balance Today. Disponível em <https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Schermann, D. (2022). Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e porque você precisa de conhecê-la. Disponível em <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>.
- Schur, L. A., Ameri, M. & Kruse, D. (2020). Telework after Covid: A “silver lining” for workers with disabilities?. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 30, 521-536.
- Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, n.º 1.
- Susilo, D. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23-40.
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Rei dos Livros.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Estados Unidos da América: SAGE Publications.
- Staples, D. S. & Higgins, C. (1998). A Study of the Impact of Factor Importance Weightings on Job Satisfaction Measures. *Journal of Business and Psychology*, 13, 211-232.
- Tavares, O. (2008). *Avaliação da Satisfação Profissionais de Saúde no Serviço de Imagiologia dos Hospitais da Universidade de Coimbra* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Tepayakul, R. & Rinthaisong, I. (2018). Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2), 68–81.
- Virick, M., DaSilva, N., & Arrington, K. (2010). Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human relations*, 63(1), 137-154.
- Vokić, N. (2016). Fifteen years of Strategic HRM philosophy in Croatian companies: Has HR department evolved into a strategic partner?. *Strategic Management*, 21(2), 3744.
- Vroom, V. (1966). Organizational choice: A study of pre- and postdecision processes. *Organizational Behavior & Human Performance*, 1(2), 212–225.
- Waldan, R. (2020). The effect of leader support and competence to the organizational commitments on employees performance of human resources development agency in west kalimantan. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(1), 31.
- Who, T. (2021). *COVID-19 Weekly Epidemiological Update*. (Artigo científico, World Health Organization, Genebra, Suíça). Disponível em <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update-on-covid-19---22-june-2021>.
- Zalewska, A. M. (1999). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395-416.
- Zhao, P., Yuan, Y. & Guo, Y. (2011). Brief analysis on human resources management in modern private enterprises. *Asian Social Science*, 7(3), 232-236.

## Apêndices

### Apêndice 1 – Questionário

#### A satisfação no trabalho durante e pós Covid-19

No âmbito da dissertação de mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAL) solicito a vossa colaboração no preenchimento deste questionário. O objetivo do mesmo é avaliar a satisfação de cada indivíduo enquanto colaborador de uma organização durante a crise da Covid-19 e, agora, numa fase em que esta pandemia foi ultrapassada.

O preenchimento do questionário é voluntário e todos os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, sendo tratados com total confidencialidade, garantindo-se o anonimato das respostas. Não existem respostas certas ou erradas, mas pede-se que responda da forma mais sincera possível. O tempo estimado de resposta é de, aproximadamente, 5 minutos.

A sua participação é essencial para a realização deste estudo.

Obrigada pela sua colaboração,

Ana Catarina Carrola

\* Indica uma pergunta obrigatória

#### Situação laboral durante a pandemia Covid-19

Estava empregado/a durante a pandemia Covid-19? \*

- Sim
- Não

#### Situação laboral atualmente

Atualmente está empregado/a? \*

- Sim
- Não

## Dados sociodemográficos

Idade: \* \_\_\_\_\_

Género: \*

- Feminino
- Masculino
- Outro

Com quem habita? \*

- Pais
- Amigos
- Marido/esposa ou namorado/a
- Marido/esposa ou namorado/a e filho(s)

Região: \*

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Sul
- Ilhas

Habilitações Literárias: \*

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Setor de atividade da sua organização: \*

- Indústria
- Informática
- Atividades financeiras, bancos e seguros
- Atividades imobiliárias
- Comércio
- Hotelaria
- Restauração
- Ensino e Formação
- Forças de Segurança
- Outra: \_\_\_\_\_

Dimensão da organização: \*

- Microempresa (até 10 colaboradores)
- Pequena empresa (de 10 a 49 colaboradores)
- Média empresa (de 50 a 249 colaboradores)
- Grande empresa (a partir de 250 colaboradores)

Nível funcional a que pertence na organização: \*

- Diretor/a
- Responsável de Equipa
- Técnico/a
- Operacional
- Estagiário/a
- Outra: \_\_\_\_\_

