

## Instituto Politécnico de Setúbal



### Escola Superior de Ciências Empresariais

# Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local

Cátia Isabel Carvalho Lopes

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientadora: Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 2012

Ao Tiago

## **Agradecimentos**

À minha orientadora – Doutora Maria Amélia Marques, pois sem os seus conselhos sábios, orientação e disponibilidade tal dissertação não teria sido possível concretizar.

Ao professor Rui Brites, agradeço todo o apoio prestado na utilização do SPSS, pela disponibilidade e paciência.

Agradeço à minha organização – Autarquia de Reguengos de Monsaraz, na qual me orgulho de prestar serviço, por toda a colaboração e pela forma como se envolveram.

O meu muito obrigado aos meus pais pela paciência, disponibilidade e apoio que me foi dado em mais um percurso na minha vida.

Pelo incentivo, pelas palavras de coragem, por toda a sua paciência e companhia o meu muito obrigado ao meu amigo e companheiro de vida.

Em especial à Ana e à Teresa, agradeço a vossa preciosa ajuda. Às minhas amigas, sabem bem quem são, que me deram alento para a concretização de mais uma etapa na minha vida.

## Índice

Introdução.....	1
CAPITULO 1 – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: CONCEITOS E ABORDAGENS.....	2
1.1. Conceito de motivação e satisfação.....	2
1.2. Abordagens teóricas da motivação.....	6
1.2.1 Teorias de conteúdo.....	6
1.2.2 Teorias de processo.....	13
1.3 Os fatores que influenciam a motivação/satisfação no trabalho.....	17
CAPITULO 2 – METODOLOGIA.....	27
2.1 Opções metodológicas.....	27
2.2 Objetivo do estudo.....	28
2.3 Escolha da organização.....	30
2.4 Instrumentos e fontes de informação.....	30
2.5 Técnicas de análise da informação.....	31
2.6 Procedimentos.....	31
2.7 População/amostra.....	31
CAPITULO 3 – ESTUDO DE CASO NUMA AUTARQUIA.....	33
3.1 Caracterização da autarquia.....	33
3.2 Caracterização dos respondentes.....	36
CAPITULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função da idade.....	39
4.2 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do sexo.....	40
4.3 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do vínculo.....	41
4.4 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do nível de escolaridade.....	41
4.5 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do nível de antiguidade.....	42
4.6 Grau de importância atribuída a fatores de contexto laboral.....	43
Conclusão.....	44
Bibliografia.....	47

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Efeitos de vários eventos, condições e agentes na satisfação no trabalho .....	5
Quadro 2 - Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus pressupostos .....	6
Quadro 3 – Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido .....	11
Quadro 4 - Diferenças entre a teoria X e teoria Y .....	12
Quadro 5 - Resumo das Teorias de Processo e dos seus pressupostos .....	13
Quadro 6 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação e género .....	35
Quadro 7 – Média e desvio padrão dos fatores de motivação/satisfação no trabalho .....	37

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo da relação entre performance e satisfação .....	4
Figura 2 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.....	8
Figura 3 - Teoria da Expetativa .....	14
Figura 4 - Modelo de Motivação de Porter e Lawler .....	15
Figura 5 - Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações....	18
Figura 6 – Modelo das características da função .....	19

## Resumo

Embora a motivação dos trabalhadores para o trabalho seja um tema vasto e complexo, já estudado por muitos, continua a ser um tema de relevo e de grande interesse. Segundo Alcobia (2001), há imensas razões que justificam este interesse, tanto na perspetiva do indivíduo (dado que resulta de aspetos como o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica), como na perspetiva organizacional (tendo em conta que pode influenciar o funcionamento da organização contribuir para o aumento da produtividade).

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que motivam e/ou satisfazem os trabalhadores numa autarquia local e como objetivos específicos, primeiro analisar a satisfação do trabalho, nomeadamente a satisfação com o conteúdo e as condições de trabalho, segundo analisar as características sociodemográficas dos trabalhadores e por último saber o grau de importância atribuída pelos trabalhadores aos fatores do contexto laboral.

Em termos metodológicos, recorreu-se ao estudo de caso. O caso escolhido foi uma autarquia no Alto Alentejo, distrito de Évora, concelho de Reguengos de Monsaraz.

Foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados, nomeadamente a triangulação de informação contemplada na metodologia estudo de caso, como o inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da Câmara Municipal, a análise documental que incluiu o Balanço Social do ano 2011 e a observação participante.

Dos resultados obtidos identificámos três fatores relativos às dimensões percecionadas pelos trabalhadores. No geral, o nível de satisfação dos trabalhadores com o trabalho é positivo, salientando-se a satisfação com a situação de trabalho que se encontra acima da média global.

Constatou-se que a satisfação no trabalho é condicionada pelas características sociográficas dos trabalhadores, como sejam, a idade, o sexo, o vínculo, a escolaridade e a antiguidade na entidade.

Palavras-Chave: Satisfação; Motivação; Trabalhadores, Recursos Humanos, Fatores

## Abstract

Although the motivation of workers for the job is a vast and complex subject, already studied by many, remains a topic of great interest and importance. According Alcobia (2001), there are plenty of reasons for this interest, both from the perspective of the individual (as a result of aspects such as respect, well-being and psychological health), as the organizational perspective (taking into account that may influence the functioning of the organization contributing to the productivity increase).

The present study aimed to examine the factors that motivate and / or satisfy the workers of a local municipality. As specific objectives: first the analysis of job satisfaction, namely the satisfaction with the content and working conditions; second analyzing the sociodemographic characteristics of workers; and finally learn the degree of importance attached by workers to the labor context factors.

The case study was the used methodology. The case chosen was a municipality at the Alto Alentejo, Évora district, municipality of Reguengos Monsaraz.

It were used various techniques of data collection, namely triangulation of information covered in the case study methodology, as the survey questionnaire administered to employees of the Municipality, the documentary analysis that included the Social Balance of 2011 and participant observation...

From the obtained results were identified three factors relating to the dimensions perceived by workers. Overall, the level of employee satisfaction with work is positive, emphasizing satisfaction with work situation that is above the global average.

It was found that job satisfaction is conditioned by sociographic characteristics of workers, such as age, sex, relationship, education and seniority in the organization.

Keywords: Satisfaction; Motivation; Workers; Human Resources; Factors

## **Introdução**

Uma grande preocupação das organizações contemporâneas é a questão da motivação no trabalho. Desta forma, a busca de explicações para a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas tanto por cientistas do comportamento humano, como por gestores e técnicos.

Na literatura a definição e a distinção do conceito de motivação e satisfação, não é clara nem consensual, embora a motivação esteja envolvida num processo cognitivo e a satisfação num processo mais afetivo (Marques, 1996). Assim, este estudo teve como objetivo geral analisar os fatores que motivam e ou satisfazem os trabalhadores numa autarquia local e como objetivos específicos, primeiro analisar a satisfação do trabalho, nomeadamente a satisfação com o conteúdo e as condições de trabalho, segundo analisar as características sociodemográficas dos trabalhadores e por último o saber grau de importância atribuída, pelos trabalhadores, aos fatores do contexto laboral.

O estudo da motivação e/ou dos fatores que contribuem para a motivação na Administração Local é pertinente primeiro, porque esses fatores são indicadores do desempenho e/ou da qualidade do serviço prestado pelos trabalhadores, segundo, no contexto atual de constantes mudanças, ocorridas na Administração Local, conhecendo os fatores motivacionais pode ajudar a compreender quer os impactos dessas mudanças quer futuras mudanças.

Face ao atual contexto, a motivação dos trabalhadores nas autarquias merece ser um assunto de destaque em prol da qualidade do serviço prestado.

Embora a motivação seja um aspeto intrínseco e inerente a cada indivíduo, pela forma como cada um pensa, pelos valores que atribui ao trabalho, o significado dado a cada tarefa, há fatores externos que podem contribuir para o aumento da satisfação dos trabalhadores.

Embora a estratégia de recursos humanos, numa autarquia local, esteja, de certa forma, dependente das alterações legislativas, existem um conjunto de estratégias que a autarquia pode assumir e pôr em prática por forma a aumentar a motivação/satisfação dos seus trabalhadores. Assim este estudo teve como pergunta de partida: “Quais os fatores que motivam e ou satisfazem os trabalhadores da administração local?”.

Em termos metodológicos e dado que o tema está pouco explorado neste setor recorreu-se à metodologia de estudo de caso. O caso escolhido foi uma autarquia no alto Alentejo, distrito de Évora, concelho de Reguengos de Monsaraz.

Foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados, nomeadamente a triangulação de informação contemplada na metodologia estudo de caso, como o inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da Câmara Municipal, a análise documental que incluiu o Balanço Social do ano de 2011 e a observação participante.

O trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. O capítulo 1, faz uma abordagem aos conceitos de motivação e satisfação na perspetiva de diferentes autores e uma breve revisão das principais abordagens teóricas referenciadas na literatura, o capítulo 2, descreve os aspetos metodológicos adotados na presente investigação e o capítulo 3 faz a caracterização da autarquia

e dos respondentes. No último capítulo, analisam-se e discutem-se os resultados bem como, são apresentadas as principais conclusões deste estudo, bem como as limitações e as pistas para investigações futuras.

## **CAPITULO 1 – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO: CONCEITOS E ABORDAGENS**

Partindo da discussão em torno dos conceitos de motivação e satisfação, procura-se neste primeiro capítulo abordar aqueles os conceitos na visão de diferentes autores, bem como explicar as ambiguidades entre eles. De seguida faz-se uma breve revisão das principais abordagens teóricas referenciadas na literatura, por forma a compreender e discutir os efeitos da satisfação sobre o trabalho.

### **1.1. Conceito de motivação e satisfação**

Na literatura parece não existir consenso no que respeita à definição e à distinção entre os conceitos de motivação e satisfação. A falta de consenso e as ambiguidades em torno dos dois conceitos parece refletir-se quer nas definições que os autores propõem quer nas diferentes abordagens teóricas. Segundo os autores Martínez e Paraguay (2003), a dificuldade em distinguir os dois conceitos reside nas metodologias utilizadas, mais precisamente na formulação de hipóteses e nos instrumentos utilizados, para estudar os mesmos.

A motivação está relacionada com o sistema cognitivo, pois leva o indivíduo a ter vontade para agir e fazer algo e bem feito, ou seja, como refere Saavedra (1998: 50) “(...) és un estado interno que nos induce a hacer algo que nos proporcionará cierta satisfacción”. A motivação é como um motor que leva o indivíduo a ‘mover-se’. Se formos pelo sentido lato da palavra, que deriva do latim *movere*, que significa «mover», traduz a ideia da passagem de um estado para outro (Rosa, 1994).

Como refere (Simpson, 1993: 11) “(...) a motivação é tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem”. Para este autor “a motivação positiva ocorre quando as pessoas visam satisfazer um impulso e termina quando se é «obrigado» a cumprir algo que é imposto”.

Para o autor Neves (1998) é fundamental compreender o comportamento humano, daí a multiplicidade de teorias que versam sobre a motivação, nomeadamente, na procura da razão ou razões que estão por detrás das ações individuais. No entanto “a motivação não se observa diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas *inferidos*; para ele o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos” (Neves, 1998:11).

Para o conceito de satisfação existem igualmente, uma série de definições que fazem referência à satisfação no trabalho como um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas e tal como refere o autor Marques (1996), o conceito de satisfação remete para um estado afetivo.

A satisfação no trabalho é definida por Thierry e Koopman (1984, *cit in* Cunha et al., 2007) ambos citados por Romão (2011: 4) como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho. Enquanto Locke (1976, *cit in* Cunha et al., 2007) caracteriza o conceito como a resposta afetiva ao trabalho.

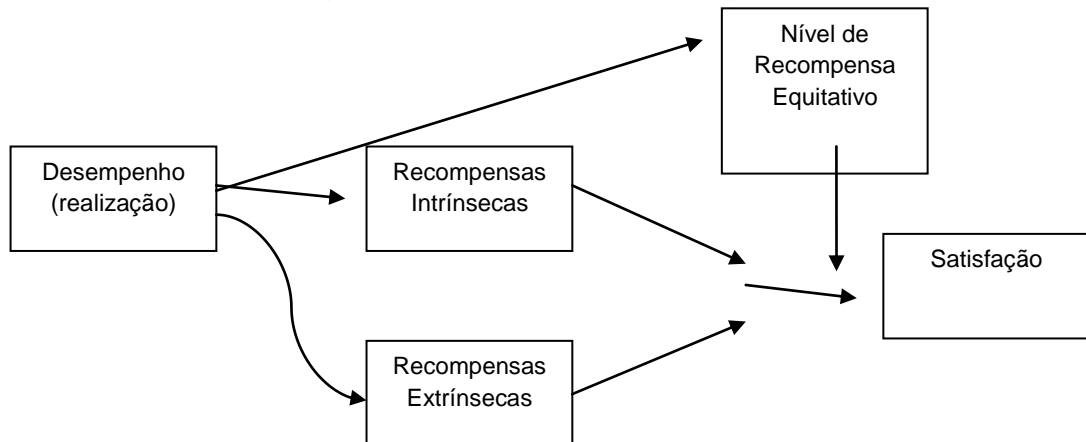
Já Spector (1997) propôs uma definição simples e geral sobre a satisfação no trabalho. Para ele a satisfação no trabalho corresponde à forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e aos seus diferentes aspetos. Reflete o grau pelo qual as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) do seu trabalho.

Para Hackman e Oldham (1980, *cit in* Alcobia, 2001) a satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho executado pelo indivíduo, enquanto que para Locke (1969, *cit in* Paraguay e Martínez, 2003: 61) “A satisfação no trabalho é considerada como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho”. Segundo Wright e Cropanzano (2000, *cit in* Paraguay e Martínez, 2003) desta afirmação retiramos que há duas componentes na satisfação do trabalho, a componente cognitiva, que se refere àquilo que o trabalhador pensa e as suas opiniões sobre o trabalho e a componente afetivo - emocional, que diz respeito à forma como o trabalhador se sente em relação a um trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que o indivíduo sente Wright e Cropanzano (2000, *cit in* Paraguay e Martínez, 2003).

Na ótica da Psicologia das Organizações «a satisfação pode influenciar o funcionamento das organizações e contribui para o incremento da produtividade» (Alcobia, 2001: 282), podendo influenciar uma série de comportamentos tão variados como o absentismo, o turnover, o evitamento psicológico e a mudança interna, todos eles responsáveis por efeitos bastante graves na estabilidade da organização e na sua capacidade de sobrevivência.

Segundo Neves (1998), não há uma relação causal entre satisfação e motivação. A noção de que ‘um empregado satisfeito é um empregado produtivo’ foi durante muito tempo uma forte convicção da gestão, mas não corresponde à realidade. As pesquisas efetuadas neste domínio demonstram que não há uma relação entre as duas variáveis – satisfação e produtividade (Neves, 1998).

A satisfação organizacional funciona como uma medida da qualidade de vida no trabalho Lawler (1973, *cit in* Neves, 1998) porque segundo este autor tem a ver com estados emocionais, uma vez que é uma resposta afetiva que resulta das experiências dos indivíduos em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é um processo que tem em conta fatores de ordem cognitiva.

**Figura 1 - Modelo da relação entre performance e satisfação**

Fonte: Lawler, E. E. & Porter, L. W. (1967, *cit in* Neves, 1998)

A satisfação organizacional está estritamente relacionada com os comportamentos de ausência e *turnover* o que pode prejudicar a eficiência de uma organização. Importa focar-nos nos fatores que influenciam a satisfação no trabalho de forma a prevenir comportamentos indesejados (Neves, 1998).

Segundo Locke, E. A. (1980, *cit in* Neves, 1998) os diferentes aspetos da satisfação no trabalho podem ser agrupados de forma a compreendermos as causas e a natureza, e porquê certos eventos/agentes assumem um carácter negativo ou positivo.

Locke (1969, 1976, *cit in* Paraguay e Martínez, 2003) defende que a satisfação no trabalho deve ser analisada englobando os elementos constituintes e embora haja diferenças individuais significativas relativamente ao que cada trabalhador quer do seu trabalho, também existem grandes semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho. O quadro que se segue explica que os fatores causais da satisfação no trabalho pertencem a dois grandes grupos: (a) eventos e condições (trabalho em si, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho, e (b) agentes (colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento, empresa/organização) Locke (1976, *cit in* Paraguay e Martínez, 2003). A satisfação no trabalho pode afetar aspetos comportamentais, a saúde física e a saúde mental, com consequências tanto para os trabalhadores como para a organização. Note-se que consoante os indivíduos e o respetivo processo de comparação intra e interpessoal, algumas facetas da satisfação no trabalho possuem maior ou menor importância (Neves, 1998).

**Quadro 1 – Efeitos de vários eventos, condições e agentes na satisfação no trabalho**

Fonte	Efeito
<b>Eventos ou condições:</b>	
O próprio trabalho: desafio	O trabalho mentalmente desafiante que o indivíduo pode realizar com sucesso é satisfatório
O próprio trabalho: exigências físicas	O trabalho cansativo gera descontentamento
O próprio trabalho: interesse pessoal	O trabalho interessante é pessoalmente satisfatório
Estrutura de recompensas	As recompensas pelo desempenho justas e educativas são satisfatórias
Condições de trabalho: físicas	A satisfação depende da correspondência entre condições de trabalho e necessidades físicas
Condições de trabalho: consecução dos objetivos	As condições de trabalho que facilitam a consecução dos objetivos são satisfatórias
<b>Agentes:</b>	
O próprio indivíduo	Elevada auto-estima conduz à satisfação no trabalho
Supervisores, pares, subordinados	Os indivíduos evidenciarão satisfação com os colegas que os ajudem a obter recompensas
	Os indivíduos evidenciarão satisfação com os colegas que vejam as coisas da mesma forma que estes
A empresa e a gestão	Os indivíduos evidenciarão satisfação com as empresas que tenham políticas e procedimentos destinados a ajudá-los a obter recompensas
	Os indivíduos evidenciarão descontentamento perante papéis conflituais e/ou ambíguos impostos pela empresa e/ou gestão
<b>Fringe benefits</b>	Os benefícios não têm uma forte influência na satisfação no trabalho para a maioria dos trabalhadores

Fonte: Locke, E. A. (1980, *cit in* Neves, 1998)

Em suma, embora os conceitos de motivação e satisfação se confundam eles são distintos, dado que a motivação aponta para um estatuto cognitivo ao passo que a satisfação remete para um estatuto afetivo-emocional (Marques, 1996). Percebemos que a motivação e satisfação complementam-se e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social das pessoas.

