



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Motivação e Satisfação dos Colaboradores  
de uma Entidade do Setor Bancário Português:  
Estudo de Caso***

***Maria Rita Lavado Moreno***

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2017



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Motivação e Satisfação dos Colaboradores  
de uma Entidade do Setor Bancário Português:  
Estudo de Caso***

***Maria Rita Lavado Moreno***

Orientação: Prof.<sup>ª</sup> Doutora Margarida Saraiva

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2017

Aos meus Pais por me terem feito aquilo que hoje sou.

À minha Madrinha, uma segunda mãe, que me deu as possibilidades de ver mais um  
sonho cumprido.

*“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!”*

*Augusto Cury*

## RESUMO

A presente dissertação incide no facto de compreender qual a importância que os 63 colaboradores de uma entidade do setor bancário português, a exercer funções em Fevereiro de 2016, dão à motivação e à satisfação, e em que nível estas se situam. Foi assim necessário analisar o conjunto de determinantes da motivação e satisfação na ótica dos mesmos; analisando o relacionamento entre as variáveis dependentes da Motivação, da Satisfação e as variáveis independentes de natureza sociodemográfica, verificando as variáveis que causam impactos positivos nos resultados e as que devem exigir uma maior atenção.

Após análise dos resultados, foi possível apurar que a satisfação com os superiores hierárquicos se situa num nível mediano. Mas, a satisfação é elevada perante as restantes variáveis analisadas. É de notar que a motivação quer para a afiliação, quer para o sucesso, são as que obtiveram valores mais elevados.

As variáveis que exigem maior atenção por parte da organização são a motivação pelo poder, a satisfação com o salário e com as promoções.

Os resultados indicam ainda que respondentes se encontram motivados, mas medianamente satisfeitos, o que, e de acordo com as teorias da motivação e satisfação, é uma população motivada, mas com colaboradores não tão satisfeitos.

**Palavras-chave:** Motivação, satisfação, sector bancário

## **ABSTRACT**

### *Motivation and Satisfaction of Employees of an Entity in the Banking Sector: A Case Study*

The present dissertation focuses on understanding the importance of the 63 employees of a Portuguese banking sector, who are in charge of February 2016, to motivation and satisfaction, and to what level they are. It was therefore necessary to analyze the set of determinants of motivation and satisfaction in their view; analyzing the relationship between the variables dependent on Motivation, Satisfaction and the independent variables of sociodemographic nature; identifying strengths and weaknesses; verifying the variables that cause positive results and those that should require more attention.

After analyzing the results, it was possible to verify that satisfaction with the hierarchical superiors is at a median level. However, satisfaction is high compared to the other variables analyzed. It should be noted that the motivation for affiliation and success are those that obtained higher values.

The variables that demand more attention from the organization are the motivation for power, satisfaction with the salary and with promotions.

The results also indicate that the respondents are motivated, but moderately satisfied, which, according to theories of motivation and satisfaction, is a motivated population, but with not so satisfied employees.

**Keyword:** motivation, satisfaction, the banking sector

## AGRADECIMENTOS

A presente Dissertação é o terminar de uma dura e árdua etapa da minha vida, realizada com esforço, persistência e dedicação.

Agradeço à minha orientadora a Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Saraiva pela sua disponibilidade, orientação e ensinamentos imprescindíveis para a realização deste projeto.

Aos meus familiares e amigos pela preocupação e encorajamento nos momentos mais difíceis que passei, pelas horas que disponibilizaram para me ouvir e pela força que me deram para não desistir. Principalmente aos meus pais, à minha irmã, à minha sobrinha, à minha madrinha e à minha afilhada por tudo aquilo que fizeram por mim nesta etapa que agora culmina.

À minha colega de mestrado e amiga Liliana Rainha, com quem tantas horas de trabalho e sacrifícios passei e que tanta força me deu quando a energia para continuar me faltava.

Ao Conselho de Administração da Entidade do sector bancário em estudo, pela possibilidade que me deu de efetuar a aplicação dos questionários no universo dos funcionários dessa Instituição e todo o apoio dado durante este processo.

Às pessoas que deram o seu contributo respondendo aos questionários, pois tornaram esta dissertação uma realidade

Aos colegas de trabalho que partilham comigo o dia-a-dia nas Agências onde exerci e exerço funções, nomeadamente Hugo Santos, Pedro Silva, José Padilha, Pedro Peças e Luís Valente, pela compreensão, paciência e disponibilidade que mostraram durante esta etapa que agora termina.

Ao Prof.<sup>o</sup> Doutor Paulo Ferreira pela imprescindível ajuda, mais uma vez, no que diz respeito a análises estatísticas.

Obrigada Pedro Grilo pela tua compreensão, paciência, carinho e força para terminar, embora por vezes não tenha sido fácil.

E a ti Deus, por nunca me desamparares e estares comigo em todos os momentos...

## ÍNDICE

Índice de Apêndices .....	10
Índice de Figuras .....	11
Índice de Quadros .....	12
Índice de Tabelas.....	13
Capítulo I - INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Enquadramento.....	14
1.2. Objetivos do Trabalho .....	15
1.3. Metodologia .....	16
1.4. Estrutura do Trabalho .....	17
Capítulo II – REVISÃO DE LITERATURA .....	18
2.1 Motivação – Principais Teorias e Modelos.....	18
2.1.1. Conceitos da motivação .....	20
2.1.2. Teorias do conteúdo centradas nas necessidades.....	21
2.1.3. Teorias do processo centradas nas expetativas.....	26
2.1.4. Teorias de interação integrando o ambiente externo .....	30
2.2 Satisfação – Principais Modelos.....	34
2.2.1. Conceitos de satisfação.....	35
2.2.2. Causas da satisfação.....	36

2.2.3.	Modelos da satisfação.....	37
Capítulo III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....		41
3.1.	Problemática e Objetivos do Estudo .....	41
3.2.	Fundamentação Teórica.....	42
3.3.	Recolha de Dados.....	44
Capítulo IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS .....		46
4.1	Caraterização da Entidade em Estudo .....	46
4.1.1	História da entidade .....	47
4.1.2	Visão, missão e valores da entidade .....	47
4.1.3	Normas e certificações.....	48
4.1.4	Organograma.....	49
4.1.5	Prémios.....	50
4.2	Análise das Variáveis.....	51
4.2.1	Caraterização sociodemográfica .....	52
4.2.2	Análise descritiva da motivação.....	53
4.2.3.	Análise descritiva da satisfação.....	54
4.2.4.	Análise descritiva geral da motivação e da satisfação .....	57
4.3	Análise de Regressão.....	58
4.3.1	Análise de regressão da motivação.....	58