Situação Laboral: \*

- Trabalhador-estudante
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria

### **Principais causas para a satisfação no trabalho**

Quais são os principais fatores que influenciam a sua satisfação no trabalho? (Assinalar no máximo 4 opções) \*

- Flexibilidade de horário de trabalho
- Possibilidade de conciliar a vida profissional com a familiar/pessoal
- Relação com a chefia
- Relação com os colegas
- Ações de formação
- Autonomia na realização de tarefas
- Salário
- Progressão na carreira
- Outra: \_\_\_\_\_

### **Principais consequências derivadas da satisfação no trabalho**

Quando se encontra satisfeito profissionalmente, quais são as consequências que sente? (Assinalar no máximo 4 opções) \*

- Melhor qualidade de vida
- Maior produtividade a nível profissional
- Maior concentração a nível profissional
- Mais objetivos alcançados a nível profissional
- Menor absentismo a nível profissional
- Menor rotatividade a nível profissional
- Maior comprometimento com a organização
- Maior eficiência a nível profissional
- Outra: \_\_\_\_\_

### **Modelo de trabalho durante e pós Covid-19**

Durante o Covid-19 qual o modelo de trabalho que a sua organização aplicou? \*

- Teletrabalho
- Presencial
- Híbrido

Atualmente, qual o modelo de trabalho que a sua organização aplica? \*

- Teletrabalho
- Presencial
- Híbrido

### **Satisfação no trabalho durante a pandemia**

Durante a pandemia estava satisfeito com o seu trabalho? \*

- Sim
- Não

Qual o nível de satisfação com as condições de trabalho durante a pandemia? \*

Muito Insatisfeito      Insatisfeito      Neutro      Satisfeito      Muito Satisfeito

1. Horário de trabalho
2. Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar/pessoal
3. Relação com a chefia
4. Relação com os colegas
5. Ações de formação
6. Autonomia na realização de tarefas
7. Salário
8. Progressão na carreira

Em relação aos seguintes tópicos, qual era o seu nível de satisfação durante a pandemia? \*

Muito Insatisfeito      Insatisfeito      Neutro      Satisfeito      Muito Satisfeito

1. Qualidade de vida
2. Produtividade
3. Concentração
4. Objetivos alcançados
5. Absentismo
6. Rotatividade
7. Comprometimento com a organização
8. Eficiência

## Satisfação no trabalho pós pandemia

Após a pandemia estava satisfeito com o seu trabalho? \*

- Sim
- Não

Qual o nível de satisfação com as condições de trabalho após a pandemia? \*

Muito Insatisfeito      Insatisfeito      Neutro      Satisfeito      Muito Satisfeito

1. Horário de trabalho
2. Possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida familiar/pessoal
3. Relação com a chefia
4. Relação com os colegas
5. Ações de formação
6. Autonomia na realização de tarefas
7. Salário
8. Progressão na carreira

Em relação aos seguintes tópicos, qual era o seu nível de satisfação após a pandemia? \*

Muito Insatisfeito      Insatisfeito      Neutro      Satisfeito      Muito Satisfeito

1. Qualidade de vida
2. Produtividade
3. Concentração
4. Objetivos alcançados
5. Absentismo
6. Rotatividade
7. Comprometimento com a organização
8. Eficiência

## Satisfação durante e pós pandemia

Em relação às seguintes características em que situação se sente mais satisfeito?

Presencial

Teletrabalho

Nível de concentração profissional

Produtividade profissional

Eficiência profissional

Relação com os colegas

Relação com a chefia

Menor nível de stress

No geral em que modelo de trabalho se sente mais satisfeito? \*

- Presencial
- Híbrido
- Teletrabalho

Sente que a pandemia Covid-19 alterou a sua noção de satisfação no trabalho? \*

- Sim
- Não

Se respondeu que sim na pergunta anterior, sente que a sua satisfação aumentou ou diminuiu?

- Aumentou
- Diminuiu

As suas respostas foram guardadas com sucesso.

Agradeço o tempo despendido para responder a este questionário.

Qualquer questão pode entrar em contacto para o email [20210198@alunos.iscal.ipl.pt](mailto:20210198@alunos.iscal.ipl.pt).