Os diversos estudos efetuados parecem evidenciar que a satisfação/motivação resulta da interação entre os indivíduos e o ambiente e também demonstraram que os fatores pessoais influenciam a satisfação, basicamente porque estes influenciam a percepção dos indivíduos relativamente aos *outcomes* que obtêm (Neves, 1998).

## 1.2. Abordagens teóricas da motivação

Há uma forte ligação existente entre as abordagens teóricas que sustentam os estudos sobre a satisfação no trabalho e as denominadas teorias da motivação, pelo que pretende-se com este subcapítulo fazer uma abordagem às teorias mais frequentemente referenciadas na literatura.

São várias as teorias sobre a motivação, as quais procuraram dar uma explicação para os comportamentos dos trabalhadores através do estudo de um conjunto de variáveis que colocam em evidência tanto o indivíduo na sua dimensão psicossocial quer na situação na qual o comportamento se desenvolve (Rosa, 1994).

As teorias da motivação podem ser agrupadas em duas abordagens distintas: de conteúdo e de processo.

Porém nem sempre as teorias da motivação estiveram agrupadas desta forma. Segundo Martins (1984, *cit in* Martins Maria *et al*, 2006) as teorias estiveram agrupadas em dois grupos distintos, um grupo que centrava as explicações teóricas relacionadas às causas da satisfação e outro grupo no qual constavam as teorias relativas ao conteúdo, as quais tentavam identificar necessidades ou valores específicos que compunham a satisfação. Esta primeira divisão das teorias foi confusa segundo Martins (1984), porque tanto incluía teorias que explicavam a motivação humana como a satisfação no trabalho, impedido por diversos anos a explicação do construto de satisfação no trabalho.

### 1.2.1 Teorias de conteúdo

As teorias de conteúdo caracterizam-se por estar mais diretamente ligadas à análise dos motivos do comportamento humano. Estas teorias visam compreender os fatores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (Camilleri, 2007).

Camilleri (2007), no seu artigo sobre os antecedentes que afetam a motivação no serviço público, identificou 15 teorias sobre a motivação as quais contemplam 32 variáveis concetuais, como se pode ver no quadro resumo abaixo indicado.

#### Quadro 2 - Resumo das Teorias de Conteúdo e dos seus pressupostos

<b>Herzberg (1966)</b>	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiénicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
<b>Maslow (1954)</b>	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.

<b>Alderfer (1972)</b>	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
<b>McClelland (1961)</b>	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
<b>Katz e Kahn (1966)</b>	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
<b>McGregor (1960)</b>	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

Fonte: Carla Galhanas, 'A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública', 2009

#### 1.2.1.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg, assenta a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Assim sendo, distingue dois tipos de fatores motivacionais, os que satisfazem e os que não satisfazem (Rosa, 1994).

Para Herzberg 'os fatores satisfacientes ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si' Chiavenato (1994: 105). O outro conjunto de fatores, designados de fatores higiénicos ou 'insatisfacientes' são externos ao indivíduo, relativamente ao cargo em si ou à atividade do indivíduo e incluem: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salários, segurança no cargo e relações com colegas (Chiavenato, 1994).

Com os seus estudos concluiu que o conjunto de condições externas no trabalho, quando não estão presentes, resulta em insatisfação nos trabalhadores. Caso estejam presentes, não significa que por si só, motivem os trabalhadores. As condições a que se refere constituem os fatores de insatisfação ou fatores de higiene, porque são necessários, pelo menos para manter um certo nível de satisfação (Rosa, 1994).

Existe um conjunto de condições internas que ajudam a construir níveis de motivação e que se traduzem num bom desempenho no trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam substancialmente a satisfação e quando precários provocam ausência de satisfação daí designarem-se por fatores satisfacientes (Chiavenato, 1998).

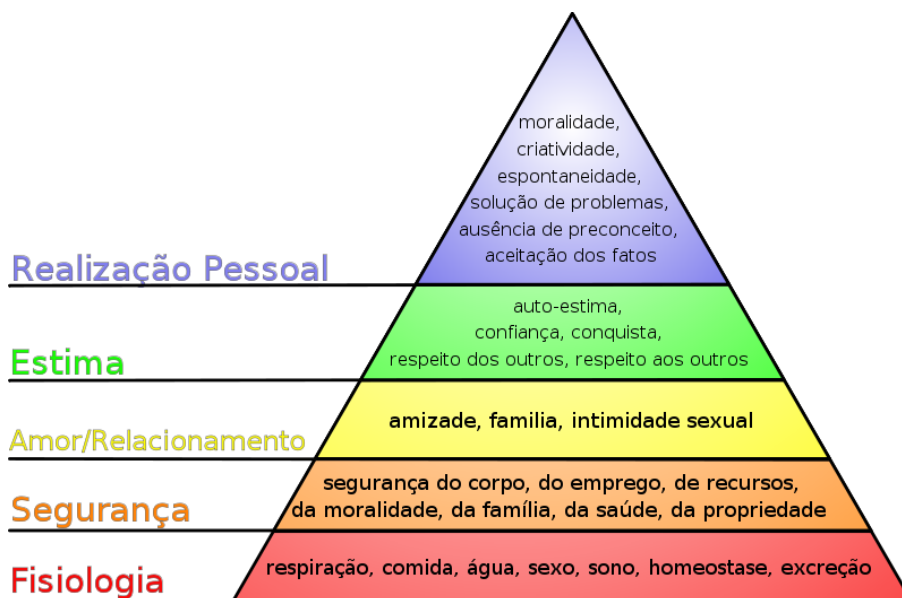
### 1.2.1.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Chiavenato (1994) Abraham Maslow formulou a teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano.

Esta teoria parte do pressuposto “que as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas” Rosa (1994: 190). Estas necessidades estão organizadas hierarquicamente, como uma pirâmide de necessidades. À medida que o homem satisfaz as necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que tomam o predomínio do seu comportamento (Chiavenato, 1994).

Maslow identificou cinco níveis de necessidades humanas, como revela a figura que se segue, as necessidades fisiológicas, a necessidade de segurança, a necessidade de amor/relacionamento, a necessidade de estima e a necessidade de realização pessoal.

**Figura 2 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow**



Fonte: Maslow (1954)

As necessidades fisiológicas e as de segurança são primárias e as primeiras a colmatar. Após estarem satisfeitas estas necessidades é que os indivíduos procuram satisfazer as restantes necessidades, caracterizadas por necessidades secundárias (Câmara *et al*,(2001).

Em linhas gerais, a teoria de Maslow (1954) apresenta os seguintes aspetos:

- A necessidade que é satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento.

- O indivíduo nasce com um conjunto de necessidades fisiológicas que lhe são inatas, pelo que no início o seu comportamento é direcionado para a satisfação dessas necessidades, como sono, fome, sede, etc.

- Ao longo da vida o indivíduo, pelo seu percurso, aprende novos padrões de necessidades. E aqui urge as necessidades de segurança, voltas para a sua proteção contra o perigo, ameaças ou privação. Estas necessidades, tal como as fisiológicas são primárias, já que estão voltas para a conservação pessoal.

- Após o indivíduo controlar as necessidades fisiológicas e de segurança, gradualmente surgem as secundárias. Só após as necessidades sociais estarem satisfeitas é que surgem as de estima e por conseguinte as de auto-realização. O que significa que as necessidades de estima complementam as necessidades sociais, ao passo que as necessidades de auto-realização são complementares às de estima.

- O comportamento do indivíduo é influenciado por um grande número de necessidades concomitantes, no entanto as mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.

- O ciclo motivacional das necessidades mais baixas é relativamente rápido, enquanto, que as mais elevadas requerem um ciclo extremamente longo. No entanto se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita por muito tempo, ela torna-se imperativa e neutraliza o efeito das necessidades mais elevadas.

### **1.2.1.3 Teoria de ERG de Alderfer**

A teoria defendida por este autor é uma perspetiva mais atual do estudo da motivação humana. Alderfer prosseguiu com a teoria de Maslow, condensando-a em três categorias (Rosa,1994).

As necessidades de existência: abarcam as necessidades básicas dos indivíduos, incluindo aqueles itens a que Maslow chamou necessidades fisiológicas e de segurança. Aqui inclui-se os salários, os benefícios sociais, as condições ambientais de trabalho e as políticas organizacionais sobre segurança no trabalho (Rosa,1994).

As necessidades de relacionamento: incluem a dimensão interpessoal e intergrupar no local de trabalho. É um tipo de necessidade individual que depende da relação inter-individual e da forma de partilhar a reciprocidade dos sentimentos, tendo por objetivo a satisfação mútua.

Comparando à Teoria de Maslow, as necessidades de relacionamento correspondem às necessidades sociais (Rosa,1994).

As necessidades de desenvolvimento: relacionam-se com um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria de estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto – realização.

“A teoria ERC demonstra que podem estar activas mais que uma necessidade em simultâneo e que caso haja repressão de uma necessidade de nível superior, aumentará o desejo de satisfazer outra de nível inferior” (Robbins, 2005: 137).

Esta teoria, contrariamente à teoria de Maslow, não adota a existência de uma hierarquia rígida em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita para se satisfazer as outras necessidades seguintes. Defendendo ainda que as múltiplas necessidades podem operar simultaneamente como motivadoras do comportamento humano (Robbins, 2005).

A teoria de ERG tanto utiliza o conceito de satisfação progressiva como o conceito de frustração – regressão. Este último conceito refere-se quando uma necessidade de nível alto é frustrada, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade de nível baixo, ou seja, uma necessidade pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Deste modo, a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior (Rosa, 1994).

#### **1.2.1.4 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

Rocha (1997), refere que enquanto a maioria dos estudiosos do fenómeno da motivação centram-se nos fatores comuns da motivação humana, McClelland virou os seus estudos para as diferenças entre os indivíduos. Para este autor, existem três necessidades básicas fundamentais, necessidades de realização, de poder e de afiliação, as quais condicionam o comportamento do indivíduo no trabalho. No entanto, essas necessidades são sentidas com diferentes graus de intensidade, prevalecendo apenas uma que irá definir o desempenho de cada pessoa. O autor desta teoria admite que quando um indivíduo alcança determinado objetivo com uma motivação inerente, essa motivação servirá de suporte para a resolução de outros problemas, distinguindo a sua personalidade

Segundo Rocha, (1997: 52) “McClelland estudou em particular a necessidade de realização, a qual apresenta como características: - A necessidade de realização é consistente; - Procuram tarefas nas quais possam exercer responsabilidade pessoal; - Preferem funções que obriguem a mudanças e à procura de alternativas; - Querem feedback dos resultados; - Estão poucos preocupados com a afeição ou reconhecimento social.”

O principal contributo desta teoria é, assim, levar a compreender quais as necessidades prioritárias de cada um dos indivíduos presentes numa organização, permitindo o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objectivos organizacionais.

### 1.2.1.5 Os fatores de motivação de Katz e Kahn

Daniel Katz e Robert Kahn identificaram diferentes fatores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individuais (Rocha, 2007). Os autores distinguem quatro tipos de fatores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-Expansão e Internacionalização e os Valores. Daqui se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento, tal como demonstra o quadro seguinte (Galhanas, 2009).

**Quadro 3 – Padrões de Motivação, sistemas de recompensas e tipos de comportamento produzido**

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
<b>1 – Obediência à lei</b>	
• Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras	• Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
<b>2 – Satisfação instrumental</b>	
• Sistema geral de recompensas	• Subida possível na produtividade • Redução no absentismo e turnover
• Recompensas individuais	• Subida possível na produtividade • Possível redução no turnover e no absentismo
• Aprovação dos líderes	• Possível decréscimo no turnover e no absentismo • Possível subida na produtividade
• Aprovação aos pares	• Possível decréscimo no turnover e no absentismo • Possível subida na produtividade (ou possível descida)
<b>3 – Auto-expansão</b>	
• Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas	• Alta produtividade • Diminuição do absentismo
<b>4 – Internacionalização dos objectivos da organização</b>	
• Auto-identificação com os valores da organização	• Subida da produtividade • Comportamento espontâneo e inovador • Redução do turnover e absentismo

Fonte: Rocha (2007: 81-82)

### 1.2.1.6 O movimento das Relações Humanas de Douglas McGregor

Douglas McGregor, foi o grande divulgador da ideia de que a motivação humana deve ser o fundamento principal de toda a atividade de uma entidade (Rosa,1994).

O mecanismo de necessidade para este estudioso assenta em dois princípios: “a motivação é sempre activada por necessidades insatisfeitas de nível mais baixo e as necessidades satisfeitas não são motivadoras de comportamento” (Rosa, 1994: 182).

Para o estudo do comportamento humano McGregor formula duas teorias. Para ele os indivíduos podem ser divididos em duas classes segundo as suas atitudes e comportamentos (Rosa,1994).

Segundo McGregor (1970, *cit in Camara et al, 2001:96*) “[...] opõe à visão pessimista do homem (teoria X) a visão optimista do homem (teoria y)”.

McGregor (1970) destaca que a motivação deste tipo de ser humano está comprometida e que meras recompensas não são suficientes para alterar o estado de animosidade deste indivíduo, ao passo que ameaças e castigos são mais eficientes.

A teoria Y abrange um estilo de administração que implica a participação e assenta nos valores humanos e sociais ao passo que a teoria X trabalha com a imposição e coerção das pessoas em função de sua atuação profissional, ou seja, controles externos impostos às pessoas, com a finalidade de manipular e direcionar o comportamento individual em relação à tarefa desenvolvida, a fim de se alcançar um resultado que lhe comprove (Chiavenato, 1999).

#### Quadro 4 - Diferenças entre a teoria X e teoria Y

Teoria X	Teoria Y
Não gosta de trabalhar	Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se
Tem necessidade de ser controlado e dirigido	É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa
Deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que irá permitir atingir os objetivos da empresa	Aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos
Deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades	Possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas
Não gosta de mudanças	Para além da segurança, deseja também ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização

Fonte: Camara, *et al* (2001)

“A teoria X oferece à direcção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar” McGregor (1992: 53). Embora a teoria x explique as consequências de uma determinada estratégia administrativa, tenta descrever a natureza humana, porém não a consegue descrever.

A teoria y foca o problema na direcção e não nos trabalhadores, sugere que as causas estão na forma de organização e controle dos empregados (McGregor, 1992).

Em suma, as teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades internas do indivíduo as quais explicam os motivos do comportamento humano. Estas teorias ajudam a explicar, por exemplo, o porquê do mau desempenho, atrasos ou faltas, mau comportamento, etc.

As teorias de conteúdo assumem como principais variáveis as necessidades dos indivíduos, os fatores higiénicos e motivadores.

### 1.2.2 Teorias de processo

As teorias de processo focam-se nos processos cognitivos. Têm por objetivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantém e termina. Ou seja, dão ênfase a um conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano, isto é, como ele é despoletado, direccionado e sustentado (Rosa, 1994).

**Quadro 5 - Resumo das Teorias de Processo e dos seus pressupostos**

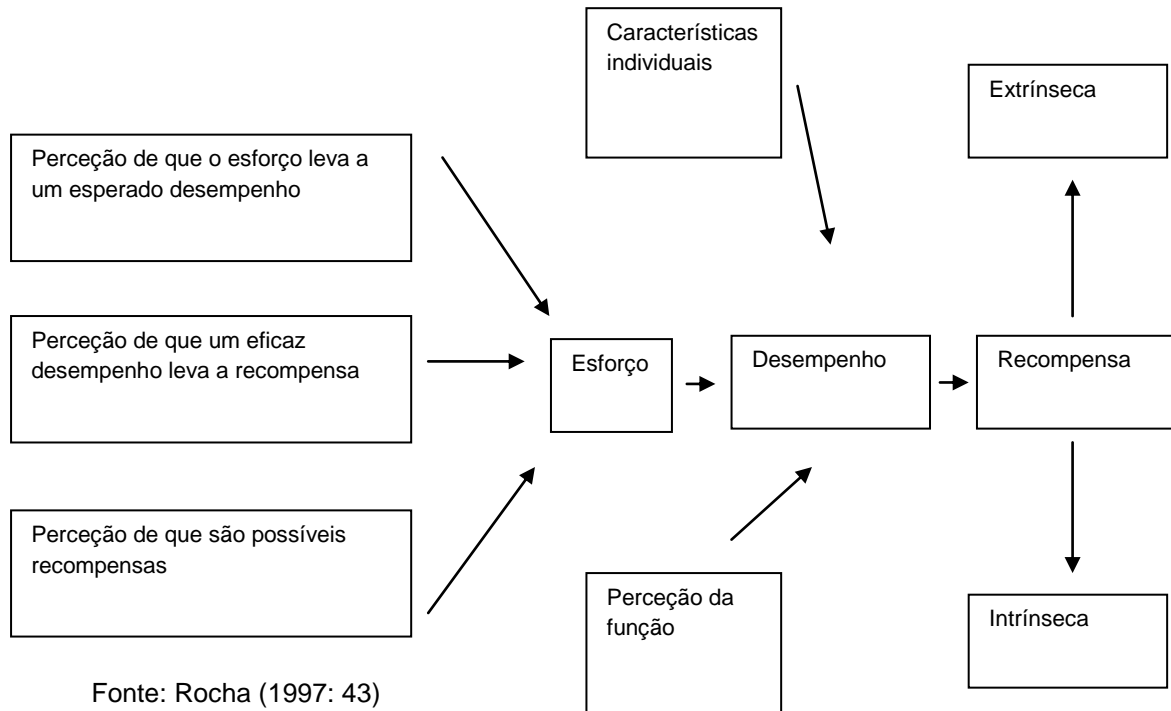
<b>Vroom (1964)</b>	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
<b>Porter e Lawler (1968)</b>	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
<b>Adams (1963)</b>	Enfatiza a perceção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
<b>Locke (1968)</b>	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Carla Galhanas, 2009

### 1.2.2.1 Teoria das expetativas de Victor H. Vroom

A teoria de Vroom pretende explicar o processo e motivação pela forma como as pessoas relacionam três coisas: esforço, desempenho e recompensa (Rocha, 1997).