4.3.2.	Análise de regressão da satisfação.....	62
4.4	Discussão dos Resultados.....	68
Capítulo V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES AO ESTUDO E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....		70
5.1	Conclusões.....	70
5.2	Principais Contributos .....	71
5.3	Limitações ao Estudo.....	73
5.4	Recomendações .....	73
5.5	Propostas para Investigações Futuras.....	74
BIBLIOGRAFIA.....		75
APÊNDICES .....		I

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Inquérito por Questionário .....	I
Apêndice 2 – Sexo (Outputs SPSS) .....	IV
Apêndice 3 – Habilitações literárias (Outputs SPSS).....	IV
Apêndice 4 – Idade (Outputs SPSS).....	IV
Apêndice 5 – Antiguidade na Organização (Outputs SPSS) .....	IV
Apêndice 6 – Anos de experiência na atual função (Outputs SPSS) .....	V
Apêndice 7 – Motivação (Variável Sucesso) - Outputs SPSS.....	V
Apêndice 8 – Motivação (Variável Afiliação) - Outputs SPSS.....	VI
Apêndice 9 – Motivação (Variável Poder) - Outputs SPSS.....	VII
Apêndice 10 – Satisfação (Variável Salário) - Outputs SPSS .....	VII
Apêndice 11 – Satisfação (Variável Promoções) - Outputs SPSS .....	VIII
Apêndice 12 – Satisfação (Variável Colegas de Trabalho) - Outputs SPSS.....	VIII
Apêndice 13 – Satisfação (Superiores Hierárquicos) - Outputs SPSS.....	IX
Apêndice 14 – Satisfação (Variável Realização da Tarefa) - Outputs SPSS .....	IX
Apêndice 15 - Motivação e Satisfação - Outputs SPSS .....	X
Apêndice 16 – Regressão da variável Sucesso (1) - Outputs SPSS .....	XI
Apêndice 17 – Regressão da variável Sucesso (2) - Outputs SPSS .....	XII
Apêndice 18 – Regressão da variável Afiliação (1) - Outputs SPSS.....	XIII
Apêndice 19 – Regressão da variável Afiliação (2) - Outputs SPSS.....	XIV
Apêndice 20 – Regressão da variável Poder (1) - Outputs SPSS .....	XV
Apêndice 21 – Regressão da variável Poder (2) - Outputs SPSS .....	XVI
Apêndice 22 – Regressão da variável Salário (1) - Outputs SPSS.....	XVII
Apêndice 23 - Regressão da variável Salário (2) - Outputs SPSS.....	XVIII
Apêndice 24 – Regressão da variável Promoções (1) - Outputs SPSS.....	XIX
Apêndice 25 – Regressão da variável Promoções (2) - Outputs SPSS.....	XX
Apêndice 26 – Regressão da variável Colegas de Trabalho (1) - Outputs SPSS .....	XXI
Apêndice 27 – Regressão da variável Colegas de Trabalho (2) - Outputs SPSS .....	XXII
Apêndice 28 – Regressão da variável Superiores Hierárquicos (1) - Outputs SPSS .....	XXIII
Apêndice 29 – Regressão da variável Superiores Hierárquicos (2) - Outputs SPSS .....	XXIV
Apêndice 30 – Regressão da variável Realização da Tarefa (1) - Outputs SPSS.....	XXV
Apêndice 31 – Regressão da variável Realização da Tarefa (2) - Outputs SPSS.....	XXVI

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Representação da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	21
Figura 2 – Comparação da Hierarquia das Necessidades e da ERG.....	23
Figura 3 – Equação Matemática da Motivação.....	27
Figura 4 – Equação Matemática da Satisfação no Trabalho.....	36
Figura 5 – Organograma da Entidade em Estudo.....	50

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologias das Teorias da Motivação .....	19
Quadro 2 – Definições de Motivação.....	20
Quadro 3 – Estados Psicológicos Críticos.....	25
Quadro 4 – Resumo das Teorias da Motivação .....	32
Quadro 5 – Definições de Satisfação .....	36
Quadro 6 – Tipologias dos Modelos da Satisfação .....	37
Quadro 7 – Reformulação de Questões.....	55

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica .....	52
Tabela 2 – Resultados das Questões Referentes à Motivação .....	53
Tabela 3 – Resultados das Questões Referentes à Satisfação .....	56
Tabela 4 - Motivação e Satisfação .....	57
Tabela 5 – Resumo da Análise de Regressão .....	67

# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## 1.1. Enquadramento

De acordo com Caetano e Vala (2007), no presente paradigma da gestão, considera-se que os principais fatores competitivos das empresas não são os recursos financeiros, logísticos ou tecnológicos, mas sim os indivíduos que as compõem, porque se pressupõe que, quanto mais motivados, satisfeitos e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade que a organização consegue alcançar.

A qualidade de vida no trabalho tem vindo, nos últimos anos, a despertar cada vez mais o interesse a investigadores e a líderes das Organizações, como suporte para a crescente necessidade de satisfação e motivação do ser humano, incrementando a produtividade e alterando, desta forma, a essência dos novos modelos de gestão.

O propósito da realização desta dissertação, cujo tema incide sobre a motivação e a satisfação, surgiu no seguimento de uma investigação (Estudo de Caso) efetuada pela mestranda a nível do 1º Ciclo, cujo tema se prendia com as relações de cooperação interorganizacional entre os colaboradores de uma entidade do setor bancário português. Após a obtenção dos resultados, julgou esta que seria de todo o interesse levar o estudo efetuado nesta organização mais além e determinar quais as perceções da motivação e da satisfação na perspetiva desses mesmos colaboradores, analisando as variáveis em causa e também o facto da constatação de uma realidade bancária, distinta das restantes, sobre a qual pouco ou nada se tem estudado, nomeadamente no respeitante aos seus colaboradores.