**Figura 3 - Teoria da Expetativa**



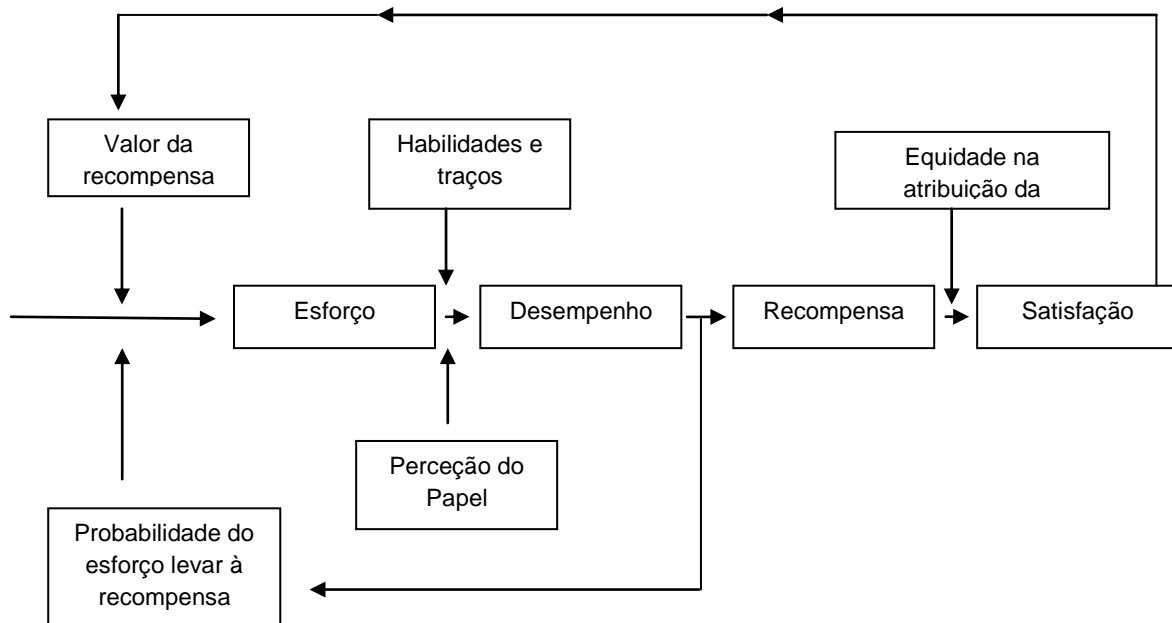
Esta teoria é útil para os administradores, porque auxilia a pensarem no processo mental através do qual ocorre a motivação. Nesta teoria, os trabalhadores não agem somente por causa dos seus impulsos interiores e das necessidades não atendidas ou ainda devido à aplicação de recompensas ou punições. As pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de possibilidades influenciam fortemente seus comportamentos. Trata-se de um modelo que valoriza a dignidade humana.

A Teoria da Expetativa reconhece que não há um princípio universal que explique as motivações de todo o mundo. No entanto ajuda a explicar porque muitos trabalhadores não estão motivados no seu trabalho (Moreira, 2002).

### 1.2.2.2 Teoria Multifatorial de L. Porter e E. Lawler

Os autores Porter e Lawler (1968, *cit in* Rocha, 2005) no seu modelo explicativo da motivação, incorporou quatro variáveis: esforço, desempenho, recompensas e a satisfação, tal como demonstra a figura que se segue.

**Figura 4 - Modelo de Motivação de Porter e Lawler**



Fonte: L. Porter e E. Lawler (1968: 165)

O esforço é o nível de energia que um indivíduo coloca numa determinada atividade, e que depende de dois fatores: o valor que o indivíduo põe numa dada recompensa e a perceção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa, o esforço ainda depende da expectativa ou probabilidade de que um dado esforço produza um dado desempenho e que esse desempenho resulte em algo desejado (Rocha, 2005).

“A performance pode ser afetada por vários fatores como sejam a cooperação dos outros, de dados procedimentos da organização. Internamente são importantes a auto-estima, a perceção do seu papel e experiências passadas” (Rocha, 2005: 84).

As recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas e dependem do desempenho (Rocha, 2005).

Este modelo, sobretudo, assinala a relação entre rendimento, satisfação e recompensas, destacando a importância de que os trabalhadores devem ter tarefas adequadas de acordo com as suas habilidades (Saavedra, 1998).

Lawler nos seus estudos sobre a motivação, encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e desencadear determinados comportamentos, como companheirismo e dedicação à organização. No entanto o dinheiro, por si só, tem apresentado pouca potência motivacional, pelo fato das organizações fazerem uma aplicação incorreta (Chiavenato, 1999).

### **1.2.2.3 Teoria da Equidade de Adams**

Adams (1963), defende que o comportamento humano orienta-se pela percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respetivos benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações idênticas (marcos de referência).

Não se pretende com esta teoria uma igualdade de situações, mas antes a equidade em que os indivíduos são recompensados em função do mérito e da percepção que desenvolve sobre o conceito.

Os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percebidas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente (Adams, 1963).

No caso de um funcionário perceber que existe iniquidade, opta por uma das seguintes alternativas de comportamento tal como refere Chiavenato (1999: 605): “Modifica as suas contribuições reduzindo o seu esforço no trabalho; Altera as recompensas recebidas mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando a recompensa recebida; Modifica os pontos de comparação, tentando encontrar meios que façam com que a situação pareça melhor; e, Modifica a situação transferindo-se de função ou saindo da organização”.

Segundo Adams (1963), esta comparação pode ser traduzida num quociente entre os outcomes do indivíduo e os seus respetivos inputs. Assim, “a inequidade existe quando uma pessoa se apercebe que o rácio dos seus outcomes sobre os seus inputs e o rácio dos outcomes dos outros sobre os seus outcomes não são iguais (Rocha, 2005: 85).

Os esforços das pessoas para manter a equidade pode assumir várias formas como mudar os seus inputs, aumentando ou diminuindo a quantidade ou qualidade do seu trabalho, ou também pode tentar mudar os seus outcomes (Rocha, 2005).

#### **1.2.2.4 Teoria da Definição de Objetivos de Locke**

E. Locke (1968, *cit in* Rocha, 2005: 85) “defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objetivos. Nem sempre, porém, os indivíduos podem fixar os seus próprios objetivos, já que trabalham em organizações cujos fins não se confundem com os fins individuais”.

Segundo Jussara (2002) a fixação dos objetivos pode funcionar como um instrumento motivacional desde que sejam aceites, compreendidos, claros, mensuráveis e atingíveis, bem como dar informações sobre o desempenho dos trabalhadores nas suas funções.

Locke (1968, *cit in* Rocha, 2005) afirma que quanto maior a dificuldade de um objetivo, maior a realização para o indivíduo ao cumprir esse objetivo, desde que ele possua as requeridas habilidades e conhecimentos para tal. Locke afirma também que, quanto mais específico ou explícito for o objetivo (através de sua quantificação, por exemplo), com mais precisão o desempenho no cumprimento da tarefa pode ser controlado. O autor também constatou que objetivos que são tanto específicos quanto difíceis levam a um melhor desempenho na realização de tarefas quando comparados a objetivos vagos, tais como encorajar as pessoas a fazerem o seu melhor.

Em suma, as teorias de conteúdo focam-se nas necessidades dos indivíduos e pretendem responder ‘o que motiva o comportamento do ser humano?’. No contexto laboral, estas teorias ajudam a explicar o porquê do mau desempenho, porque se ausentam os trabalhadores, porque não se esforçam ou porque se atrasam os trabalhadores. Todas as teorias de conteúdo têm por base as necessidades dos trabalhadores.

Já as teorias de processo são sustentadas em modelos de motivação que realçam o como e porque é que os trabalhadores têm determinados comportamentos.

Como referido por Neves (1998), as teorias da satisfação no trabalho procuram elucidar como e porquê as pessoas se encontram satisfeitas ou insatisfeitas com as funções que desempenham num contexto de trabalho.

### **1.3 Os fatores que influenciam a motivação/satisfação no trabalho**

Após termos elucidado para as diferentes abordagens teóricas e de que forma elas influenciam o trabalhador, neste subcapítulo pretendemos evidenciar os diversos fatores que influenciam a motivação/ satisfação no trabalho, pois como evidenciaram as diferentes abordagens há fatores externos e internos que influenciam na satisfação dos trabalhadores.

Alguns autores afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém consegue motivar quem quer que seja (Bergamini, 1990). Para este autor o que conduz o comportamento motivado não é inerente à pessoa, ou seja, depende de fatores extrínsecos e são de certa forma soberanos à sua vontade. No entanto, as ações humanas já são

espontâneas e têm origem em impulsos interiores, pelo que o Ser Humano traz em si a origem do seu comportamento motivacional.

De acordo com Chiavenato (1998), os fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. e fatores intrínsecos e motivadores que geram satisfação como, autonomia, significância, feedback e identidade.

A ligação entre os fatores intrínsecos ao indivíduo influencia diretamente nos fatores externos, como por exemplo, o estado de energia da pessoa.

A figura abaixo indicada, ilustra diversos fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações.

**Figura 5 - Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações**



Fonte: Adaptado de Dubrin (1974) *apud* Chiavenato (1998)

Os fatores que atuam como antecedentes da satisfação do trabalho podem ser agrupados em duas categorias: as variáveis situacionais, que estão relacionadas com o próprio trabalho ou ambiente de trabalho e as variáveis individuais, as quais englobam as características sociodemográficas ou disposicionais dos indivíduos (Peiró, 1996).

Os estudos realizados sobre as características do trabalho procuraram estabelecer uma relação entre as mesmas e o nível de satisfação vivenciado pelos trabalhadores. As variáveis explicativas mais utilizadas estão relacionadas com a análise das tarefas que cada trabalhador

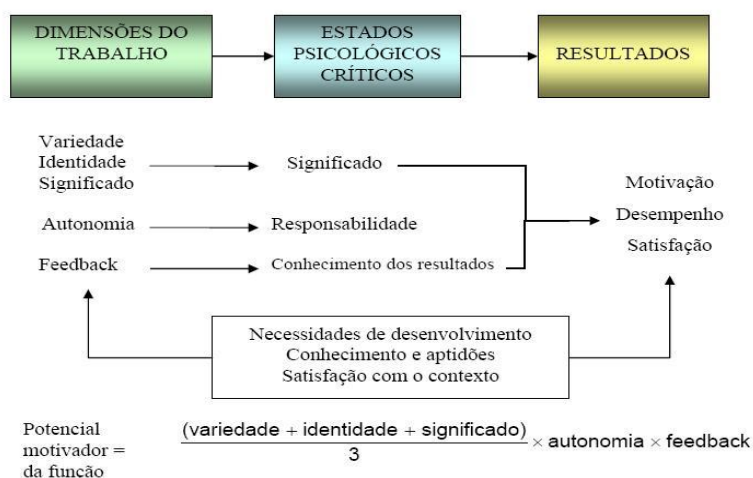
desempenha, às quais correspondem as dimensões da organização do trabalho, designadamente, a variedade, a identidade, a autonomia, o significado e o feedback que, caso existam, irão provocar o sentimento de satisfação.

Com vista a avaliar o conteúdo do trabalho e o seu potencial motivador, os autores Hackman e Oldham (1980), desenvolveram uma teoria tendo por base as características das funções. Para servir de suporte à sua teoria apresentaram o modelo das características da função, como esquematizado na figura 6. Para estes autores, as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos seriam uma variável intra-individual, mediadora da relação entre a satisfação obtida pelo trabalho realizado e as características da função.

Considera-se que existe variedade de competências quando um determinado trabalho exige uma diversidade de tarefas as quais, por sua vez, irão implicar o exercício de diferentes habilidades por parte do trabalhador. Uma outra característica prevista no mesmo modelo está relacionada com a identidade da tarefa, noção que diz respeito ao desenvolvimento de um trabalho por um sujeito, desde o início até à sua conclusão, pressupondo a existência de um resultado concreto (Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1980).

Relativamente à característica significado da tarefa, refere-se ao impacto do resultado do trabalho na atividade ou na vida de outras pessoas, enquanto que a autonomia é vulgarmente definida como o grau de independência dado ao sujeito para o planeamento do seu trabalho, com vista à realização de um determinado projeto ou tarefa. A existência desta característica implica o desenvolvimento de esforços individuais relativamente à tomada de decisões que, por sua vez, vão exigir responsabilidade no resultado do trabalho. E, por último, o feedback poderá ser definido como a informação dada ao sujeito, relativa aos resultados do seu trabalho (Hackman, J. R., 1983).

**Figura 6 – Modelo das características da função**



Fonte: Work redesign, por Hackman e Oldham, 1980, cit in por Lima et al. (1994).

Segundo Alcobia (2001), nas variáveis situacionais, podemos encontrar as seguintes variáveis como antecedentes da satisfação no trabalho:

**Características da função:** desde há décadas que se acredita que as características inerentes à função influenciam na satisfação no trabalho, sendo a teoria de maior relevo a defendida por Hackman e Oldham (1976, *cit in* Alcobia, 2001). Para estes autores os trabalhadores que tenham maior variedade, autonomia na função, identidade das tarefas e feedback tendem a ter maiores índices de satisfação do que aqueles que não têm estas características.

**Sistemas de recompensas e salários:** dos estudos efetuados concluiu-se que há uma baixa correlação entre o efeito das recompensas e níveis salariais na satisfação no trabalho Spector (1997, *cit in* Alcobia, 2001)

**Características organizacionais:** mediante diversos estudos foi comprovado que há uma associação entre a satisfação no trabalho e determinadas características organizacionais como a comunicação organizacional e a distribuição de poder (Alcobia, 2001).

Estudos efetuados por Snizek y Bullard (1983, *cit in* Peiró, 1996) referem que a divisão do trabalho e a centralização diminuem a satisfação no trabalho ao passo que a estandardização aumenta.

**Conflito trabalho-família:** dos vários estudos concluiu-se que há correlações significativas (Alcobia, 2001).

**Liderança:** o aspeto mais estudado é a forma como a liderança é feita e o desenvolvimento da satisfação. No geral encontraram correlações positivas e significativas entre a forma que se lidera e a satisfação no trabalho (Peiró, 1996).

**A participação na tomada de decisão:** Segundo Vanderslice *et al.*, (1987, *cit in* Peiró, 1996) a participação na tomada de decisão está positivamente relacionada com a satisfação. De salientar que a satisfação vai variando consoante o grau de participação. Assim, a participação nas decisões do trabalho e a participação informal têm um efeito positivo sobre o desempenho, ao passo que a posição do trabalhador na participação informal têm efeito na sua satisfação no trabalho (Peiró, 1996).

Os fatores individuais suscetíveis de condicionar a satisfação podem ser classificados em variáveis demográficas e diferenças individuais Cunha *et al.* (2007, *cit in* Romão, 2011). As variáveis demográficas mais frequentemente consideradas são a idade, escolaridade e a carreira (Alcobia, 2001).

**Desempenho profissional/produktividade:** embora haja muitos estudos nesta área, eles não são conclusivos quanto à relação entre satisfação e desempenho (Alcobia, 2001).

A aplicação das teorias de motivação à Administração Pública segundo Shamir (1991: 406-410), posteriormente referenciado por Perry (2000: 473-475) e por Camilleri (2007: 358-359 *cit in* Galhanas, 2009) refere que, é difícil e apresenta algumas falhas como: (1) não consideram a dimensão social; (2) assumem a importância da definição de objetivos e dos sistemas de recompensa que não se coadunam com a realidade da Administração Pública; (3) não explicam

concretamente o tipo de comportamento a que se adaptam; (4) as teorias que concetualizam a motivação intrínseca são muito específicas nas tarefas, não considerando os aspetos afetivos e normativos; (5) as teorias que concetualizam a motivação intrínseca excluem os conceitos de valores e obrigações morais.

Diversos autores partilham a opinião de que a Administração Pública obedece a uma estrutura e a determinadas especificidades que condicionam os meios e as formas de motivar os funcionários (Galhanas, 2009).

Para reforçar esta ideia e a fim de demonstrar que outros fatores podem influenciar a motivação dos trabalhadores na Administração Local, em 2009 foi efetuado um estudo pelo Boletim Económico do Banco de Portugal, no qual foca os incentivos relativos à motivação individual ao longo da carreira.

Os resultados obtidos por este estudo sugerem que se pode obter efeitos benéficos em termos de motivação dos trabalhadores do setor público através de uma modificação da tabela salarial, mais concretamente através de uma redução dos salários relativos entre os trabalhadores em início de carreira e os mais experientes (Campos e Pereira, 2009). Outro aspeto importante para a motivação dos trabalhadores é perceção de que os salários dependem do desempenho individual, mas como se sabe, os salários no setor público são decretados o que pode reduzir o empenho dos trabalhadores no trabalho. Existe também evidência de que o retorno para as competências não observáveis desempenha um papel relativamente menos importante na determinação dos salários no setor público (Campos e Pereira, 2009).

“Na administração pública, a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado” (Rocha 2005: 77). Pesquisas recentes, Houston (2000, *cit in* Rocha, 2005) concluem que os funcionários do setor privado são mais motivados pelos incentivos financeiros do que os funcionários públicos. Houston explica que os funcionários públicos são mais aliciados pela sua participação no processo de decisão política, envolvimento no interesse público, filantropia ou mesmo autossacrifício.

Contudo, autores como Alonso e Lewis (2001: 376) “não encontraram evidências de que as recompensas materiais e a performance fossem menos importantes para as pessoas com níveis superiores de motivação no serviço público”.

Estas diferenças têm impacto nas práticas de motivação dentro das entidades públicas, pelo que se torna essencial perceber a motivação nos serviços públicos. Embora este estudo se centre na administração pública local, achámos relevante expor o estudo que o Observatório Nacional de Recursos Humanos elabora anualmente sobre a satisfação, já que foram incluídas no estudo 42,3% entidades públicas.

Segundo o Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH, 2010), a satisfação sofreu um decréscimo de 1,2 pontos percentuais relativamente a 2009. Os trabalhadores mais satisfeitos são os mais jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos. Ao nível das habilitações literárias constataram que os trabalhadores com níveis de escolarização até ao 1.º e 2.º ciclo do

ensino básico registam o valor médio de satisfação mais elevado, por oposição àqueles que têm qualificações superiores.

Quanto à antiguidade, aqueles que têm 'menos tempo de casa' são os mais satisfeitos ao passo que os que têm mais de 20 anos apresentam os baixos níveis de satisfação.