Sendo de notar que, a motivação e a satisfação, além de serem das práticas mais usuais na Gestão de Recursos Humanos, são também uma temática da atualidade e que carece de estudo na entidade em causa.

É de referir que este estudo é de todo o interesse para a Entidade, pois é necessário saber qual a importância dada, e situar os níveis, de motivação e satisfação dos colaboradores, que de acordo com Van den Broeck, Lens, De Witte e Van Coillie (2012), prosperam mais quando são valorizados o seu interesse e experiência no trabalho e a sua satisfação, pois trabalhadores a quem falta motivação autónoma são menos propensos a experimentar o bem-estar e a qualidade de vida no local de trabalho.

## 1.2. Objetivos do Trabalho

O objetivo deste trabalho e seu conseqüente problema de estudo, incide no facto de compreender qual a importância que os colaboradores da entidade do setor bancário em estudo dão à motivação e à satisfação e em que níveis estas se situam. Torna-se assim pertinente ter como pergunta de partida “Qual o nível de motivação e de satisfação na perspectiva dos colaboradores da entidade do setor bancário português em estudo?”, pois é este o verdadeiro problema a estudar.

No seguimento da pergunta de partida acima referida e decorrente da mesma, torna-se necessário definir objetivos para este estudo, os quais lhe irão dar resposta.

É necessário definir o que se pretende com o desenvolvimento da pesquisa e quais os resultados expeáveis de serem alcançados, e tendo em vista o problema diagnosticado e a ação pretendida, é necessário saber efetivamente o que se deseja atingir.

Nesse sentido, foi definido como objetivo geral:

- ✓ Analisar a motivação e satisfação na ótica dos colaboradores da entidade do setor bancário em análise.

Pretende-se, com esta análise, saber quais das variáveis da motivação e da satisfação são mais importantes na ótica dos indivíduos em estudo.

Para que tal objetivo seja respondido na sua totalidade, é necessário traçar, objetivos específicos que derivam do objetivo geral. Estes devem explicar de modo claro e preciso as ações a serem desenvolvidas para que o objetivo geral seja alcançado.

Deste modo, foram delineados objetivos específicos, nomeadamente:

- ✓ Analisar o conjunto de determinantes da motivação e da satisfação na ótica dos colaboradores da entidade do setor bancário em estudo;
- ✓ Analisar o relacionamento entre as variáveis dependentes da Motivação (poder, afiliação e sucesso), da Satisfação (salário, promoções, superiores hierárquicos, realização da tarefa e colegas de trabalho) e as variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, sexo, habilitações literárias e antiguidade na organização), verificando as variáveis que causam impactos positivos nos resultados e as que devem exigir uma maior atenção na Entidade.

As respostas aos objetivos específicos desta proposta indicam exatamente o trabalho a realizar no estudo proposto, o que permitirá concluir os níveis da motivação e da satisfação, tendo por base de estudo as variáveis mais importantes relacionadas com este tema.

### **1.3. Metodologia**

A metodologia utilizada para a elaboração desta dissertação foi fundamentalmente baseada em pesquisa sobre o tema em si, e fundamentada através de obras de estatística e análise de dados.

Na medida em que a população em estudo compreendia um universo de 63 colaboradores, a exercer funções à data da elaboração do estudo, a mestrandia considerou que a técnica que mais se adequaria à recolha da informação pretendida seria o inquérito por questionário.

Sendo a motivação e a satisfação temas algo abrangentes ao nível de variáveis passíveis de serem analisadas, foi deste modo feito um levantamento de outros trabalhos (e.g. Amaral, Rocha & Saraiva, 2014; Rego & Carvalho, 2002) que abordassem as temáticas em estudo para que fosse encontrado o inquérito por questionário mais fidedigno e devidamente testado, a fim de ser aplicado no trabalho em curso.

Assim e utilizando questionários propostos por outros autores (e.g. McClelland *apud* Rego & Carvalho, 2002; Desphande, 1996), foi possível aferir as dimensões da motivação relativamente às perceções do sucesso, da afiliação e do poder, e as dimensões da satisfação referentes a cinco dimensões desta: satisfação com o salário; promoções; colegas de trabalho; superiores hierárquicos e tarefas realizadas.

As questões foram estruturadas numa escala Tipo-Likert, devendo 1 ser considerado Nunca e 7 Sempre (para a motivação) e 1 ser considerado Discordo fortemente e 7 Concordo fortemente (para as variáveis da satisfação).

Foram ainda colocadas algumas questões de natureza sociodemográfica, incidindo na idade, género, formação, anos de experiência, funções desempenhadas e antiguidade na organização.



## **1.4. Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação apresenta-se estruturada em seis capítulos distintos que, num todo, dão resposta à problemática principal desta dissertação que se centra na análise da motivação e da satisfação na ótica dos colaboradores da entidade do setor bancário em estudo.

No presente Capítulo (Capítulo I) é feito um breve enquadramento e apresenta a relevância do tema escolhido, bem como a justificação e motivação para a escolha do mesmo. Os objetivos, geral e específicos, são definidos e as questões metodológicas referenciadas. É também efetuada uma descrição no que diz respeito à estrutura do trabalho apresentado.

No Capítulo II é feita a revisão de literatura que possibilita a formulação do estado da Arte, incidindo nos conceitos de Motivação e Satisfação no Trabalho.

São apresentados algumas teorias e modelos que caracterizam a motivação designadamente as teorias de conteúdo centradas nas necessidades, as teorias do processo centrada nas expectativas e as teorias de interação integrando o ambiente externo.

No que diz respeito à satisfação, após breve apresentação dos diversos conceitos são apresentadas algumas causas da mesma, seguindo-se a apresentação de algumas abordagens a modelos centrados no indivíduo, nas situações e nas interações.

Seguidamente no Capítulo III, após uma breve exposição da problemática e objetivo do estudo são apresentadas as fundamentações teóricas que dão suporte aos procedimentos metodológico. São ainda descritas as opções metodológicas empregadas na elaboração do estudo, nomeadamente a caracterização do instrumento de recolha de dados utilizado.