Os que ocupam um cargo de chefia apresentam valores médios mais elevados do que aqueles que não desempenham qualquer função de chefia, sendo a diferença de 10,5 pontos percentuais.

Concluíram que as dimensões com maior impacto na satisfação são as Expectativas (com um impacto relativo de 35%) e o Contexto Organizacional (com um impacto relativo de 30%). Num segundo nível surge as dimensões Reconhecimento e Recompensa (14%) e Mudança e Inovação (8%).

Outras dimensões condicionantes da motivação prendem-se com as características individuais, de acordo com Marques (1996), podem ser resumidas a três características individuais.

- "*Locus de controlo* de Rotter – pessoas com *locus de controlo* interno, são mais motiváveis que as *locus de controlo* externo porque atribuem o sucesso a fatores exteriores como por exemplo a sorte ou a «cunhas»;

- Auto-estima – pessoas com elevada auto-estima são mais facilmente motiváveis;

- *Need Achievement* de McClelland – são mais motiváveis aquelas pessoas que têm uma forte necessidade de sucesso ou de desenvolvimento.

Também a formação pode ter papel inofismável na motivação ou desmotivação dos empregados Marques (1996). Estes autores referem que quando a formação é exigida pelas funções da pessoa e de aplicação imediata tem um papel motivador ao passo que quando imposta, ou caso não se aplique ao posto de trabalho pode ser um fator desmotivante.

Existe outras condicionantes da satisfação no trabalho como é o caso do tipo de contrato de trabalho. Foi efetuado um estudo a um grupo de trabalhadores holandeses com quatro tipos de contrato de trabalho: regular, a termo certo, chamados quando necessário e trabalho temporário. Deste estudo constatou-se que há uma relação negativa entre satisfação no trabalho e trabalho precário, que mesmo alterando uma variedade de características pessoais e laborais aquela relação mantém-se (Zijl, 2008).

Dos quatro tipos de contrato, concluíram que os trabalhadores com vínculo precário são atraídos para este tipo de contrato pelo conjunto de características associadas ao seu trabalho sendo o suficiente para os atrair ao ponto de ultrapassarem a satisfação perdida pela falta de segurança no trabalho (Painel Socioeconómico holandês para os 1995-2001).

Deste estudo também concluíram que os trabalhadores empregados em situações de trabalho temporário sentem menor satisfação no trabalho do que os trabalhadores regulares. Esta situação verifica-se sobretudo nos trabalhadores temporários e de forma menos marcada também nos trabalhadores chamados quando necessário.

Constataram que estes trabalhadores, de vínculo temporário e os chamados quando necessário, estão menos satisfeitos com a segurança no trabalho e o salário. Os trabalhadores temporários também revelaram menor satisfação com o conteúdo do trabalho.

Quanto à satisfação global concluíram que é principalmente determinada pela felicidade com o conteúdo de trabalho e que não há nenhuma evidência de diferença entre géneros.

Comparando a satisfação global no trabalho entre trabalhadores regulares e os temporários, há uma lacuna que se explica pela mais baixa satisfação sentida pelos trabalhadores temporários com o conteúdo do seu trabalho e pela baixa segurança do trabalho. Em contraste para os trabalhadores a termo certo e os trabalhadores 'chamados quando necessário' o efeito da satisfação negativa deriva da falta de segurança no trabalho, sendo compensada por outros aspetos laborais ou por uma relação distinta entre satisfação global no trabalho e os seus componentes.

Outra condicionante da satisfação são os locais de trabalho com práticas de trabalho de alto desempenho. Bauer (2004), pelo fato de estar envolvido num sistema de trabalho inovador com a satisfação no trabalho concretizou um estudo, aplicado a todos os estados membros da União Europeia sobre as condições de trabalho, cujo objetivo consistiu em contribuir para um melhor entendimento dos efeitos das práticas de elevado desempenho no trabalho.

Daquele estudo constatou-se que das práticas de elevado desempenho não só beneficiam os empregadores como também os seus trabalhadores, através de salários mais altos e maior satisfação no trabalho. No entanto estudos teóricos e empíricos em ergonomia, psicologia, sociologia e medicina do trabalho, sugerem que os vários recursos utilizados nas práticas de elevado desempenho podem ter efeitos prejudiciais sobre trabalhadores, aumentando os problemas ao nível da saúde de saúde e os riscos ocupacionais.

Concluíram que um maior envolvimento nas práticas de elevado desempenho, estão associadas a elevados níveis de satisfação e que por isso as organizações inovadoras rentabilizam as capacidades do trabalhador. Este fato explica-se pelo envolvimento dos trabalhadores num trabalho de sistema flexível. Indica que os trabalhadores valorizam particularmente as oportunidades associadas com esses sistemas, como maior autonomia sobre como executar as suas tarefas, oportunidade para participar nas tomadas de decisão e o aumento da comunicação com colegas de trabalho. Em comparação com estes componentes de sistemas de trabalho flexíveis, estar envolvido no trabalho em equipa e rotações de trabalho, bem como apoiar práticas de recursos humanos parece contribuir relativamente pouco para o aumento da satisfação com o trabalho do que ser envolvidos nas práticas de elevado desempenho.

Jaepil Choi (2006) da Universidade da Ciência e da Tecnologia de Hong Kong efetuou um estudo sobre a teoria da motivação da liderança carismática, nomeadamente os seus efeitos sobre os seguidores, tendo concluído que as características principais reveladas pelos líderes carismáticos, visão, empatia e capacitação/autonomia, afetam as necessidades internas dos seus seguidores e conseqüentemente afetam os seus comportamentos.

Jaepil Choi (2006) defende que a maioria dos líderes carismáticos demonstram aquelas características comportamentais nas suas interações com os seus seguidores e cada uma delas leva a que os seus seguidores tenham determinadas necessidades internas.

Concluíram que aquelas características, reveladas pelos líderes carismáticos, levaram a uma alteração de três necessidades dos trabalhadores como respostas a comportamentos carismáticos, nomeadamente a necessidade de realização, de afiliação (sentimento de pertença na organização) e poder.

Os autores Howell (1997), Pawar e Eastman (1997), Shamir & Howell (1999) acreditam que os efeitos da liderança carismática na motivação podem variar de acordo com diversos fatores contextuais.

De acordo com Bass (1985), Burns (1978), Conger e Kanungo (1998) e House (1977) a liderança carismática inspira os seus seguidores levando-os a elevados desempenhos além do esperado.

Há autores como Conger e Kanungo (1998) que discutiram a liderança carismática como um conjunto de comportamentos, do líder, observáveis ao passo que para Meindl (1990) ela é explicada como um processo de contágio social entre os seguidores. Outro conjunto de autores Behling&McFillen (1996), Dubinsky, Yammarino&Jolson (1995), Nadler&Tushman (1990) para explicar este estilo de liderança focaram-se na personalidade do líder. Há autores como De Hoog et al. (2005), House (1977), House, Spangler, &Woycke (1991) que se focam no perfil dos motivos do líder.

Concluíram que os efeitos motivacionais da liderança carismática agem para melhorar as perceções dos papéis dos seguidores, o desempenho de tarefas, satisfação no trabalho, o sentido de identidade coletiva, a coesão de grupo o comportamento de cidadania organizacional e a auto liderança.

Houve um estudo sobre a flexisegurança e a satisfação no trabalho na Europa efetuado por Federica Origo do Departamento da Ciência Económica da Universidade de Bergamo em Itália e de Laura Pagani do Departamento Economia Política da Universidade de Milão em Itália.

Neste estudo, sobre a relação da flexisegurança relativamente à satisfação no trabalho, no qual usaram micro informação da sondagem Eurobarómetro, separaram uma amostra de trabalhadores divididos em quatro grupos de acordo com a mistura flexibilidade/segurança. Caracterizaram a sua relação de emprego e analisaram o impacto daquela mistura na satisfação global no trabalho. O estudo realça que a estabilidade no trabalho e a segurança sentida não são a mesma coisa e que a satisfação no trabalho é relativamente baixa quando a segurança sentida é baixa.

Testaram empiricamente a nível individual a hipótese do que o que conta para a satisfação no trabalho não é apenas o tipo de contrato/permanente ou temporário mas a segurança sentida pelos trabalhadores, independentemente do tipo de contrato. Também estudaram que este efeito se altera com o regime de apoio social considerado.

Concluíram que a satisfação dos trabalhadores temporários flexisseguros não é estatisticamente diferente dos trabalhadores permanentes. A satisfação no trabalho dos trabalhadores permanentes em risco é muito mais baixo do que dos trabalhadores temporários inseguros. Esta diferença é explicada pelo regime de apoio social e também pela segurança sentida no trabalho.

Concluíram também que a duração do contrato pode ser menos importante se o trabalhador perceber que não está em risco de se tornar desempregado.

Os resultados do estudo demonstraram que a flexissegurança é uma determinante muito importante para a satisfação no trabalho e neste sentido maior flexibilidade pode ser introduzida sem se reduzir necessariamente a satisfação no trabalho, se isso não afetar negativamente o sentimento de segurança no trabalho.

Sobre a capacitação, foi efetuado um estudo sobre a capacitação para o trabalho no contexto grego, no qual tentaram perceber a influência dos dados demográficos, traços de personalidade, os fatores de trabalho, atributos organizacionais e variáveis contextuais na capacitação.

Primeiro identificaram os fatores que influenciavam a capacitação no trabalho e agruparam-nos em quatro categorias: fatores pessoais, tendo em conta os dados demográficos dos trabalhadores, variáveis psicológicas, fatores do papel do emprego e trabalho, fatores da organização e fatores contextuais.

Há de fato resultados mistos sobre a relação entre género e capacitação, tal como idade-capacitação, dimensão da organização e tipo de indústria.

Concluíram existir uma sobreposição conceitual entre as dimensões de impacto e autodeterminação Siegall e Gardner (2000) e verificaram que o nível de emprego é moderadamente positivo e tem correlação com a capacitação geral e duas das suas dimensões (impacto percebido e competência), mas não está relacionado com o significado. Estas conclusões contradizem o escrito por Honneger e Appelbaum (1998), que não encontraram relação entre a capacitação e o nível de posição (estatuto administrativo).

Foi dada ênfase à capacitação a fim de ser correlacionada com duas variáveis demográficas: idade do empregado e experiência de trabalho. Os resultados recentes em relação à idade suportam os resultados de Spreitzer (1996), que também identificou uma relação positiva entre a idade e a percepção de competência, mas são contrárias às conclusões alcançadas por Honneger e Appelbaum (1998) no estudo sobre a relação entre capacitação e idade.

Uma conclusão interessante diz respeito à relação entre a dimensão da organização e a capacitação. Assim, tanto no estudo de Spreitzer (1996) como neste estudo, o tamanho foi significativamente relacionado com o significado de dimensão, apenas no sentido adverso. Assim, enquanto na investigação de Spreitzer, as organizações maiores pareciam ter mais significado para os indivíduos, o oposto ocorreu na presente pesquisa, ao contrário das expectativas. Isto pode ser explicado, tanto pela abordagem de contingência para “processos de capacitação de gestão”, como orientadas para o crescimento das pequenas empresas, em que os paradigmas dualistas

podem ser evidentes (Wyer e Mason, 1999: 191); e/ou pela estrutura da economia grega, que consiste primeiramente em pequenas empresas.

Na amostra em causa, ao contrário do esperado o género não foi relacionado com a capacitação. No entanto, embora estes estudos não sejam diretamente comparáveis, deve notar-se que as suas descobertas eram um pouco contraditórias. Assim, enquanto Mainiero descobriu que os trabalhadores do género masculino usavam diferentes estratégias de emprego, comparativamente às mulheres, pois estas tendem a usar uma estratégia de aquiescência (i.e., aceitam o desequilíbrio do poder e agem de forma impotente e dependente) em maior medida que os homens (Mainiero, 1986: 633), Zani e Pietrantonio revelaram que as mulheres tinham melhores resultados de capacitação do que os homens, relativamente a competência (Zani e Pietrantonio, 2001: 43). Assim, a relação entre género e capacitação do empregado permanece obscuro e garante uma investigação mais aprofundada. Além disso, nos homens e mulheres da presente amostra não foram encontradas diferenças no poder relativo aos postos de trabalho que mantinham (ou seja, em termos de estatuto de gestão) - em linha com os resultados relatados por (Mainiero, 1986: 633).

## **CAPITULO 2 – METODOLOGIA**

Este capítulo tem como objetivo central descrever os aspetos metodológicos adotados para levar a cabo a investigação. Nele justificamos as opções tomadas para desenvolver o estudo, a escolha da organização e proceder à caracterização dos instrumentos e fontes de informação, assim como das técnicas de análise realizadas. Além disso, discriminam-se os procedimentos efetuados e os critérios de seleção dos respondentes.

### **2.1 Opções metodológicas**

O presente trabalho teve como pergunta de partida: “Quais os fatores que motivam e ou satisfazem os trabalhadores da administração local?”. Para ir ao encontro dos objetivos propostos recorreu-se à metodologia de estudo de caso, contemplada na pesquisa exploratória. A opção por este tipo de metodologia deveu-se às seguintes razões: primeiro trata-se de um caso de estudo de interesse para a investigadora para compreender a organização, o que se enquadra num estudo de caso intrínseco (podendo compreender outras realidade semelhantes), segundo e não menos importante o fato do estudo de caso permitir analisar um fenómeno de contexto, identificar várias variáveis e a relação entre as variáveis, por último o fato de existir estudos sobre esta temática, ainda está pouco sistematizado na literatura relativamente à administração local.

Para mais esta metodologia permite não só a integração de dados tanto qualitativos como quantitativos, como a possibilidade de recorrermos a um conjunto diversificado de fontes, que possibilitam a descrição do fenómeno no seu contexto (Marques, 2010).

Através da pesquisa exploratória o investigador poderá conhecer melhor os fenómenos em estudo, tanto através de novas questões ou explicações ou simplesmente tentar indagar as características dos acontecimentos ou situações (D’ Oliveira, 2002).

Dois autores, Robert Stake e Robert Yin referem acerca desta metodologia, mencionando os seus pontos de vista. Para Stake (2006), existem três tipos de estudos de caso, o intrínseco, que pretende uma melhor compreensão de um caso apenas, não se preocupando com generalizações, o instrumental, cujo interesse do caso se deve à crença de que ele pode compreender algo mais amplo e o coletivo que pode ser visto como instrumental mas é estendido a vários casos.

Mais se justifica a metodologia estudo de caso, porque se foca apenas numa unidade como refere Mazzotti (2006: 640) “Os estudos de caso mais comuns são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os “casos clínicos” descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição [...]”.

Para Stake (2000: 436), “o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos”. Sublinha para o fato que nem

tudo pode ser considerado um caso. Para ele, “um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas”.

Robert Yin e Robert Stake estão de acordo em dois pontos, essenciais à compreensão dos estudos de caso: nem todo estudo de uma única unidade pode ser considerado um estudo de caso, e estudos de caso não são fáceis de ser realizados, pela sua complexidade exigindo o recurso a técnicas variadas de recolha de dados (Mazzotti, 2006).

Foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados, nomeadamente a triangulação de informação contemplada na metodologia estudo de caso, como o inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da Câmara Municipal, a análise documental que incluiu o Balanço Social do ano de 2011 e a observação participante.

Apesar das limitações habitualmente apontadas ao inquérito por questionário enquanto técnica de investigação empírica, a escolha recaiu sobre esta metodologia de recolha de dados, tendo em conta a natureza do estudo e o tipo de informação que se pretende obter.

No estudo há um conjunto de variáveis classificadas como internas e externas ao indivíduo, que influenciam a motivação/satisfação do trabalhador e por seu turno o seu comportamento. As variáveis internas são aquelas que não se controlam, porque depende unicamente do indivíduo, como a sua autoestima, os seus valores, a sua perspetiva, a sua própria energia. Ao passo que os fatores externos decorrem do ambiente, envolvendo as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. (Chiavenato, 1998).

## **2.2 Objetivo do estudo**

O presente estudo teve como objetivos específicos primeiramente analisar a satisfação do trabalho, nomeadamente a satisfação com o conteúdo e as condições de trabalho, em segundo analisar as características sociodemográficas dos trabalhadores e por último saber o grau de importância atribuída, pelos trabalhadores, aos fatores do contexto laboral.

“A motivação é um aspeto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade” (Bergamini, 1997: 54).

Embora a motivação dos trabalhadores para o trabalho seja um tema vasto e complexo, já estudado por muitos, continua a ser um tema de relevo e grande interesse.

Autores, como Houston (2000), defendem que os funcionários públicos são mais motivados pelo desejo de servir o interesse público e a motivação está mais associada às recompensas intrínsecas. Contudo, Alonso *et al* (2001) não encontraram evidências de que as recompensas

materiais e a performance fossem menos importantes para pessoas com níveis superiores de motivação no serviço público.

A precariedade no trabalho, a pressão a que os trabalhadores estão sujeitos, a perda de direitos que ultimamente temos assistido, etc, tem contribuído para a diminuição da qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente para a motivação dos indivíduos. Deste modo, é necessário destacar a importância da motivação dos trabalhadores nas organizações, processo esse que poderá implicar uma alteração no ambiente organizacional e por conseguinte um maior envolvimento dos recursos humanos, por forma aumentar a sua motivação e por seu turno o desempenho. Novas estratégias de recursos humanos podem ser delineadas, onde o trabalhador assuma maior importância na organização, em prol da qualidade do serviço prestado.

É frequente assistirmos a trabalhadores desmotivados, embora com salários elevados. Assim como, trabalhadores sem condições de trabalho e mesmo assim empenharem-se nas suas tarefas. Também há aqueles trabalhadores, embora com salários baixos, trabalham para além do seu horário de trabalho a fim de cumprirem as suas tarefas, mesmo sem qualquer recompensa. E aqueles, que fazem muito mais do que as suas obrigações e não são devidamente recompensados. Também há trabalhadores que se revelam motivados e cujo desempenho é fraco.

A questão principal, designada de pergunta de partida, remete para o tema: 'Os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local', cujo objetivos específicos consistem em primeiro analisar a satisfação do trabalho, nomeadamente a satisfação com o conteúdo e as condições de trabalho, segundo analisar as características sociodemográficas dos trabalhadores e por último o saber grau de importância atribuída, pelos trabalhadores, aos fatores do contexto laboral.

Com a identificação dos fatores que mais alteram a motivação dos trabalhadores os 'administradores' poderão alterar algumas condições no ambiente de trabalho por forma a motivar mais os seus trabalhadores.

Segundo Montana (2003: 227) "a teoria e a prática da motivação há muito faz parte de nossa vida. Indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação do trabalho, além de considerável redução do absentismo, do atraso, queixas e assim por diante".

O conceito de motivação aponta para um estatuto cognitivo ao passo que à satisfação é atribuído um estatuto afetivo-emocional (Marques, 1996). Não há consenso entre estes dois conceitos nem sobre as teorias ou modelos teóricos de satisfação no trabalho.

A motivação é um fenómeno complexo, porque resulta da interação entre os indivíduos e as variáveis situacionais (Rocha, 2005).

O fato do trabalhador estar satisfeito não implica estar motivado. Pois a motivação é algo intrínseca, que depende do indivíduo, ao passo que a satisfação pode ser conseguida pelos meios externos, referindo-se às atitudes dos indivíduos.

### **2.3 Escolha da organização**

A escolha da organização, nomeadamente de uma autarquia, prendeu-se com motivos de natureza teórica e pessoal, que foram considerados de grande pertinência na ótica da investigadora para estudar a problemática em questão.

Optou-se pela autarquia de Reguengos de Monsaraz, já que na ótica da investigadora o fato de prestar serviço na organização de estudo torna-a numa observadora participativa, o acesso à informação empírica é mais fácil e há maior facilidade de contato com os dirigentes da organização e restantes trabalhadores. Outro critério esteve relacionado com a exequibilidade, tanto em termos financeiros como temporais.

A nível pessoal, o fato de a investigadora exercer funções na autarquia que pretendeu estudar podia contribuir não só para aprofundar os seus conhecimentos sobre a realidade atual e a envolvente da mesma bem como, preparar um conjunto de estratégias de recursos humanos que possam contribuir para o aumento da satisfação dos trabalhadores bem como do desempenho profissional, tratando-se, desta forma, de um estudo de caso intrínseco pelo interesse intrínseco que a investigadora tem neste caso em particular.

### **2.4 Instrumentos e fontes de informação**

Foram utilizadas várias técnicas de recolha de dados, nomeadamente a triangulação de informação contemplada na metodologia estudo de caso, como o inquérito por questionário (Apêndice 1) aplicado aos trabalhadores da Câmara Municipal, a análise documental que incluiu o Balanço Social do ano de 2011 e a observação participante.

O inquérito por questionário foi aplicado a todos os trabalhadores que tivessem um vínculo à autarquia de Reguengos de Monsaraz e continha questões, predominantemente, fechadas, de forma a facilitar a codificação e análise dos resultados conforme referido por Barañano (2008, *cit in* Romão, 2011).

Quanto à estruturação do inquérito por questionário na primeira parte continha questões demográficas como: idade, sexo, vínculo, escolaridade e antiguidade na organização. Na segunda parte as questões estavam relacionadas com o grau de satisfação no trabalho e foi aplicada a escala de Likert de cinco pontos, variando de “Totalmente Insatisfeito” a “Plenamente Satisfeito”.

Na última parte do questionário as questões referiam-se ao grau de importância atribuída a diversos fatores do contexto laboral. A escala aplicada conteve apenas quatro itens, por sugestão de alguns membros da organização a quem foi aplicado um pré teste do inquérito por questionário.

Quanto às dimensões de análise contidas no inquérito por questionário continha três partes: numa primeira parte a caracterização sociodemográfica (questão 1-4), na segunda o grau de satisfação com a situação de trabalho (5-7) e por último o grau de importância atribuída aos diferentes fatores do contexto laboral (8).

## **2.5 Técnicas de análise da informação**

Para análise do conteúdo da informação obtida nos documentos da autarquia recorreu-se a uma análise qualitativa e recorreu-se à estatística descritiva e inferencial, através da utilização do software SPSS – Statistical Package for the Social Sciences, para tratamento a informação obtida nos inquéritos.

## **2.6 Procedimentos**

O estudo foi realizado na autarquia local de Reguengos de Monsaraz, distrito de Évora. Para que o estudo prosseguisse foi primeiramente falado de forma informal com o Chefe de Divisão da Administração Geral e posteriormente com o senhor Presidente da autarquia, do interesse no estudo e se havia um deferimento na investigação. Tendo sido aceite o estudo de forma positiva, foi elaborado um ofício (Apêndice 2) a requerer a autorização formal.

Após a autorização ter sido concedida, agora de forma formal, a investigadora aplicou um pré-teste do inquérito por questionário. O mesmo foi aplicado a dez trabalhadores com antiguidade, idade, habilitação e categorias distintas.

Com a opinião daqueles inquiridos foi possível ajustar o inquérito por questionário ao nível da redação por forma a ser perceptível por todos e na última parte do questionário a escala passou para quatro pontos, já que na sua opinião não faria sentido cinco.

Houve questionários entregues pessoalmente pela investigadora e outros entregues a responsáveis de serviço para fazerem chegar aos trabalhadores externos ao edifício. Àqueles que foram entregues pessoalmente pela investigadora, foi explicado aos trabalhadores sucintamente o teor do mesmo, o prazo de entrega e que para depositar o mesmo estariam umas caixas seladas, que funcionariam como urnas, junto dos relógios de ponto.

Após o prazo de devolução dos questionários, foi feita a recolha de todas as 'urnas'.

## **2.7 População/amostra**

O inquérito por questionário, por forma a permitir extrair conclusões que retratassem com maior fidedignidade a mesma, abrangeu a população na sua totalidade, constituída durante o mês de aplicação, junho de 2012, por 256 indivíduos (menos 21 trabalhadores do número que constava no Balanço Social de 2011). Dos 256 distribuídos, 132 foram distribuídos pessoalmente e os restantes foram distribuídos pelos responsáveis de serviço. Foram devolvidos 132 inquéritos, a que corresponde 51,5% do total dos trabalhadores.

A todos os questionários, entregues pessoalmente pela investigadora, foi explicado sucintamente o teor do mesmo, o prazo de entrega e que para depositar o mesmo estariam umas caixas seladas, que funcionariam como urnas, junto dos relógios de ponto.

Nalguns serviços externos, que não tinham relógio de ponto, a 'urna' foi enviada pelo responsável do serviço para proceder à recolha do questionário e noutros serviços externos foi a investigadora a proceder à devida recolha. Após o prazo de devolução dos questionários, foi feita a recolha de todas as 'urnas'.

### **CAPITULO 3 – ESTUDO DE CASO NUMA AUTARQUIA**

Nesta terceira parte propomo-nos a analisar e discutir os dados obtidos nos inquéritos aplicados aos trabalhadores tendo em conta os objetivos propostos de acordo com a problemática apresentada e as variáveis de análise consideradas. Para a análise dos dados, recorreu-se ainda à informação obtida na análise documental, à informação recolhida ao longo da observação e às características da autarquia em estudo.

#### **3.1 Caraterização da autarquia**

Em 31 de dezembro de 2011, de acordo com o Balanço Social, a Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz tinha ao seu serviço 277 trabalhadores, dos quais 4 em comissão de serviço, 235 com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado e 38 com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo.

Relativamente à estrutura nuclear o Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro veio estabelecer o novo regime jurídico da organização dos serviços das autarquias locais, pelo que a *“estrutura apresentada é o resultado de uma ponderada análise conjuntural à realidade de funcionamento dos serviços municipais, apresentando-se uma organização de serviços condicente com os objetivos de prossecução do interesse público que o município visa alcançar e buscando-se uma maior flexibilidade na gestão das organizações, a qual é condição da sua eficácia e operacionalidade”*.

Atendeu-se, ainda, à realidade atual da Administração Local e às necessidades cada vez mais prementes de uma maior coordenação, eficácia e operacionalidade dos serviços e à crescente responsabilização do município face às novas competências que lhe foram cometidas.

Assim, e nos termos do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, a Assembleia Municipal de Reguengos de Monsaraz aprovou o modelo de estrutura orgânica, a estrutura nuclear, definindo as correspondentes unidades orgânicas, o número máximo de unidades orgânicas flexíveis e o número máximo total de subunidades orgânicas na sua reunião ordinária de 30 de setembro de 2010, tendo entrado em vigor em 1 de janeiro de 2011.

A organização interna dos serviços do Município de Reguengos de Monsaraz obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, constituída da seguinte forma: a) Estrutura nuclear — composta por unidades orgânicas nucleares, correspondentes a departamentos municipais; b) Estrutura flexível — composta por unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por um chefe de divisão, a criar por deliberação da câmara municipal dentro dos limites definidos; c) Quando estejam predominantemente em causa funções de natureza executiva, podem ser criadas subunidades orgânicas, criadas por despacho do Presidente da Câmara, nos termos do n.º 5 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, dentro dos limites máximos fixados; d) Serviços — unidades não qualificadas como unidades orgânicas, nucleares ou flexíveis, nem como

subunidades orgânicas nos termos da alínea anterior, mas que pela sua natureza agrupam pessoal que executa tarefas similares e que prestam serviços específicos próprios.

A estrutura nuclear é composta por dois departamentos. O Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) e o Departamento de Obras e Planeamento (DOP).

As unidades orgânicas nucleares são constituídas por dez unidades orgânicas flexíveis e existem onze sub-unidades orgânicas. Apenas duas unidades orgânicas flexíveis são dirigidas por um chefe de divisão municipal.

A autarquia possui as características de uma configuração estrutural do tipo da burocracia-mecanicista (Mintzberg, 1995) que é evidenciada quer pelo organograma (estrutura formal) muito departamentalizada quer pela elevada formalização dos procedimentos, o que implica que todo o trabalho seja reportado ao chefe superior. A observação participante e a vivência diária permitiu constatar que o tipo de estrutura e o fato de ser uma organização tipicamente burocrática limita os trabalhadores em termos de autonomia, porque todos os assuntos são sempre reportados aos superiores hierárquicos, o que não permite agir de forma célere e por vezes de forma eficaz. Ainda assim, estes superiores hierárquicos, nomeadamente coordenadores técnicos e encarregados operacionais devem sempre reportar todas as questões aos seus chefes de divisão. Já os chefes de divisão, pela delegação de competências que lhes é atribuída têm maior autonomia para agir e tomar decisões.

Relativamente ao processo de participação dos trabalhadores, a organização possui mecanismos de participação direta e indireta.

Sempre que necessário há reuniões entre o executivo e os responsáveis de serviço. O executivo municipal realiza por mandato, uma a duas reuniões com todos os trabalhadores. No entanto não há reuniões com vista a fazer um balanço da atividade realizada nem para receber sugestões entre os responsáveis de serviço e os trabalhadores.

A organização não possui Comissão de Trabalhadores nem grupo de Representantes dos Trabalhadores para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.

A informação dirigida aos trabalhadores, no que diz respeito a matérias relacionadas com o âmbito de competências do serviço de Recursos Humanos, é feita através de e-mail, afixada em locais próprios para o efeito ou veiculada por notas-internas, notas-serviço e despachos.

No que concerne à caracterização dos recursos humanos da Autarquia, estão patentes seis grupos profissionais distintos organizados da seguinte forma: dirigentes, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais, informáticos e outros, sugerindo uma estrutura de pirâmide achatada em que os dirigentes ocupam o topo da mesma.

Da distribuição do número de efetivos por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação, verifica-se que 65% dos trabalhadores estão no cargo/categoria Assistente Operacional e 85,4% dos trabalhadores possuem um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 14,% dos trabalhadores têm um contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo e 1,4% têm uma comissão de serviço.

**Quadro 6 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação e género**

		Dirigente Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Informática	Outros	Total	%
Comissão de serviço	H	2	0	0	0	0	1	3	1,08%
	M	0	1	0	0	0	0	1	0,36%
	<b>T</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1,44%</b>
CTFP por tempo indeterminado	H	0	12	15	98	2	1	128	46,21%
	M	0	12	37	58	0	0	107	38,63%
	<b>T</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>52</b>	<b>156</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>235</b>	<b>84,84%</b>
CTFP a termo resolutivo certo	H	0	1	1	13	0	1	16	5,78%
	M	0	5	0	10	0	7	22	7,94%
	<b>T</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>38</b>	<b>13,72%</b>
Total	H	2	13	16	111	2	3	147	53,07%
	M	0	18	37	68	0	7	130	46,93%
	<b>T</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>53</b>	<b>179</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>277</b>	<b>100,00%</b>
%		0,72%	11,19%	19,13%	64,62%	0,72%	3,61%	100,00%	

Fonte: Balanço Social da Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz 2011

Pode-se constatar que o sexo masculino é o género sexual mais representativo da população, com uma expressão percentual de 53%.

Analisando a distribuição de trabalhadores por carreira e género sexual verifica-se no grupo 'técnico superior', 'assistente técnico' e 'outros' que as mulheres estão em maioria representando 47,69% da população feminina.

Da análise dos dados em função da idade podemos verificar que a classe modal da caracterização etária é compreendida entre os '50-54' seguida da '55-60' que compreende 62 e 42 trabalhadores respetivamente. Ou seja, 45% dos trabalhadores desta autarquia têm mais de 50 anos de idade.

A estrutura habilitacional representativa é o '12.º ano ou equivalente' com 29,60% dos trabalhadores da autarquia, seguida dos '4 anos de escolaridade' com cerca 29%. Verificou-se que a moda das habilitações literárias dos homens situou-se no 4.º ano de escolaridade enquanto nas mulheres situou-se no 12.º ano ou equivalente, pelo que se conclui que as mulheres são mais instruídas que os homens nesta autarquia.

No ano em análise cerca de 30% dos trabalhadores têm antiguidade entre 10 a 14 anos sendo a antiguidade média de 16 anos. Das categorias em análise constata-se que na carreira de técnico superior a média é de 7 anos de antiguidade, na carreira de assistente técnico a média é de 17 anos de antiguidade e na carreira operacional a média de antiguidade é de 15 anos.

### 3.2 Caracterização dos respondentes

Responderam ao Inquérito por Questionário 132 trabalhadores ou seja, a totalidade dos trabalhadores a quem foi distribuído pessoalmente o inquérito. O número total de respondentes corresponde a mais de 51,5% do total de trabalhadores na organização a 30 de junho de 2012.

Efetuuou-se uma análise de frequência (Apêndice 3) e verificou-se que 48,5% dos respondentes eram do sexo feminino e 46,2% do sexo masculino, o que parece não corresponder à distribuição dos trabalhadores por sexo na organização, uma vez que na mesma existe uma predominância do sexo masculino. Contudo, é de notar que 5,2% dos respondentes não preencheram este campo

A média etária dos trabalhadores respondentes situa-se nos 45 anos de idade, tendo o respondente mais novo 23 anos e o mais velho 68 anos, comparando com o balanço social do ano de 2011 o trabalhador mais novo tem 25 anos de idade e o mais velho 70 anos.

Relativamente ao nível habilitacional 36,4% tem o 12.º ano de escolaridade ou equivalente, seguido do 9.º ano de escolaridade 14,4% e apenas 1,5% possui o 11.º ano de escolaridade. Comparativamente aos dados do balanço social de 2011, não parece corresponder na totalidade já que, a maioria dos trabalhadores tem o 12.º ano de escolaridade ou equivalente, no entanto segue-se o 4.º ano de escolaridade e não o 9.º ano de escolaridade.

Constatou-se que 24,2% dos trabalhadores têm menos que o 9.º ano de escolaridade e que 20,5% tem habilitação superior.

Quanto à antiguidade na organização, verifica-se que estão há menos de 5 anos 24,2% dos trabalhadores, a exercer funções na organização e 17,4% está entre 10 a 14 anos a exercer funções na organização, o que parece não corresponder aos dados do balanço social já que estão mais trabalhadores entre 10 a 14 anos a exercer funções 29,96% e 23,47% à menos de 5 anos.

Dos respondentes 84% tem um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado correspondendo exatamente aos 84% dos trabalhadores da organização, 9,8% possuem um contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo e 2,3% têm uma comissão de serviço.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Recorrendo à estatística descritiva, efetuou-se uma análise fatorial com a finalidade de agrupar as variáveis em fatores, tendo-se extraído três fatores<sup>1</sup> respeitantes à satisfação dos trabalhadores (Apêndice 3). Estes foram definidos como: (1) satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento; (2) satisfação com a situação de trabalho; (3) satisfação com as condições físicas e higiénicas do trabalho.

O Fator 1, satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, define-se pela perceção que os trabalhadores têm do reconhecimento feito por parte dos colegas, da organização e do chefe, pelo *feedback* e autonomia, pela comunicação existente e pela oportunidade de participação. O Fator 2, satisfação com a situação de trabalho engloba as variáveis, aptidão do chefe para conduzir o serviço, a comunicação com o chefe, o sistema de avaliação de desempenho, a forma como a supervisão do trabalho é feita, o tratamento dado às questões sociais e ambientais, as oportunidades de desenvolver novas competências e a forma como o trabalho está organizado. O Fator 3, satisfação com as condições físicas e higiénicas do trabalho envolve todo o ambiente de trabalho, os equipamentos que estão à disposição dos trabalhadores, as condições de higiene e segurança e as ações de formação.

No Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho, a variável 'a possibilidade de conciliar o trabalho com vida familiar' não foi contemplada e no Fator 3 - satisfação com as condições físicas e higiénicas do trabalho, a variável 'as tarefas que lhe estão atribuídas' também não foi considerada, pelo fato das correlações com as restantes variáveis serem baixas.

Através do quadro que se segue, obtivemos os resultados médios da satisfação dos trabalhadores relativamente aos três fatores, bem como a média global:

**Quadro 7 – Média e desvio padrão dos fatores de motivação/satisfação no trabalho**

	Média	Desvio Padrão	N
F1 – Satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento	3,27	0,59	132
F2 – Satisfação com a situação de trabalho	3,40	0,66	132
F3 – Satisfação com as condições físicas e higiénicas	3,23	0,59	132
<b>Média Total</b>	<b>3,30</b>	<b>0,61</b>	<b>132</b>

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores

<sup>1</sup> O poder explicativo dos três fatores é de 55% e o teste de KMO = 0,797

Efetuuou-se uma média dos fatores apurados, tendo-se verificado para o Fator 1 - satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento uma média de 3,27, para o Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho uma média de 3,40 e para o Fator 3 - satisfação com as condições físicas e higiénicas a média foi de 3,23. Como podemos constatar pelo quadro n.º 7 dois fatores estão abaixo da média global.