No Capítulo IV é feita uma apresentação geral da entidade onde foi efetuada a recolha de dados, a caracterização sociodemográfica dos indivíduos e das variáveis dependentes em estudo (motivação e satisfação), concluindo-se com a análise e discussão dos resultados obtidos pela análise de regressão efetuada aos dados recolhidos.

Seguidamente, no Capítulo V são apresentadas as principais conclusões, referidos os principais contributos da investigação em causa e as suas limitações mais relevantes, terminando este capítulo com propostas para investigações futuras.

Por fim, no Capítulo VI, é mencionada toda a bibliografia consultada na elaboração do trabalho de investigação proposto e apresentado.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

A motivação e a satisfação são duas das variáveis mais estudadas no âmbito do Comportamento Organizacional. Conforme Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Neves (2014, p. 115) “embora a satisfação e a motivação sejam por vezes consideradas indistintamente, as diferenças são notórias”. A motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados, enquanto a satisfação é uma relação afetiva com o trabalho ou com a função exercida, e decorre da existência de um conjunto de práticas triunfantes de gestão de pessoas, nomeadamente flexibilidade de horários, participações financeiras em programas de valorização profissional, ajudas de custo com despesas variadas, dinamização de convívios entre colegas, etc.

Pode dizer-se que, os resultados produtivos e o desempenho são mais influenciados pela motivação do que pela satisfação. Estas duas variáveis podem ser articuladas entre si dando origem a quatro combinações distintas. Essas combinações resultam em empregados: Entusiastas (motivados e satisfeitos); Acomodados (desmotivados e satisfeitos); Descontentes (motivados e insatisfeitos) e Resignados (desmotivados e insatisfeitos).

### **2.1 Motivação – Principais Teorias e Modelos**

Como já acima referido, a motivação é, a nível organizacional, um dos conceitos mais importantes e mais estudados na contemporaneidade, sendo que a excelência de resultados de qualquer organização, advém do alto desempenho organizacional e profissional dos seus colaboradores, que por sua vez é alcançado se o mesmo estiver motivado.

As teorias da motivação são todas direcionadas numa vertente individual, uma vez que a todas cabe responder como se motiva um indivíduo, no entanto, cada uma delas é centrada numa visão diferente.

Como é possível observar no Quadro 1, a variedade destas teorias agrupa-se essencialmente em torno de dois grupos abordagens distintas, mas que se interligam, um é o das teorias de conteúdos e das teorias de processos e o outro é o das teorias gerais e das teorias de organizacionais (ou específicas).

**Quadro 1 – Tipologias das Teorias da Motivação**

	Teorias Gerais	Teorias Organizacionais
Teorias do Conteúdo Centradas nas Necessidades	Hierarquia das Necessidades (Maslow)	Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham)
	Teoria ERG (Alderfer)	Teoria Bifatorial ( Herzberg)
	Teoria dos Motivos (McClelland)	
Teorias do Processo Centradas nas Expetativas	Teoria da Equidade (Adams)	Teoria da Definição de Objetivos (Locke e Latham)
	Teoria do Reforço (Skinner)	Teoria das Expetativas (Vroom)
		Teoria do Desempenho (Porter e Lawler)
Teorias de Interação Integrando o Ambiente Externo	Teoria da ModCO (Luthans e Kreitner)	Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci)
		Teoria da Aprendizagem Social (Brandura)

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014)

Do primeiro grupo podemos dizer que as teorias de conteúdo são as que alegam que os indivíduos são motivados por fatores intrínsecos que procuram satisfazer as necessidades do mesmo. De acordo com Neves (2001), estas teorias acentuam a compreensão dos fatores internos aos indivíduos, explicativos da forma de agir. Procuram responder a questões como: Que necessidades possuem as pessoas? O que as empurra para 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.

Já as teorias de processo, mencionam que os indivíduos são motivados por fatores externos que enfatizam o como e os objetivos pelos quais se motivam. Para Neves (2001), as teorias de processo consideram que as pessoas não só são diferentes em relação ao que as motiva, como as suas motivações variam com o tempo.

No que concerne ao segundo grupo e quanto às teorias gerais, estas são as que se referem aos desejos indistintos dos indivíduos, não se centrando unicamente no comportamento organizacional ou no trabalho, ao contrário das teorias organizacionais que se centram exclusivamente no comportamento organizacional.

As motivações de um indivíduo podem ser estimuladas de diferenciadas formas, baseando-se tanto nas suas necessidades, como nas suas expetativas ou ainda com a interação com o ambiente externo.

Nesta dissertação serão abordadas algumas teorias e modelos de motivação que se apoiam nas questões acima referidas.

### 2.1.1. Conceitos da motivação

Muitos são os conceitos e definições atribuídos por diversos e distintos autores à questão da motivação.

De acordo com Zanelli citado por Amaral, Rocha e Saraiva (2014, p. 49), “a palavra motivação tem origem no latim «*motivus*», que significa mover. Assim a palavra motivação adquire o significado de “tudo aquilo pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina uma coisa” ou até mesmo “o fim e a razão de uma ação””.

Já Cunha et al. (2014) define motivação como força mobilizadora que estimula a ação, que pode ser dividida em intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.

Segundo Sehn (2004) citado por Amaral, Rocha e Saraiva (2014), um colaborador motivado é sobretudo um entusiasta naquilo que faz, pois desenvolve e apura com mais facilidade as capacidades de relacionamento, negociação e criatividade, ou seja, é um colaborador muito mais produtivo e feliz dentro e fora da empresa. Além disso, pode influenciar e ser um exemplo para outros, pois origina energias positivas.

Outras definições são citadas por Cunha et al. (2014) e conforme se pode observar no Quadro 2, não variam muito em relação umas às outras:

**Quadro 2 – Definições de Motivação**

<b>Deci (1992, p. 9)</b>	“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.”
<b>Sims et al. (1993, p. 273)</b>	“As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento.”
<b>Kanfer (1995, p. 330)</b>	“Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.”
<b>Pinder (1998, p. 11)</b>	“O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.”
<b>George &amp; Jones (1999, p. 183)</b>	“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.”
<b>Greenberg &amp; Baron (2003, p. 1909)</b>	“O conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano para o alcance de algum objetivo.”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p. 117)

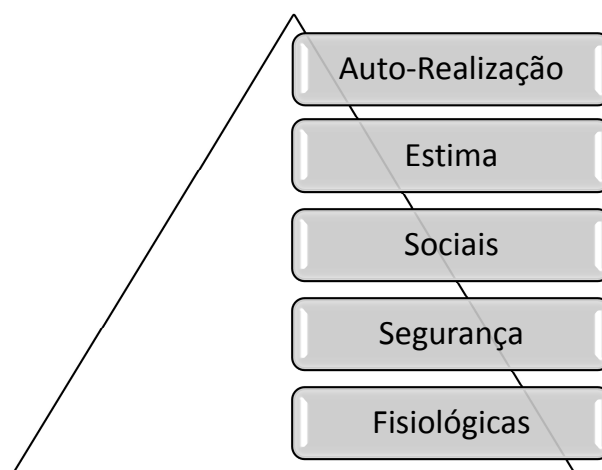
## 2.1.2. Teorias do conteúdo centradas nas necessidades

### 2.1.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades de MASLOW (1954)

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow é, provavelmente, a mais conhecida teoria da motivação.

Para Maslow (1943), cada indivíduo tem cinco categorias de necessidades hierarquizáveis, categorizadas em patamares mais baixos e mais altos, sendo que o indivíduo se move para o topo da hierarquia, uma vez que a representação gráfica da teoria se faz em forma de pirâmide (conforme Figura 1). De acordo com esta teoria, é necessário localizar o nível atual de hierarquia do indivíduo para focar a satisfação no referido nível ou no imediatamente superior, pois uma necessidade atendida ativa um novo nível de necessidade.

**Figura 1** – Representação da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração própria

“A diferença entre os níveis mais altos e os mais baixos, parte do princípio de que as de nível mais elevado são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas externamente” (Robbins, 2009, p.133).

Abaixo e segundo o mesmo autor, são enumeradas algumas das principais necessidades, sendo as mesmas divididas pelas categorias já mencionada:

Fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo humano;

Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;

Sociais: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertença a um grupo;

Estima: fatores internos de estima (como por exemplo realização, autonomia e respeito próprio) e fatores externos de estima (como o *status*, o reconhecimento e a atenção);

Auto-Realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser (como por exemplo o crescimento, o alcance do seu próprio potencial e o autodesenvolvimento).

De acordo com Robbins (2009), esta teoria recebeu vasto reconhecimento, em especial por parte dos executivos com conhecimentos teóricos da prática, podendo este advir de uma lógica intuitiva da referida teoria e da facilidade de compreensão da mesma. No entanto, as pesquisas efetuadas neste campo, não autenticam a teoria. Maslow não fornece comprovativos empíricos substanciais, e vários outros estudos e trabalhos de pesquisa que a tentaram validar, não conseguiram encontrar-lhe fundamentos.

#### **2.1.2.2. Modelo bifatorial de HERZBERG (1966)**

O modelo bifatorial (ou teoria dos dois fatores) foi proposto por Frederick Herzberg e visava compreender “o que procuram as pessoas na situação de trabalho” (Neves, 2001, p.263) sendo que para este, a atitude de um indivíduo com o seu trabalho poderá determinar o seu sucesso ou fracasso.

Assim, Herzberg sugere que existem dois tipos de necessidades e que estes podem ser considerados autónomos e os seus resultados diferenciados.

Citando Cunha et al. (2014, p.127), “O primeiro grupo é o das necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho, que obedecem a uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade. O segundo grupo é composto pelas necessidades higiénicas, de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo”.

De acordo Herzber (in Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009), as necessidades higiénicas podem causar insatisfação quando não são satisfeitas, contudo, quando satisfeitas não motivam ou causam satisfação, apenas impedem a insatisfação. Já as necessidades motivacionais, são de acordo com Herzberg o que implica que os seres humanos tentam tornar-se tudo aquilo que são capazes de se tornar e quando satisfeitas, trabalham como motivadoras.

De acordo com Cunha et al. (2014), este modelo pode ser sintetizado do seguinte modo:

- as necessidades motivacionais geram atitudes positivas mas não evitam as negativas;
- as necessidades higiénicas, estando presentes, evitam as atitudes negativas mas não produzem as positivas.

O modelo bifatorial é uma das abordagens da motivação mais conhecida e intuitivamente mais apelativa, embora a mesma não fique isenta de variadíssimas críticas, nomeadamente no que diz respeito à metodologia e à confirmação empírica.

No que diz respeito à metodologia, Robbins (2009) refere que o procedimento utilizado na recolha de dados é questionável, na medida em que os inquiridos têm tendência para atribuir a fatores internos a causa do bom e do agradável, e aos fatores externos a razão do menos bom e do menos agradável, assim sendo, os resultados não seriam os corretos.

No que concerne à questão da confirmação empírica, entre outros fatores, os resultados apurados demonstram que tanto os fatores internos como os externos contribuem para a satisfação e para a insatisfação dos indivíduos.

### 2.1.2.3. Teoria ERG de ALDERFER (1972)

Esta teoria surge na revisão da hierarquia das necessidades de Maslow, efetuada por Clayton Alderfer, de modo a perfilá-la mais com a pesquisa empírica existente.

A sigla ERG, advém dos três grupos que Alderfer (Arnolds & Boshoff, 2002) diz existirem: existência (*existence*); Relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*growth*), sendo que não se encontram hierarquizadas de forma alguma, pois ao contrário de Maslow o acesso a um nível superior não carece da satisfação dos níveis inferiores.

De acordo com esta teoria, é possível existirem várias necessidades a serem estimuladas ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível superior for contida, o desejo de saciar uma de nível inferior irá aumentar (Robbins, 2009).

Alderfer relacionou as necessidades identificadas por Maslow com os seus três grupos conforme se exemplifica na figura seguinte.

**Figura 2** – Comparação da Hierarquia das Necessidades e da ERG



Fonte: Elaboração própria

De acordo com Robbins (2009), e relacionando com a Figura 2, podemos concluir que, para Alderfer, o grupo da Existência refere-se aos requisitos mais básicos do indivíduo, o grupo do Relacionamento está ligado ao desejo do indivíduo manter relações interpessoais com alguma importância e por fim o terceiro grupo que é o do Crescimento e que se relaciona com a necessidade de autorrealização ou seja, o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Segundo Robbins (2009), a Teoria ERG representa uma versão mais robusta da hierarquia das necessidades (p. 137).