Da aplicação do t-test verificou-se que existe uma correlação positiva entre os fatores havendo diferenças significativas entre eles.

No que diz respeito às correlações entre cada um dos fatores (Apêndice 3), verificou-se que o Fator 1 - satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento apresentou maior correlação com o Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho.

O Fator 3- satisfação com as condições físicas e higiénicas apresentou maior correlação com o Fator 1- satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento.

Permitindo sugerir que face aos fatores em que se apuraram correlações positivas, deverá agir-se em conjunto, porque caso se atue isoladamente sobre apenas um dos fatores, isso fará com que não haja uma alteração sustentável do nível de satisfação dos trabalhadores.

Efetuuou-se uma comparação de médias (Apêndice 3) entre as variáveis que compõem o Fator 1 - satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, tendo-se constatado que as variáveis com médias mais altas foram 'A comunicação com os colegas' e 'O sentimento de pertença ao serviço que integra', (M=3,80) e (M=3,62). De salientar que a variável com a média mais baixa foi 'salário que recebe' (M= 2,38). No Fator 2 – satisfação com a situação de trabalho, constatou-se que a variável com maior média (M=3,83) foi 'Aptidão do chefe para conduzir o serviço' seguida da variável 'a comunicação com o seu chefe' (M=3,80). E no Fator 3 - Satisfação com as condições físicas e higiénicas a variável 'A organização do seu trabalho' (M=3,6) obteve a média maior seguida 'o ambiente de trabalho' (M=3,45).

Verificámos se existe correlação entre as variáveis 'A comunicação com os colegas', 'Aptidão do chefe para conduzir o serviço' e 'A organização do seu trabalho', após a aplicação do teste estatístico (Apêndice 3), e há uma correlação positiva entre as mesmas. Sendo a variável 'aptidão do chefe para conduzir o serviço' a média mais elevada no fator 2 – satisfação com a situação de trabalho (M=3,82), e comparativamente a todas as outras variáveis, esta é que apresenta maior média. Este fato pode ser explicado, pela importância que a aptidão do chefe/líder tem numa organização. Tal como referido por Peiró (1996), no geral encontram-se correlações positivas e significativas entre a forma como se lidera e a satisfação no trabalho. O fato dos trabalhadores estarem satisfeitos com a aptidão do chefe para conduzir o serviço, pode significar como refere Jaepil Choi (2006) no seu estudo, que o Líder/Chefe revela como características principais, visão, empatia, e autonomia afetando as necessidades internas dos seus trabalhadores e conseqüentemente gera desempenhos mais elevados. Por seu turno o elevado desempenho também se explica pelo aumento da comunicação com os colegas de trabalho, como referido no estudo efetuado a todos os estados membros da União Europeia sobre as condições de trabalho.

Havendo aptidão por parte do chefe para conduzir o serviço, haverá melhor organização nas distribuições das tarefas, melhor explicação dos objetivos pretendidos com cada tarefa, fato este que explica a satisfação dos trabalhadores com a organização do trabalho.

A variável 'o salário que recebe', cuja média é a menor ( $M=2,38$ ), traduz um sinal de menor satisfação com o reconhecimento organizacional pelo esforço individual. Embora na Administração Pública a tabela salarial obedeça a uma determinada estrutura e a determinadas especificidades (Galhanas, 2009), há trabalhadores que executam tarefas de elevada responsabilidade e/ou são responsáveis por determinados serviços cujo salário não corresponde ao trabalho que executa.

A fim de compreendermos quem está mais satisfeito com a variável salário, efetuou-se uma comparação de médias entre a variável 'o salário que recebe' em função do sexo, nível de escolaridade e antiguidade (Apêndice 3), e constatou-se em função do sexo, que os trabalhadores do sexo feminino, relativamente aos trabalhadores do sexo masculino, apresentam maior satisfação ( $M=2,58$ ). Coloca-se a hipótese que a mesma se deve ao fato de as mulheres possuírem maior nível de habilitação e de ocuparem cargos de chefia, auferindo portanto maior salário.

Analisando agora em função do nível de escolaridade, verificou-se que os trabalhadores com habilitações superiores apresentam maior satisfação ( $M=2,93$  bacharéis e  $M=2,77$  licenciados) do que aqueles que têm menor habilitação porque, a carreira onde estão inseridos (técnica superior) têm uma remuneração base maior. Corroborando o que foi mencionado, estes trabalhadores, com habilitações superiores, consideram o salário baixo. O que pode ser explicado pelas responsabilidades que lhes são atribuídas no trabalho, cujo salário não corresponde.

Em função da antiguidade verifica-se que entre '30-34' anos de antiguidade a satisfação é maior ( $M=2,69$ ), porque neste intervalo estão trabalhadores que tiraram o 12.º ano por meio das novas oportunidades, o que lhes permitiu subir na carreira para auferir mais.

#### **4.1 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função da idade**

Após a aplicação da ANOVA (Apêndice 3), revelou não existir diferenças estatisticamente significativas entre os fatores de satisfação no trabalho em função da idade dos respondentes.

Verificou-se pela comparação de médias em cada fator que no Fator 1 – satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, os trabalhadores com idades compreendidas entre os 45-49' anos apresentam maior satisfação com o trabalho, porque os trabalhadores inseridos naquela faixa etária, têm habilitações baixas logo as suas expectativas não são tão elevadas. Também pode-se justificar por ser composto por trabalhadores que estão na entidade entre 10 a 14 anos, cujo reconhecimento do seu desempenho foi concedido por meio da reclassificação profissional no ano de 2010.

No Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho e no Fator 3 - satisfação com as condições físicas e higiénicas do trabalho os trabalhadores com idades compreendidas 25-29' são

os que apresentam maior satisfação com o trabalho, porque são jovens com habilitações superiores, inseridos na carreira técnica superior, que estavam na câmara há algum tempo em situações precárias e que celebram contrato nos dois últimos anos com a câmara. Este fato pode ser uma possível explicação para a satisfação com a situação de trabalho.

Em suma, os trabalhadores mais novos estão mais satisfeitos com o Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho e com o Fator 3 - satisfação com as condições físicas e higiénicas do trabalho ao passo que os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com o Fator 1 - satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento.

Tais resultados parecem contrariar os resultados apurados por Luthans e Thomas (1989, *cit in* Cunha et al., 2007), ambos citados por Romão, (2011: 42), que “advoga que os trabalhadores mais velhos tendem a revelar-se mais satisfeitos com o trabalho, uma vez que existe uma tendência para que ocupem posições hierárquicas mais altas, com maior responsabilidade, melhor remuneradas e que revelam menor desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho”, tal como verificámos os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com o Fator 1 – Satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento.

#### **4.2 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do sexo**

Perante os resultados da análise relativa ao grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do sexo (Apêndice 3) concluiu-se que entre o Fator 1 – satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento e o Fator 2 – satisfação com a situação de trabalho existem diferenças estatisticamente significativas.

Verificou-se que os trabalhadores do sexo masculino estão mais satisfeitos com Fator 1 - satisfação com sentido de pertença e reconhecimento e o Fator 2 – satisfação com a situação de trabalho do que os trabalhadores do sexo feminino, indo ao encontro dos resultados apresentados por Pedro Romão na sua tese de mestrado e o apontado por Centres e Bugental (1966, Schudler, 1975, *cit in* Oshagbemi, 2003, todos citados por Romão, 2011), que referem que os homens valorizam mais que as mulheres, as oportunidades para serem autónomos, terem a sua própria opinião e influenciarem nas decisões, concedidas através do reconhecimento que adquirem nas organizações.

No entanto na Câmara Municipal os postos de chefia e responsabilidade são ocupados por mais mulheres do que por homens e como já dito anteriormente são as mulheres que possuem mais habilitações. Uma possível explicação para a menor satisfação das mulheres nos outros fatores, pode dever-se pela fraca ambição e autoconfiança que estas possuem.

Após uma análise de correlação entre os três fatores e o sexo, (Apêndice 3), verificou-se que há uma correlação positiva entre o sexo e as condições físicas e higiénicas do trabalho, constatando-se de fato que no Fator 3 – satisfação com as condições físicas e higiénicas que os trabalhadores do sexo feminino apresentam maior satisfação dos que os trabalhadores do sexo masculino.

Uma possível explicação para o fato das mulheres estarem mais satisfeitas com as condições físicas e higiénicas do trabalho do que os homens, consiste no valor que atribuem a determinadas necessidades, tais como, relação com os colegas, o conforto e o salário.

#### **4.3 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do vínculo**

Após a aplicação dos testes estatísticos (Apêndice 3), nomeadamente One Way Anova, para saber o grau de satisfação dos trabalhadores respondentes em função do vínculo, revelaram não existir diferenças estatisticamente significativas entre os fatores. Porém para confirmar esta situação procedemos à realização de um teste *Post-Hoc*, designadamente o Bonferroni confirmando não existir diferenças estatisticamente significativas.

Os testes estatísticos aplicados (Apêndice 3), revelaram que os trabalhadores em comissão de serviço estão, no geral, mais satisfeitos que os restantes trabalhadores. Pode ser explicada pela importância atribuída ao reconhecimento e ao valor que isso tem na sua carreira, bem como o fato da remuneração ser mais elevada para estes trabalhadores do que os restantes. Outra possível explicação pode dever-se pelo fato de ocuparem cargos de responsabilidade, evidenciando que o salário assume um importante destaque na associação feita com a satisfação no trabalho.

Através da média, os trabalhadores com um vínculo a tempo indeterminado apresentam menor satisfação em todos os fatores do que os trabalhadores a termo certo. Pode dever-se ao fato de estarem há mais tempo na entidade, tornando-se mais exigentes. De salientar que tanto os trabalhadores com vínculo a tempo indeterminado como os trabalhadores a termo certo apresentam maior satisfação no Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho, uma possível explicação pode passar pela adaptação que os trabalhadores estão a fazer à nova realidade, ou seja, estão a começar a familiarizar-se com esta situação do emprego atípico ou flexível, acabando por desvalorizar a situação de um “emprego para toda a vida”, normalmente associada aos trabalhadores públicos, o que contraria os resultados apresentados por Feather e Rauter (2004 *cit in* Romão, 2011).

#### **4.4 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do nível de escolaridade**

Após os testes aplicados para analisar o grau de satisfação dos respondentes em função do nível de escolaridade (Apêndice 3) constatamos que há diferenças estatisticamente significativas em todos os três fatores.

Nos três fatores verifica-se que os trabalhadores com menor habilitação, inferior a quatro anos, apresentam maior satisfação com o trabalho, tanto no fator 1 (M=4,0714) como no fator 2 (M= 4,4484) e no fator 3 (M=4,1341).

Analisando os trabalhadores que apresentam menor satisfação no Fator 1 – Satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento e no Fator 3 - Satisfação com as condições físicas e higiênicas observou-se que os trabalhadores com quatro anos escolaridade apresentam menor satisfação ( $M=2,99$ ) e ( $M=2,70$ ) respectivamente. No Fator 2 – Satisfação com a situação de trabalho, os trabalhadores com o 12.º ano de escolaridade são os que apresentam menor satisfação.

Os trabalhadores menos habilitados estão mais satisfeitos porque não têm grandes expectativas com o trabalho pelo que sentem-se realizados. O fato de estarem menos satisfeitos com o Fator 3 - satisfação com as condições físicas e higiênicas, pode explicar-se pela ausência de condições de trabalho. São trabalhadores que estão expostos a determinados riscos e trabalham no exterior.

Analisando os trabalhadores que apresentam maior satisfação, no Fator 1 - Satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, Fator 2 - Satisfação com a situação de trabalho e Fator 3 - Satisfação com as condições físicas e higiênicas, são os trabalhadores cujas habilitações não ultrapassam os 11 anos de escolaridade.

Se compararmos as médias obtidas em cada fator relativamente ao nível habilitacional, verificamos que as médias mais altas encontram-se justamente nos trabalhadores com habilitações inferiores, o que reforça as conclusões do estudo efetuado pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos do ano de 2010, que concluiu, ao nível das habilitações literárias, que os trabalhadores com níveis de escolarização até ao 1.º e 2.º ciclo do ensino básico registam o valor médio de satisfação mais elevado, por oposição àqueles que têm qualificações superiores.

#### **4.5 Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do nível de antiguidade**

Face aos resultados obtidos, após a aplicação dos testes (Apêndice 3) concluímos que há diferenças estatisticamente significativas apenas no Fator – 1 satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento ( $p.0,005$ ).

O Fator 2 – satisfação com a situação de trabalho é o que apresenta a média mais alta ( $M=3,36$ ), e pode dever-se à atual situação do mercado de trabalho. Isto é, dão valor ao fato de terem um vínculo que lhes dá segurança.

A inexistência de diferenças estatisticamente significativas conclusivas entre os trabalhadores, com diferentes níveis de antiguidade na entidade, pode estar relacionada com efeito que é descrito por Ronen (1978 *cit in* Romão, 2011). Ronen referiu que a relação entre a antiguidade organizacional e a satisfação no trabalho é descrita graficamente em forma de U, ou seja, vai decrescendo ao longo do primeiro ano de trabalho, mantendo-se assim durante vários anos, até que começa novamente a crescer. No entanto, acrescenta que nesse momento em que a satisfação no trabalho volta a crescer, as expectativas do trabalhador encontram-se elevadas e caso não sejam satisfeitas, voltam a conduzir a uma situação de não satisfação. Esta situação

pode estar associada aos resultados apurados, uma vez que, com o atual cenário de crise económica, congelamento de carreiras e progressões salariais, os trabalhadores com mais antiguidade na organização e que, supostamente, apresentariam maiores níveis de satisfação no trabalho, poderão estar menos satisfeitos, acabando por haver um nivelamento equitativo dos níveis de satisfação entre os indivíduos com diferentes níveis de antiguidade.

Ao compararmos as médias verificamos que na antiguidade inferior a 5 anos, as médias apresentam-se mais elevadas. Tal como o estudo efetuado pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos do ano de 2010, que concluiu que os trabalhadores que têm 'menos tempo de casa' são os mais satisfeitos.

A moda situa-se nos 10-14 anos de antiguidade. À luz do balanço social de 2011 os trabalhadores que têm antiguidade na entidade entre 10-14 anos são trabalhadores da carreira assistente operacional, cujas habilitações são baixas. A média de satisfação destes trabalhadores, com antiguidade naquele intervalo, é de (M=3) estando mais satisfeitos com o Fator 2- satisfação com a situação de trabalho. Ao fazermos a média das médias de todos os intervalos de antiguidade para cada fator constatamos que é neste intervalo que a média é mais baixa, corroborando o que Mottaz (1988a), Clark et al. (1996), assim como por Natarajan e Nagar (2011) (citados por Romão 2011) constataram. Pois estes autores concluíram que os trabalhadores com maior antiguidade funcional evidenciaram resultados de maior satisfação no trabalho porque, possuem habitualmente uma posição hierárquica superior e melhores condições de trabalho.

#### **4.6 Grau de importância atribuída a fatores de contexto laboral**

Após uma comparação de médias, no último grupo do inquérito por questionário (Apêndice 3), concluímos que os trabalhadores atribuem ao companheirismo e trabalho em equipa (M=4,01) maior importância, bem como ao bom ambiente de trabalho e boa relação com os colegas (M=3,79). Os trabalhadores atribuem menos importância à antiguidade no serviço (M=2,86) e ao estatuto social e prestígio (M=3,09).

## **Conclusão**

A satisfação no trabalho tem sido uma das variáveis mais estudadas, ao nível do comportamento organizacional, e há muitas razões que justificam o seu estudo. Propusemo-nos a estudar os fatores que motivam e ou satisfazem os trabalhadores na Autarquia Local de Reguengos de Monsaraz, cuja pergunta de partida consistiu 'quais os fatores que motivam e ou satisfazem os trabalhadores da Administração Local'. Como objetivos específicos primeiro analisar a satisfação do trabalho, nomeadamente a satisfação com o conteúdo e as condições de trabalho, segundo analisar as características sociodemográficas dos trabalhadores e por último o saber grau de importância atribuída, pelos trabalhadores, aos fatores do contexto laboral.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, recorrendo a um conjunto de técnicas de recolha de informação, nomeadamente a triangulação de informação contemplada na metodologia estudo de caso, como o inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da Câmara Municipal, a análise documental que incluiu o Balanço Social do ano de 2011 e a observação participante.

O estudo iniciou-se com pesquisa bibliográfica sobre a problemática, nomeadamente as opiniões de diversos autores sobre os conceitos de motivação e satisfação, de seguida fez-se uma pesquisa sobre as abordagens teóricas da motivação referenciadas na literatura, que tentam explicar as razões que conduzem à satisfação ou não satisfação no trabalho e por último recorremos a estudos efetuados na área da satisfação no trabalho, a fim de serem identificados os fatores que influenciam a satisfação no trabalho.

Com base na teoria foi construído o inquérito por questionário, aplicado a todos os trabalhadores com vínculo à Câmara Municipal. Apenas foram devolvidos 132 questionários, correspondendo a 51,5% da totalidade dos trabalhadores.

Concretizando No que respeita aos resultados apurados, foi possível constatar três fatores relativos às dimensões percebidas pelos trabalhadores como relevantes para respetiva satisfação no trabalho. Estes fatores foram definidos como Fator 1 - satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho e Fator 3 - satisfação com as condições físicas e higiénicas. No geral, o nível de satisfação dos trabalhadores com o trabalho é positivo, salientando-se que a perceção dos trabalhadores relativamente ao Fator 2 - satisfação com a situação de trabalho encontra-se acima da média e os outros dois fatores estão abaixo da média global.

As análises de dados permitiram concluir que há diferenças estatisticamente significativas quanto ao grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do sexo e do nível de escolaridade. Constatou-se que os trabalhadores mais novos estão mais satisfeitos com a situação de trabalho e com as condições físicas e higiénicas. Os trabalhadores mais velhos estão satisfeitos com o sentido de pertença e reconhecimento. Os trabalhadores do sexo masculino estão mais satisfeitos com sentido de pertença e reconhecimento e o com a situação de trabalho do que os trabalhadores do sexo feminino. No Fator 3 – satisfação com as condições físicas e higiénicas, os trabalhadores do sexo feminino apresentam maior satisfação.

A satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento correlaciona-se mais com a satisfação com a situação de trabalho. Esta correlação poderá ser explicada pelo seguinte: o trabalhador que se sente integrado na entidade, cujo trabalho é reconhecido, naturalmente está satisfeito com a situação de trabalho, já que as condições físicas e higiénicas do trabalho não proporcionam por si só satisfação, como defendido por Herzberg (1996).

Relativamente ao vínculo constatámos que os trabalhadores que possuem uma comissão de serviço estão mais satisfeitos e os que têm um contrato por tempo indeterminado como obtiveram médias mais baixas, pressupõe-se que estejam menos satisfeitos. Da análise em função do nível de escolaridade concluímos que os trabalhadores que apresentam maior satisfação, com o sentido de pertença e reconhecimento e com a situação de trabalho com as condições físicas e higiénicas, são os trabalhadores cujas habilitações não ultrapassam os 11 anos de escolaridade. Relativamente à antiguidade os trabalhadores mais satisfeitos são os que têm menos de 5 anos de antiguidade na entidade e posteriormente os que estão entre 10-14' anos na entidade. Fenómeno este descrito por Ronen (1978 *cit in* Romão, 2011) que referiu, que a relação entre a antiguidade organizacional e a satisfação no trabalho é descrita graficamente em forma de U, ou seja, vai decrescendo ao longo do primeiro ano de trabalho, mantendo-se assim durante vários anos, até que começa novamente a crescer.

Concluimos que os trabalhadores atribuem ao companheirismo e trabalho em equipa maior importância, bem como ao bom ambiente de trabalho e boa relação com os colegas. Os trabalhadores atribuem menos importância à antiguidade no serviço e ao estatuto social e prestígio.

Destacando as variáveis com menor satisfação: Fator 1 - Satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, 'O salário que recebe' e 'as recompensas dadas (pagamento de horas)', no Fator 2 - Satisfação com a situação de trabalho, 'As oportunidades para desenvolver novas competências' e 'Sistema de Avaliação de desempenho' e no Fator 3 - Satisfação com as condições físicas e higiénicas, 'As ações de formação realizadas' e 'Os equipamentos informáticos disponíveis'. Ao passo que a variáveis com maior satisfação: Fator 1 - Satisfação com o sentido de pertença e reconhecimento, 'A comunicação com os colegas', no Fator 2 - Satisfação com a situação de trabalho, 'Aptidão do chefe para conduzir o serviço' e no Fator 3 - Satisfação com as condições físicas e higiénicas 'A organização do seu trabalho'.

Analisada a variável salário em função do sexo, nível de escolaridade e antiguidade, observamos que são os trabalhadores do sexo feminino, com habilitações superiores e menor antiguidade os mais satisfeitos com o salário que recebem.

Uma das principais conclusões é que a satisfação no trabalho é condicionada pelas características sociográficas dos trabalhadores, como sejam, a idade, o sexo, o vínculo, a escolaridade e a antiguidade na entidade.

Uma das limitações no presente estudo foi o número de respondentes, já que a maior parte dos trabalhadores encontrava-se de férias, a questão do tempo e não foram efetuadas entrevistas, mas teria sido relevante, já que teria sido mais um dado para complementar às

restantes informações já recolhidas. Por uma questão de confidencialidade, não se colocou no questionário a categoria profissional nem a afetação do trabalhador, no entanto teria sido bastante relevante pois seriam informações de teor interpretativo que certamente auxiliariam na compreensão da problemática em estudo.

O estudo efetuado no presente trabalho pode resultar numa estratégia de recursos humanos interesse e desafiante. A partir deste estudo podem e devem ser efetuados outros estudos semelhantes a outras realidades autárquicas a fim de se poderem estabelecer relações entre as conclusões que se venham a obter nas diversas organizações.

## Bibliografia

- Adams, J.S. (1963). *Towards an understanding of inequity*, in *J. Abnormal Social Psychology*, 67 vol. 5, 422-436.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Alonso, Pablo e Lewis, Gregory B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*. Sage Publications, December de 2001, vol. 31, 4: 363-380.
- Bauer, Thomas K. (2004, August). *High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe*, RWI Essen, Rhur University of Bochum, CEPR and IZA Bonn.
- Bergamini, Cecília W. (1990). Motivação: Mitos, Crenças e Mal Entendidos. *Revista de administração de empresas*. 23-24. Disponível em: 22, janeiro, 2012, em: [http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Motivação\\_mitos.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Motivação_mitos.pdf)
- Bergamini, Cecília whitaker. (1997). *Motivação nas organizações*. 4.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Camilleri, Emanuel. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. Emerald Group Publishing Limited, vol. 36, 3: 356-377.
- Campos, M.<sup>a</sup> Manuel e Pereira, Manuel Coutinho (2009). Salários e Incentivos na Administração Pública em Portugal. *Boletim Económico do Banco de Portugal*, 61-83. Disponível em: 10, abril, 2012, em: [http://www.bportugal.pt/ptPT/BdP%20Publicaes%20de%20Investigao/AB200906\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/ptPT/BdP%20Publicaes%20de%20Investigao/AB200906_p.pdf)
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. 3.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, Idalberto (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas SA.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Gestão das Pessoas: o novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio Janeiro: Campus.
- Choi, Jaepil (2006). *A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment*, Hong Kong University of science and Technology.

- D' Oliveira, Teresa. (2002). *Teses e dissertações Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. 1.ª edição. Lisboa: Editora RH.
- Frada, J. (1997). *Guia Prático para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Científicos*. 7.ª edição. Lisboa: Edições Cosmos.
- Galhanas, Carla R. Gouveia (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Dissertação (Mestrado Ciências Empresarias) Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gil, António Carlos. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5.ª edição. São Paulo: Atlas.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada: Adisson-Wesley.
- Hackman, J. R. (1983). Work redesign. In R. Steers & I. Porter (Eds.), *Motivation & work behavior*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, Frederick (1996). *A Teoria Motivação - Higiene in Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 43-65.
- Houston, David J. (2000). "Public Service Motivation: A Multivariate Test". *Journal of Public Administration Research and Theory*. University of Kansas.
- Marques, Carlos Alves (1996). "Comportamento Organizacional e Gestão: Perspectivas e Aplicações" in Marques, Carlos Alves e Cunha, Miguel Pina, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 13-41.
- Marques, Maria A., (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso*. Tese de Doutoramento (Sociologia Económica e das Organizações). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Mártinez, M.ª Cármen e Paraguay, Ana Isabel B. Bezerra (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 6, 59-78. Disponível em: 21, dezembro, 2011, em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>.
- Martins, Maria do Carmo Fernandes, Santos G. Emídio. (2006, jul/dez) *Adaptação e validação do construto da Escala de Satisfação no Trabalho*: Psico-USF, v. 11, n.º 2: 195-206.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper e Row.

Mazzoti, Alda Judith Alves. (2006, set/dez). *Usos e Abusos dos Estudos de Caso*. Cadernos de pesquisa, v. 36. n.º 129: 637-651.

McGregor, Douglas (1970). *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa: Clássica.

McGregor, Douglas (1992). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda..

Montana, Patrick J. (2003). *Administração*. 2.ª edição. São Paulo: Saraiva.

Moreira, Jussara (2002). *A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba – Paraná*. Dissertação (Mestrado em Administração). Espanha: Universidade de Extremadura.

Neves, Augusto Lobato (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. 1ª edição. Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda.

Origo, Federica, Pagani, Laura (2009). Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work, *Labour Economics*, 16: 547-555.

Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo – Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Sintesis Psicología.

Pereira, Alexandre (2008). *Guia prático de utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 7.ª edição. Revista e corrigida, Lisboa: Sílabo.

Quivy, Raymond, Campenhoudt, Luc Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Robert E. Stake (2006). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press, New York: New York.

Rocha, J. A. Oliveira (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença.

Rocha, J. A. Oliveira (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3.ª edição. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. Oliveira (2005). Quadro Geral da Evolução de Recursos Humanos na Administração Pública. *NEAPP - Comunicações em Conferências*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em: 20, dezembro, 2011, em: <http://hdl.handle.net/1822/2902>.

Romão, Pedro Carlos (2011). *A satisfação laboral e a percepção da qualidade dos serviços prestados: o estudo de caso de uma autarquia*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Rosa, Luís (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. 1.ª edição. Lisboa: Editorial Presença.

Saavedra, Irene (1998). *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Madrid: Editora Pirámide.

Simpson, Willian A. (1993). *A Motivação*. Lisboa: Gradiva.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Zijl, Marloes de Graaf (2008, november). *The relationship between job satisfaction and contingent-employment*, University of Amsterdam, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.

## **Apêndice 1**

### **Inquérito por questionário**

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

No âmbito da minha tese de mestrado “Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local” pretendo com este questionário saber a sua opinião acerca do seu trabalho. Muito agradecia que despendesse alguns minutos do seu tempo para responder a este questionário, pois a **sua opinião é muito importante**.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Por favor responda com sinceridade. Não há respostas corretas ou incorretas. Assinale com um ‘X’ a sua opção.

Prazo de devolução: **até 02 de julho de 2012** (poderá depositar numa das caixas: Na AGD ou para aqueles que estão fora do edifício junto aos relógios de ponto)

### 1. Caracterização Sociográfica

1.1 Idade \_\_\_\_\_ 1.2. Sexo:  feminino  masculino

### 2. Tipo de Vínculo à Autarquia

2.1. CTFP – Tempo Indeterminado  2.2. CTFP – Termo Resolutivo Certo   
 2.3. CTFP – Termo Resolutivo Certo (tempo parcial)  2.4. Comissão de Serviço

### 3. Nível de Escolaridade

3.1. Menos de 4 anos de escolaridade  3.2. 4 anos de escolaridade  3.3. 6 anos de escolaridade   
 3.4. 9.º ano ou equivalente  3.5. 11.º ano  3.6. 12.º ano ou equivalente   
 3.7. Bacharelato  3.8. Licenciatura  3.9. Mestrado

### 4. Antiguidade

4.1. Até aos 5 anos  4.2. De 5 anos a 9 anos  4.3. De 10 anos a 14 anos   
 4.4. De 15 anos a 19 anos  4.5. De 20 anos a 24 anos  4.6. De 25 anos a 29 anos   
 4.7. De 30 anos a 34 anos  4.8. De 35 anos a 39 anos  4.9. De 40 ou mais anos

### 5. Ao preencher o questionário tenha em conta o grau de satisfação:

(1= Totalmente Insatisfeito; 2= Insatisfeito; 3= Satisfeito; 4= Bastante Satisfeito; 5= Plenamente satisfeito)

5. No que respeita com	1	2	3	4	5
5.1. A comunicação com o seu chefe					
5.2. A aptidão do chefe para conduzir o serviço					

5.3. O sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados					
5.4. A forma como a supervisão do trabalho é feita					
5.5. A forma como o trabalho está organizado					
<b>6. O seu grau de satisfação com</b>	<b>1 Muito Baixo</b>	<b>2 Baixo</b>	<b>3 Médio</b>	<b>4 Alto</b>	<b>5 Elevado</b>
6.1. A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho					
6.2. O ambiente de trabalho					
6.3. O tratamento que dado às questões sociais e ambientais					
6.4. A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais					
6.5. A gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre colegas					
6.6. A forma como a organização lida com os problemas pessoais dos trabalhadores					
6.7. Os equipamentos informáticos disponíveis					
6.8. Os equipamentos de comunicação disponíveis					
6.9. As condições de higiene e segurança					
6.10. As ações de formação realizadas					
6.11. As oportunidades para desenvolver novas competências					
6.12. As oportunidades de participação/Envolvimento nos processos de tomada de decisão					
6.13. As oportunidades de participação/Envolvimento em atividades de melhoria					
6.14. A comunicação com outros superiores					
6.15. A comunicação com os colegas					
6.16. A promoção da iniciativa individual					
6.17. O sentimento de pertença ao serviço que integra					
6.18. O espírito de equipa					
6.19. O sentimento de pertença à organização					
<b>7. Considerando o trabalho que realiza classifique o seu grau de satisfação com</b>					
7.1. A organização do seu trabalho					
7.2. O salário que recebe					
7.3. As tarefas que lhe estão atribuídas					
7.4. O reconhecimento da organização nas tarefas que executa					
7.5. O reconhecimento do seu chefe nas tarefas que executa					
7.6. O reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa					
7.7. O feedback que obtém do seu desempenho na organização					

7.8. O feedback que obtém do seu desempenho do seu chefe					
7.9. O feedback que obtém do seu desempenho dos seus colegas					
7.10. As responsabilidades que lhe estão atribuídas					
7.11. As recompensas dadas (pagamento de horas)					
7.12. A autonomia que lhe é dada					
7.13. O vínculo laboral com a organização					

**8. Neste grupo do questionário, são apresentados diversos fatores do contexto laboral. Peço que indique o grau de importância que atribui a cada um deles, independentemente do seu contexto de trabalho.**

**Grau de Importância Pessoal:**

**1. Pouco importante; 2. Irrelevante; 3. Importante; 4. Muito importante.**

	Grau de Importância Pessoal
8.1. Boas condições físicas de trabalho	
8.2. Bom Salário	
8.3. Antiguidade no serviço	
8.4. Companheirismo e trabalho em equipa	
8.5. Bom ambiente de trabalho, boas relações com os colegas	
8.6. Boa relação com as chefias	
8.7. Reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional	
8.8. Reconhecimento dos outros	
8.9. Oportunidade de participação em decisões importantes	
8.10. Trabalho interessante e estimulante	
8.11. Estatuto Social / Prestígio	
8.12. Autonomia (possibilidade de agir e pensar com independência)	
8.13. Oportunidade para realizar trabalhos criativos	
8.14. Liberdade para tomar decisões	

Muito Obrigado!

## **Apêndice 2**

### **Requerimento a solicitar autorização**

Cátia Isabel Carvalho Lopes  
Bairro da Figueirinha  
Avenida do Alentejo, Lote 7  
7200 – 397 Reguengos de Monsaraz

Exmo. Senhor  
Presidente da Câmara Municipal de  
Reguengos de Monsaraz  
Dr. José Gabriel Calixto  
Praça da Liberdade  
7200-901 Reguengos de Monsaraz

**Assunto:** Autorização para realização de um estudo no âmbito da tese de mestrado

No âmbito da tese de mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, estou a desenvolver um estudo sobre 'Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local' cujo objetivo principal consiste em saber o que motiva os trabalhadores da administração local.

Para que este estudo seja viável é necessário efetuar uma recolha de dados junto dos trabalhadores da autarquia que V.<sup>a</sup> Exa. preside, por meio de um questionário. Desde já informo, sob compromisso que este questionário irá garantir o anonimato de todos os trabalhadores.

Assim sendo, solicito a autorização de V.<sup>a</sup> Exa. para proceder à recolha dos dados que posteriormente, após o devido tratamento, divulgarei de forma global.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada e subscrevo-me com os melhores cumprimentos

Reguengos de Monsaraz, 29 de maio de 2012

---

Cátia Isabel Lopes

### **Apêndice 3**

#### **Estatística descritiva e inferencial**

**Idade**

	Válidos	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
Idade	130	23	68	44,81	10,220
Valid N (listwise)	130				

**Sexo dos trabalhadores**

		Frequência	Porcentagem
Válidos	feminino	64	48,5
	masculino	61	46,2
	Total	125	94,7
Inválidos	System	7	5,3
Total		132	100,0

**Vínculo à autarquia dos trabalhadores**

		Frequência	Porcentagem
Válidos	CTFP - Tempo Indeterminado	111	84,1
	CTFP - Termo Res. Certo	13	9,8
	Comissão de Serviço	3	2,3
	Total	127	96,2
Inválidos	System	5	3,8
Total		132	100,0

**Nível de Escolaridade dos trabalhadores**

		Frequência	Porcentagem
Válidos	Menos de 4 anos de escolaridade	6	4,5
	4 anos de escolaridade	14	10,6
	6 anos de escolaridade	12	9,1
	9.º ano	19	14,4
	11.º ano	2	1,5
	12.º ano ou equivalente	48	36,4
	Bacharelato	15	11,4
	Licenciatura	12	9,1
	Total	128	97,0
Inválidos	System	4	3,0

		Frequência	Percentagem
Válidos	Menos de 4 anos de escolaridade	6	4,5
	4 anos de escolaridade	14	10,6
	6 anos de escolaridade	12	9,1
	9.º ano	19	14,4
	11.º ano	2	1,5
	12.º ano ou equivalente	48	36,4
	Bacharelato	15	11,4
	Licenciatura	12	9,1
	Total	128	97,0
Inválidos	System	4	3,0
Total		132	100,0

### Antiguidade dos trabalhadores

		Frequência	Percentagem
Válidos	até aos 5 anos	32	24,2
	De 5 anos a 9 anos	12	9,1
	De 10 anos a 14 anos	23	17,4
	De 15 anos a 19 anos	16	12,1
	De 20 anos a 24 anos	4	3,0
	De 25 anos a 29 anos	6	4,5
	De 30 anos a 34 anos	13	9,8
	De 35 anos a 39 anos	10	7,6
	De 40 anos ou mais anos	1	,8
	Total	117	88,6
Inválidos	System	15	11,4
Total		132	100,0

**Análise fatorial**

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	Component		
	1	2	3
O feedback que obtém do seu desempenho na organização	0,821	0,131	0,02
O feedback que obtém do seu desempenho dos seus colegas	0,759	0,174	0,09
A gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre colegas	0,709	0,241	0,103
O reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa	0,681	0,164	0,269
O reconhecimento da organização nas tarefas que executa	0,681	0,443	0,173
O sentimento de pertença à organização	0,674	0,278	0,265
A autonomia que lhe é dada	0,667	0,143	0,364
As recompensas dadas (pagamento de horas)	0,639	0,083	-0,006
O feedback que obtém do seu desempenho do seu chefe	0,628	0,349	0,055
As responsabilidades que lhe estão atribuídas	0,613	0,054	0,339
A forma como a organização lida com os problemas pessoais dos trabalhadores	0,604	0,49	0,008
O sentimento de pertença ao serviço que integra	0,603	0,158	0,378
A comunicação com outros superiores	0,588	0,451	0,297
As oportunidades de participação/Envolvimento em atividades de melhoria	0,579	0,529	0,322
O vínculo laboral com a organização	0,578	0,117	0,15
As oportunidades de participação/Envolvimento nos processos de tomada de decisão	0,567	0,5	0,295
O reconhecimento do seu chefe nas tarefas que executa	0,534	0,474	0,083
O espírito de equipa	0,519	0,35	0,208
A comunicação com os colegas	0,518	0,329	0,222
O salário que recebe	0,518	-0,063	0,33
A promoção da iniciativa individual	0,509	0,395	0,321
A possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	0,366	0,324	0,123
Aptidão do Chefe para conduzir o serviço	0,008	0,853	0,158