#### **2.1.2.4. Teoria das necessidades de MCCLELLAND (1953)**

David McClelland e a sua equipa desenvolveram uma teoria que enfoca três “impulsos básicos que apresentam uma grande variação entre as pessoas e as motivam para o desempenho: a *necessidade de realização*, a *necessidade de poder* e a *necessidade de afiliação*” (Neves, 2001, p.265)

Estas necessidades são definidas da seguinte forma: a necessidade de realização diz respeito ao desejo do sucesso em situações de concorrência e o desejo da busca pela excelência; a necessidade do poder está interligada à forte aspiração de controlar e influenciar o comportamento de outros, motivando menos o desempenho eficaz e mais o estatuto, o ganho de influência sobre os outros e o prestígio; por fim a necessidade de afiliação que consiste no desejo de manter relações interpessoais próximas e amigáveis e de ser aceite pelos outros (Neves, 2001).

O mesmo autor adianta ainda que, estas necessidades são tidas como motivos que apesar de poderem ser aprendidos, fazem parte integrante dos traços de personalidade de cada indivíduo e ainda que, este modelo teórico é criticado pelo facto das necessidades variarem internamente num indivíduo e também de indivíduo para indivíduo, em diferentes localizações temporais e espaciais.

#### **2.1.2.5. Teoria das características da função de HACKMAN e OLDHAM (1980)**

Richard Hackman e Greg Oldham através de evidências empíricas sólidas e concretas chegaram à conclusão que existem cinco características do trabalho que tornam a função exercida numa fonte de motivação, isto porque, “as características do trabalho têm sido apontadas como uma das principais causas de (des)motivação” (Cunha et al., 2014, p. 131). Assim, os referidos autores encontraram resposta para a pertinente questão: quais as



características do trabalho mais relevantes e que provocam a motivação dos indivíduos? O modelo apresentado por estes, responde que as características numa função tendem a aumentar a motivação intrínseca assim como a satisfação geral referente ao trabalho.

Estas características, que contribuem para fazer da função uma causa de motivação, são as seguintes (Oldham & Hackman, 2010):

- ✓ Variedade – esta característica reporta ao grau a que a função exercida necessita de fazer uso de conhecimentos, competências e atividades variados. Quanto mais uma função for rotineira, menos variada é e menos motivadora.
- ✓ Identidade – representa o grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável sendo que deverá ter um princípio e um fim com resultado visível à vista.
- ✓ Significado – refere-se ao impacto do trabalho na vida dos outros, sendo que quanto maior o impacto, maior a aceção do trabalho.
- ✓ Autonomia – diz respeito ao grau de independência no planeamento do trabalho e na devida concretização.
- ✓ *Feedback* – reporta à qualidade e quantidade de informação recebida sobre o processo na concretização do trabalho e os níveis de desempenho obtidos.

No Quadro 3 são apresentados os três estados psicológicos críticos que Hackman e Oldham dizem ser produzidos pelo conjunto de efeitos positivos da motivação projetados pela característica da função.

**Quadro 3 – Estados Psicológicos Críticos**

<b>Significado Experimentado</b>	“é o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito. Decorre da variedade, identidade e significado da função.”
<b>Responsabilidade Experimentada</b>	“é o grau em que o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho. Decorre do grau de autonomia percebido.”
<b>Conhecimento dos Resultados</b>	“é o grau em que a pessoa percebe quão eficazmente está a realizar o trabalho. É função do <i>feedback</i> .”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p. 133)

A presença das características da função, acima mencionadas, afetam relevantemente o bem-estar psicológico e tendem a aumentar a motivação intrínseca do indivíduo, bem como a satisfação geral face ao trabalho (Cunha et al., 2014).

### **2.1.3. Teorias do processo centradas nas expetativas**

#### **2.1.3.1. Teoria do reforço de SKINNER (1953)**

Inicialmente desenvolvida por Burrhus Skinner, a teoria do reforço argumenta que o comportamento dos indivíduos pode ser influenciado e controlado através do reforço dos comportamentos desejados e ignorando os comportamentos não desejados. Skinner defende que se o reforço for positivo, a probabilidade de repetição do comportamento é aumentada.

De acordo com Neves (2001), o pressuposto desta teoria é o que a motivação para o trabalho é consequência de estimular os comportamentos apropriados e de extinguir os inapropriados.

São quatro os principais tipos de reforços que gerem a motivação dos indivíduos: reforço positivo; reforço negativo; extinção; e punição. O uso de sistemas para o seu uso tem duas componentes, uma está ligada ao tempo em que ocorre o reforço da atitude desejada e a outra é a frequência com que o reforço é administrado. Pode ser estipulado um intervalo de tempo fixo e uma frequência fixa ou variável, ou ainda, um intervalo variável de tempo com uma frequência variável ou fixa (Neves, 2001).

Segundo Neves (2001), esta teoria tem sido alvo de variados estudos de validação, no entanto, o facto de se focar no indivíduo e os problemas metodológicos da sua aplicação, são uma limitação ao seu uso.

#### **2.1.3.2. Teoria das expetativas de VROOM (1964)**

De acordo com Robbins (2009, p. 149), a essência da teoria das expetativas de Victor Vroom, é “a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre *esforço* e *desempenho*, *desempenho* e *recompensa* e, finalmente, entre *recompensa* e *alcance das metas pessoais*. (...) a teoria das expetativas reconhece que não existe um principio universal que explique a motivação das pessoas”.

Esta teoria assenta sobre uma abordagem cognitiva em que é considerado que o comportamento e desempenho de um indivíduo são o produto de uma escolha sábia.

Conforme Latham e Ernst (2006), a teoria da expectativa é expressa numa equação matemática que serve como uma heurística para a revisão da escolha de uma pessoa, o seu esforço e persistência: Os três pilares da motivação.