A comunicação com o seu chefe	0,162	0,834	0,208
Ao sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados	0,121	0,746	-0,134
A forma como a supervisão do trabalho é feita	0,374	0,71	0,1
O tratamento que dado às questões sociais e ambientais	0,376	0,579	0,199
As oportunidades para desenvolver novas competências	0,407	0,558	0,462
A forma como o trabalho está organizado	0,463	0,545	0,173
Os equipamentos de comunicação disponíveis	0,08	0,156	0,841
Os equipamentos informáticos disponíveis	0,09	0,071	0,831
As condições de higiene e segurança	0,207	0,156	0,752
A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	0,13	0,494	0,56
As ações de formação realizadas	0,149	0,247	0,549
A organização do seu trabalho	0,291	0,182	0,537
O ambiente de trabalho	0,263	0,434	0,472
As tarefas que lhe estão atribuídas	0,055	-0,064	0,243

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

### Correlação entre os fatores de satisfação no trabalho

		Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Sat com a Sit de Trabalho	Sat com o sent de Pertença e Reconhecimento	
Spearman's rho	Sat Cond Físicas e Higiénicas	Correlation Coefficient	1,000	,600**	,622**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	132	132	132
	Sat com a Sit de Trabalho	Correlation Coefficient	,600**	1,000	,765**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	132	132	132
	Sat com o sent de Pertença e Reconhecimento	Correlation Coefficient	,622**	,765**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	132	132	132

		Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Sat com a Sit de Trabalho	Sat com o sent de Pertença e Reconhecimento	
Spearman's rho	Sat Cond Físicas e Higiénicas	Correlation Coefficient	1,000	,600**	,622**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	132	132	132
	Sat com a Sit de Trabalho	Correlation Coefficient	,600**	1,000	,765**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	132	132	132
	Sat com o sent de Pertença e Reconhecimento	Correlation Coefficient	,622**	,765**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	132	132	132

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Comparação de médias no Fator 1

		O feedback que obtém do seu desempenho na organização	O feedback que obtém do seu desempenho dos seus colegas	A gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre colegas	O reconhecimento dos seus colegas nas tarefas que executa	O reconhecimento da organização nas tarefas que executa	O sentimento de pertença ao serviço que integra	A autonomia que lhe é dada	As recompensas dadas (pagamento de horas)	O feedback que obtém do seu desempenho do seu chefe	As responsabilidades que lhe estão atribuídas	A forma como a organização lida com os problemas pessoais dos trabalhadores	O sentimento de pertença à organização	A comunicação com outros superiores	As oportunidades de participação/Envolvimento em atividades de melhoria	O vínculo laboral com a organização	As oportunidades de participação/Envolvimento nos processos de tomada de decisão	O reconhecimento do seu chefe nas tarefas que executa	O espírito de equipa	A comunicação com os colegas	O salário que recebe	A promoção da iniciativa individual
N	Valid	131	131	132	132	129	129	120	131	130	130	130	130	130	127	130	131	131	132	132	130	
	Missing	1	1	0	0	3	3	12	1	2	2	2	2	2	5	2	2	1	1	0	0	2
Mean		3,24	3,36	3,20	3,30	3,36	3,62	3,16	2,44	3,28	3,56	3,35	3,46	3,58	2,97	3,44	2,92	3,47	3,52	3,80	2,38	3,32
Std. Deviation		,802	,785	,871	,779	,830	,831	,942	1,136	,879	,757	,814	,827	,786	,948	,931	,881	,862	,923	,766	,929	,915
Minimum		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

### Comparação de médias no Fator 2

		Aptidão do Chefe para conduzir o serviço	A comunicação com o seu chefe	Ao sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objetivos fixados	A forma como a supervisão do trabalho é feita	O tratamento que dado às questões sociais e ambientais	As oportunidades para desenvolver novas competências	A forma como o trabalho está organizado
N	Valid	131	132	127	131	132	128	90
	Missing	1	0	5	1	0	4	42
Mean		3,83	3,8	3,22	3,47	3,26	2,83	3,31
Std. Deviation		0,87	0,863	0,942	0,979	0,684	0,852	0,856
Minimum		2	2	1	1	2	1	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

**Comparação de médias no Fator 3**

		Os equipamentos informáticos disponíveis	Os equipamentos de comunicação disponíveis	As condições de higiene e segurança	A disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	As ações de formação realizadas	A organização do seu trabalho	O ambiente de trabalho
N	Valid	129	130	131	131	128	132	132
	Missing	3	2	1	1	4	0	0
Mean		3,06	3,20	3,21	3,37	2,66	3,63	3,45
Std. Deviation		,908	,875	,942	,777	,951	,766	,713
Minimum		1	1	1	2	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

<b>O salário que recebe * sexo</b>			
O salário que recebe			
sexo	Mean	N	Std. Deviation
feminino	2,58	64	,851
masculino	2,11	61	,950
Total	2,35	125	,927

<b>O salário que recebe * Antiguidade</b>			
O salário que recebe			
Antiguidade	Mean	N	Std. Deviation
Até aos 5 anos	2,63	32	,942
De 5 a 9	2,25	12	,965
De 10 a 14	1,96	23	,878
De 15 a 19	2,38	16	,719
De 20 a 24	2,50	4	1,291
de 25 a 29	2,00	6	,632
De 30 a 34	2,69	13	1,032
De 35 a 39	2,20	10	,789
>40	4,00	1	.
Total	2,37	117	,925

O salário que recebe * Nível de Escolaridade			
O salário que recebe			
Nível de Escolaridade	Mean	N	Std. Deviation
<4 anos	3,67	6	,516
4 anos	1,93	14	,616
6 anos	1,50	12	,674
9.º ano	2,32	19	1,157
11.º	2,50	2	,707
12.º ano	2,29	48	,874
bacharelato	2,93	15	,594
Licenciatura	2,75	12	,754
Total	2,37	128	,938

### One Way Anova - Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função da idade

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Sat Cond Físicas e Higiénicas do Trabalho	20-24	1	3,0000	.	.
	25-29	6	3,5714	,56424	,23035
	30-34	18	3,2381	,55868	,13168
	35-39	21	3,1803	,62090	,13549
	40-44	19	3,3051	,40393	,09267
	45-49	14	3,3980	,54378	,14533
	50-54	24	3,1379	,66274	,13528
	55-59	19	3,1805	,75869	,17405
	>=60 anos	7	3,1633	,73043	,27608
	Total	129	3,2384	,60359	,05314
Sat com a situação de trabalho	20-24	1	2,8571	.	.
	25-29	6	3,7143	,72281	,29508
	30-34	18	3,4111	,62167	,14653
	35-39	21	3,3005	,65989	,14400
	40-44	19	3,1607	,73140	,16780
	45-49	14	3,6983	,60851	,16263
	50-54	24	3,4325	,66343	,13542
	55-59	19	3,5614	,64639	,14829
	>=60 anos	7	3,1122	,59328	,22424
	Total	129	3,4071	,66506	,05856
Sat com o Sentido de Pertença e Reconhecimento	20-24	1	3,1429	.	.
	25-29	6	3,4524	,46242	,18878
	30-34	18	3,4704	,72430	,17072
	35-39	21	3,2555	,51463	,11230
	40-44	19	3,1296	,66592	,15277
	45-49	14	3,5167	,51129	,13665
	50-54	24	3,2067	,59586	,12163
	55-59	19	3,2409	,62395	,14314
	>=60 anos	7	3,0034	,43632	,16491
	Total	129	3,2787	,59785	,05264

## ANOVA

**T-test para amostras independentes Grau de satisfação no trabalho dos**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sat Cond Físicas e Higiénicas do Trabalho	Between Groups	1,580	8	,198	,526	,835
	Within Groups	45,053	120	,375		
	Total	46,633	128			
Sat com a sit de trab	Between Groups	4,525	8	,566	1,303	,248
	Within Groups	52,090	120	,434		
	Total	56,616	128			
Sat com o Sent de Pertença e Reconhecimento	Between Groups	2,769	8	,346	,966	,466
	Within Groups	42,981	120	,358		
	Total	45,750	128			

**trabalhadores em função do sexo**

	sexo	N	Média	Desvio Padrão	Std. Error Mean	Sig. (2-tailed)
Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Fem	64	3,2528	,56614	,07077	,605
	Mas	61	3,1967	,64066	,08203	,606
Sat com Sit de Trabalho	Fem	64	3,2503	,62903	,07863	,024*
	Mas	61	3,5124	,65250	,08354	,024*
Sat com o Sent de Pertença e Reconhecimento	Fem	64	3,1604	,62487	,07811	,062*
	Mas	61	3,3547	,52044	,06664	,061*

\*p&lt;=.05

**Correlate –Bivariate Correlação entre os fatores e o sexo**

Correlations					
		Sat Cond físicas e higiénicas de Trabalho	Sat com a sit de trab	Sat com o sent de pertença e Reconhecimento	sexo
Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Pearson Correlation	1	,587**	,615**	-,047
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,605
	N	132	132	132	125
Sat com a sit de trab	Pearson Correlation	,587**	1	,766**	,202*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,024
	N	132	132	132	125
Sat com o Sent de pertença e Reconhecimento	Pearson Correlation	,615**	,766**	1	,168
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,062
	N	132	132	132	125
sexo	Pearson Correlation	-,047	,202*	,168	1
	Sig. (2-tailed)	,605	,024	,062	
	N	125	125	125	125

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Comparação de médias**

		Sat Cond físicas e higiénicas de Trabalho	Sat com a sit de trab	Sat com o sent de pertença e Reconhecimento
		Mean	Mean	Mean
Vínculo	Tempo Indt.	3,20	3,31	3,22
	Termo Certo	3,24	3,72	3,35
	Comissão de serviço	3,52	4,13	3,96

**One Way ANOVA - Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do vínculo**

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sat com a sit de trab	Between Groups	3,722	2	1,861	4,662	,011
	Within Groups	49,493	124	,399		
	Total	53,215	126			
Sat com o Sent de Pertença e Reconhecimento	Between Groups	1,700	2	,850	2,487	,087
	Within Groups	42,382	124	,342		
	Total	44,082	126			
Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Between Groups	,315	2	,157	,445	,642
	Within Groups	43,848	124	,354		
	Total	44,163	126			

**Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do nível de escolaridade**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	<4 anos	6	4,0714	,70421	,28749
	4 anos	14	2,7041	,55883	,14935
	6 anos	12	2,9881	,70896	,20466
	9.º ano	19	3,1629	,46157	,10589
	11.º	2	3,7857	,30305	,21429
	12.º ano	48	3,2165	,50970	,07357
	bacharelato	15	3,3619	,55556	,14345
	Licenciatura	12	3,5099	,53128	,15337
	Total	128	3,2246	,60420	,05340
Sat com a sit de trab	<4 anos	6	4,4484	,43132	,17608
	4 anos	14	3,3146	,39744	,10622
	6 anos	12	3,4980	,62439	,18025
	9.º ano	19	3,4419	,71231	,16341
	11.º	2	3,9524	,53875	,38095
	12.º ano	48	3,2389	,60570	,08743
	bacharelato	15	3,2892	,73361	,18942
	Licenciatura	12	3,5500	,66529	,19205
	Total	128	3,4045	,66104	,05843
Sat com o sent de pertença e Reconhecimento	<4 anos	6	4,1341	,66456	,27130
	4 anos	14	2,9974	,34377	3,1959
	6 anos	12	3,2028	,49157	3,5151
	9.º ano	19	3,2552	,59253	3,5408
	11.º	2	3,5476	,30305	6,2704
	12.º ano	48	3,1568	,55555	3,3181
	bacharelato	15	3,3792	,66525	3,7476
	Licenciatura	12	3,5397	,61376	3,9297
	Total	128	3,2722	,59564	3,3764

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Between Groups	10,732	7	1,533	5,163	,000
	Within Groups	35,631	120	,297		
	Total	46,363	127			
Sat com a sit de trab	Between Groups	9,153	7	1,308	3,386	,002
	Within Groups	46,342	120	,386		
	Total	55,495	127			
Sat com o sent de pertença e Reconhecimento	Between Groups	7,399	7	1,057	3,368	,003
	Within Groups	37,660	120	,314		
	Total	45,058	127			

Report				
Nível de Escolaridade		Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Sat com a sit de trab	Sat com o sent de pertença e Reconhecimento
<4 anos	Mean	4,0714	4,4484	4,1341
	N	6	6	6
	Std. Deviation	,70421	,43132	,66456
4 anos	Mean	2,7041	3,3146	2,9974
	N	14	14	14
	Std. Deviation	,55883	,39744	,34377
6 anos	Mean	2,9881	3,4980	3,2028
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,70896	,62439	,49157
9.º ano	Mean	3,1629	3,4419	3,2552
	N	19	19	19
	Std. Deviation	,46157	,71231	,59253
11.º	Mean	3,7857	3,9524	3,5476
	N	2	2	2
	Std. Deviation	,30305	,53875	,30305
12.º ano	Mean	3,2165	3,2389	3,1568
	N	48	48	48
	Std. Deviation	,50970	,60570	,55555
bacharelato	Mean	3,3619	3,2892	3,3792
	N	15	15	15
	Std. Deviation	,55556	,73361	,66525
Licenciatura	Mean	3,5099	3,5500	3,5397
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,53128	,66529	,61376
Total	Mean	3,2246	3,4045	3,2722
	N	128	128	128

Report				
Nível de Escolaridade		Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Sat com a sit de trab	Sat com o sent de pertença e Reconhecimento
<4 anos	Mean	4,0714	4,4484	4,1341
	N	6	6	6
	Std. Deviation	,70421	,43132	,66456
4 anos	Mean	2,7041	3,3146	2,9974
	N	14	14	14
	Std. Deviation	,55883	,39744	,34377
6 anos	Mean	2,9881	3,4980	3,2028
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,70896	,62439	,49157
9.º ano	Mean	3,1629	3,4419	3,2552
	N	19	19	19
	Std. Deviation	,46157	,71231	,59253
11.º	Mean	3,7857	3,9524	3,5476
	N	2	2	2
	Std. Deviation	,30305	,53875	,30305
12.º ano	Mean	3,2165	3,2389	3,1568
	N	48	48	48
	Std. Deviation	,50970	,60570	,55555
bacharelato	Mean	3,3619	3,2892	3,3792
	N	15	15	15
	Std. Deviation	,55556	,73361	,66525
Licenciatura	Mean	3,5099	3,5500	3,5397
	N	12	12	12
	Std. Deviation	,53128	,66529	,61376
Total	Mean	3,2246	3,4045	3,2722
	N	128	128	128
	Std. Deviation	,60420	,66104	,59564

### Grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores em função do nível de antiguidade

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Between Groups	5,019	8	,627	1,863	,073
	Within Groups	36,363	108	,337		
	Total	41,382	116			
Sat com a sit de trab	Between Groups	6,319	8	,790	1,905	,067
	Within Groups	44,790	108	,415		

	Total	51,109	116			
Sat com o Sent de Pertença e Reconhecimento	Between Groups	7,590	8	,949	2,920	,005
	Within Groups	35,089	108	,325		
	Total	42,679	116			

		Sat Cond Físicas e Higiénicas de Trabalho	Sat com a Sit trabalho	Sat com o sent de Pertença Reconhecimento	Média
Até aos 5 anos	Mean	3,3795	3,4914	3,4716	3,44
	N	32	32	32	
	Std. Deviation	0,50122	0,70871	0,63019	
De 5 a 9	Mean	3,3214	3,4861	3,3087	3,37
	N	12	12	12	
	Std. Deviation	0,78984	0,6936	0,67692	
De 10 a 14	Mean	2,9752	3,1035	2,9435	3
	N	23	23	23	
	Std. Deviation	0,66261	0,68213	0,64354	
De 15 a 19	Mean	3,1719	3,1488	3,1314	3,15
	N	16	16	16	
	Std. Deviation	0,39496	0,47971	0,40479	
De 20 a 24	Mean	3,75	4,006	3,9524	3,9
	N	4	4	4	
	Std. Deviation	0,7682	0,90275	0,67679	
de 25 a 29	Mean	3,4286	3,5159	3,2135	3,38
	N	6	6	6	
	Std. Deviation	0,63246	0,621	0,42495	
De 30 a 34	Mean	3,033	3,4352	3,2632	3,24
	N	13	13	13	
	Std. Deviation	0,58946	0,47799	0,45339	
De 35 a 39	Mean	3,0143	3,231	3,0667	3,1
	N	10	10	10	
	Std. Deviation	0,44391	0,58923	0,3979	

>40	Mean	3,8571	4,5	4,381	4,2
	N	1	1	1	
	Std. Deviation				
Total	Mean	3,2152	3,3667	3,2578	
	N	117	117	117	
	Std. Deviation	0,59728	0,66377	0,60657	

**Antiguidade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até aos 5 anos	32	24,2	27,4	27,4
	De 5 a 9	12	9,1	10,3	37,6
	De 10 a 14	23	17,4	19,7	57,3
	De 15 a 19	16	12,1	13,7	70,9
	De 20 a 24	4	3,0	3,4	74,4
	de 25 a 29	6	4,5	5,1	79,5
	De 30 a 34	13	9,8	11,1	90,6
	De 35 a 39	10	7,6	8,5	99,1
	>40	1	,8	,9	100,0
	Total	117	88,6	100,0	
Missing	System	15	11,4		
Total		132	100,0		

**Grau de importância atribuída a fatores de contexto laboral**

	N	Mean
Boas condições físicas de trabalho	131	3,42
Bom Salário	130	3,43
Antiguidade no serviço	130	3,09
Companheirismo e trabalho em equipa	129	4,01
Bom ambiente de trabalho, boas relações com os colegas	130	3,79
Boa relação com as chefias	130	3,72
Reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional	130	3,62
Reconhecimento dos outros	130	3,29
Oportunidade de participação em decisões importantes	130	3,22
Trabalho interessante e estimulante	130	3,60
Estatuto Social / Prestígio	130	2,86
Autonomia (possibilidade de agir e pensar com independência)	130	3,37
Oportunidade para realizar trabalhos criativos	130	3,32
Liberdade para tomar decisões	130	3,21