Esta equação matemática é representada da seguinte forma:

**Figura 3 – Equação Matemática da Motivação**

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa}) \times (\text{instrumentalização}) \times (\text{valência})$$

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p. 145)

A fórmula citada apresenta três conceitos que são essencialmente a base em torno da qual esta teoria se desenvolve, e são (Cunha et al. 2014):

- ✓ Expectativa – é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que se despendendo de uma determinada quantidade de esforço, será conduzido a um desempenho. Relação esforço - desempenho.
- ✓ Valência (ou Valor) – é a importância que representa para o indivíduo o resultado/recompensa tida para este como positiva, em consequência do seu trabalho. Relação recompensa – metas pessoais.
- ✓ Instrumentalização – é o grau em que o indivíduo crê que um determinado nível de desempenho o levará à obtenção de um resultado pretendido. Relação desempenho – recompensa.

### **2.1.3.3. Teoria da equidade de ADAMS (1965)**

A teoria da equidade desenvolvida por John Stacy Adams, citando Cunha et al. (2014, p.135) “tem no seu cerne a ideia de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem. O cerne da teoria é ocupado pela noção de que deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um, isto é: quem investe mais deve receber mais”.

No fundo, a teoria da equidade é fundamentada no facto de o indivíduo sentir algumas disparidades aquando a comparação dos seus ganhos com os de outros. De acordo com Neves (2001), existem quatro aspetos de grande relevância que devem ser tidos em consideração e que são de salientar nesta teoria: o indivíduo que se compara; o indivíduo com quem se está a comparar; os recursos do indivíduo (esforço, dedicação, nível de escolaridade, antiguidade,

experiência, etc.); e por fim o que o indivíduo recebe (salário, benefícios, estatuto, privilégios, etc.).

Apesar desta teoria se centrar predominantemente na compensação monetária Neves (2001) comenta que os indivíduos são igualmente sensíveis à equidade da distribuição de outras compensações organizacionais (distribuição de espaços e equipamentos, estatuto, etc.).

#### **2.1.3.4. Teoria do desempenho de PORTER E LAWLER (1968)**

Com base na teoria da expectativa de Vroom (1964), Lyman Porter e Edward Lawler propuseram um modelo de motivação do trabalho intrínseca e extrínseca (Gagné & Deci, 2005).

De acordo com Lawler (1969) citado por NG e Feldman (2010), motivação intrínseca do trabalho é o grau em que um empregado é motivado para ter um bom desempenho devido a algumas recompensas ou sentimentos subjetivos que ele espera experienciar, como resultado de um bom desempenho. De acordo com Tyagi (1982) e Vroom (1964) citados por Malli e Pullins (2009) um tipo de motivação intrínseca, sugere que um indivíduo seja levado a colocar esforços numa determinada tarefa com base na noção de que vê as recompensas de desempenho contingentes associadas ao facto da tarefa ser intrinsecamente atraente.

A motivação extrínseca, em contrapartida, exige uma instrumentalidade entre a atividade e algumas consequências separáveis, tais como recompensas tangíveis ou verbais, de modo que a satisfação não vem da própria atividade em si, mas das consequências extrínsecas a que a atividade conduz (Gagné & Deci, 2005).

De acordo com Pierce, Cameron, Banko e So (2003) diz-se que as recompensas destroem a motivação intrínseca dos indivíduos. No entanto, uma recente revisão meta-analítica de experiências sobre o tema mostra que, sob algumas condições, as recompensas podem na verdade aumentar a motivação e o desempenho dos indivíduos (Cameron, Banko, & Pierce, 2001 apud Pierce, Cameron, Banko & So, 2003). Estudos efetuados por Deci, Koestner e Ryan (1999) citados por Pierce, Cameron, Banko e So (2003), mostram aumentos nas medidas de motivação intrínseca, especificamente quando são oferecidas recompensas tangíveis (por exemplo, dinheiro) para alcançar um determinado nível de desempenho.

Conforme estabelecido por Porter e Lawler (1968) e Vroom (1964) citados por Oldham e Hackman (2010), as pessoas em vez de serem motivadas por promessas de recompensas ou pela perspectiva de receber (ou evitar) a atenção da supervisão, deveriam tentar executar bem, simplesmente porque se sentem bem quando o fazem e se sentem mal quando não o fazem.

Edward Lawler citado por Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) propõe uma distinção entre as recompensas que o indivíduo recolhe da natureza do trabalho que realiza, da visibilidade, reconhecimento e prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal que dele decorre - a que chama recompensas intrínsecas, e um conjunto de outras que não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido - que denomina de recompensas extrínsecas.

Porter e Lawler (1968) citados por Gagné e Deci (2005) defendem a estruturação do ambiente de trabalho para que o desempenho eficaz conduza às recompensas intrínsecas e extrínsecas, que por sua vez produzem a satisfação total do emprego. Este deve ser realizado ampliando postos de trabalho para torná-los mais interessantes, e, portanto, mais intrinsecamente gratificantes, e dando recompensas extrínsecas, como salários mais elevados e promoções claramente contingentes sobre o desempenho eficaz. Implícito neste modelo é a suposição de que as recompensas intrínsecas e extrínsecas são aditivo, proporcionando satisfação total do emprego.

#### **2.1.3.5. Teoria da definição de objetivos de LOCKE E LATHAM (1978)**

Edwin Locke e Gary Latham desenvolveram uma teoria que se centra na fixação de objetivos para obtenção de resultados e o efeito motivacional da sua existência e cuja autoria é atribuída a Peter Drucker (1954).

Para Locke e Latham, e de acordo com Latham e Ernst (2006), quando as pessoas atingem os seus objetivos, elas não só se sentem satisfeitas como generalizam o seu efeito positivo para a tarefa.

A implementação de objetivos específicos, realistas, mensuráveis, alcançáveis e enquadrados numa perspetiva temporal, é uma mais-valia no processo motivacional (Cunha et al, 2014). Estes autores adiantam ainda que, para que a definição de objetivos obtenha sucesso e seja aceite pelos indivíduos, estes deverão ser parte integrante da criação dos mesmos, participando neste processo. Também a transmissão de *feedback* é importante para o sucesso da definição dos objetivos, informando o indivíduo sobre o processo em curso. Outro fator relevante é a existência de recompensas que se encontrem associadas ao alcance dos objetivos estipulados funcionando como fonte de motivação intrínseca. Por fim, é pertinente referir que para que todo este processo funcione, é necessário existirem condições para o alcance dos objetivos definidos.

## **2.1.4. Teorias de interação integrando o ambiente externo**

### **2.1.4.1. Teoria da avaliação cognitiva de DECI (1971)**

A teoria da avaliação cognitiva concebida por Edward Deci, insere-se nas teorias cognitivas da motivação e propõe que “a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação” (Robbins, 2009, p. 140).

Algumas teorias da motivação são de acordo com o princípio de que as motivações intrínsecas de um indivíduo são independentes das motivações extrínsecas do mesmo, sendo que um estímulo de um não influenciaria o outro, mas a teoria da avaliação cognitiva não está de acordo com este princípio, ela sugere que quando um indivíduo recebe uma recompensa externa para premiar desempenhos superiores, as recompensas interna que são resultado de se realizar uma tarefa de que se gosta são diminuídas, ou seja, existe uma quebra de interesse na tarefa em si (Robbins, 2009).

### **2.1.4.2. Teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO) de LUTHANS E KREITNER (1975)**

É a Fred Luthans e Robert Kreitner que se deve a teoria da modificação do comportamento organizacional que tem por suporte a teoria do reforço de Skinner (1953), em que o comportamento dos indivíduos é influenciado e estimulado por elementos exteriores.

Esta teoria focaliza-se na mudança de uma lógica cognitiva para uma lógica comportamental, trocando a “descrição dos comportamentos (como pensam os indivíduos) pela sua previsão e controlo (como agem os indivíduos)” (Cunha et al., 2014, p. 137).

De acordo com Cunha et al. (2014), para que o processo acima descrito ocorra com sucesso, deverá ser tido em conta um conjunto de cinco princípios, a saber:

- ✓ Identificar os comportamentos relacionados com os problemas de desempenho;
- ✓ Medir as frequências do comportamento identificado;
- ✓ Analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente atual;
- ✓ Intervir para mudar as contingências ambientais, de modo a acelerar os comportamentos desejados (reforços) e a desacelerar os comportamentos indesejados (extinção ou punição);

- ✓ Avaliar se a mudança comportamental ocorreu na direção desejada, e introduzir melhorias por via da medição e monitorização dos resultados.

Deve ainda o processo ModCO decorrer assentes numa sequência de etapas (fase A e Fase B) de introdução → retirada → reintrodução, de modo a estabilizar o comportamento num nível desejado:

- ✓ numa fase A são medidos os comportamentos;
- ✓ na fase B é efetuada o processo ModCO e medidos novamente os comportamentos;
- ✓ de novo uma fase A onde são unicamente medidos os comportamentos, sem intervenção do processo;
- ✓ e, por fim, uma nova fase B é que é aplicado outra vez o ModCO e são verificados quais os resultados alcançados ao nível do comportamento.

Para que todo este processo decorra com sucesso, existem ainda algumas regras a ser tidas em conta (Cunha et al., 2014):

- ✓ As recompensas envolvidas devem corresponder ao desejo dos indivíduos;
- ✓ As recompensas devem ser atribuídas depois de sucederem os comportamentos desejados;
- ✓ As recompensas devem ser atribuídas à medida que os objetivos forem sendo alcançados;
- ✓ Os reforços devem ser aplicados imediatamente a seguir ao comportamento desejado;
- ✓ As recompensas devem ser, preferencialmente, elogios e partilha de lucros;
- ✓ Os reforços devem ser aplicados em relação a comportamentos específicos e em pequenos grupos para que não se torne difícil o reconhecimento da causa do mesmo;
- ✓ Os objetivos devem ser definidos de modo positivo para que se exclua a intenção de punição.

De acordo com Cunha et al. (2014), esta teoria enfatiza as causas externas do comportamento, pois este é uma sequência de estímulos e reforços.

### 2.1.4.3. Teoria da aprendizagem social de BANDURA (1977)

A teoria da aprendizagem social, de Albert Bandura, alega que “os comportamentos são aprendidos através da observação do comportamento dos outros” (Cunha et al., 2014, p. 140) e das recompensas que estes recebem.

Conforme Latham e Ernst (2006) e de acordo com Bandura (1977), se compreender os resultados que as pessoas esperam, fará entender o seu comportamento e se alterar os resultados que as pessoas esperam, fará mudar o seu comportamento. Para os mesmos autores, esta teoria poderá aumentar a eficácia do grupo através da maestria inativa, da modelagem, da persuasão por um outro significativo, ou uma ou mais combinações destes três métodos.

Esta teoria veio estabelecer uma ponte entre as abordagens fortemente assentes nas características internas e as abordagens focadas nas causas externas, tal como a teoria do reforço (ModCO) (Latham & Ernst, 2006).

No seguimento de todas as teorias da motivação acima abordadas, e após leitura de alguns artigos científicos que lhe fazem referência, torna-se necessário elaborar um quadro resumo (Quadro 4) onde sejam mencionadas as principais conclusões dos mesmos, de modo a perceber e apreender os conceitos que lhes são inerentes.

**Quadro 4 – Resumo das Teorias da Motivação**

Teorias	Artigos	Principais Conclusões do Artigo
<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)</b>	<i>“A Theory of Human Motivation”</i>  (Maslow, 1943)	O artigo em causa é uma tentativa de formular uma teoria da motivação que irá satisfazer exigências teóricas de acordo com os factos conhecidos, clínico e observacional, bem como experimental, derivando mais diretamente da experiência clínica. Esta teoria é uma teoria "geral-dinâmica".
<b>Teoria Bifatorial (Herzberg)</b>	<i>“Herzberg’s Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism”</i>  (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009)	O objetivo deste estudo foi compreender a motivação do trabalho numa amostra de trabalhadores do ramo do turismo, uma indústria orientada pela sazonalidade. Além disso, investigou-se se os trabalhadores poderiam ser divididos em subgrupos com base na sua motivação de trabalho. Foi testada a estrutura da equação do modelo bifatorial de Herzberg. Como conclusão, o estudo apoia a Teoria Bifatorial. Os seus resultados demonstram que a comunidade migrante de trabalhadores estava significativamente menos preocupada com o nível salarial, e mais preocupados em conhecer pessoas novas do que trabalhadores residentes. Como resultado dessas descobertas, sugere-se que a sazonalidade consiste em diferentes tipos de subgrupos de trabalhadores, que têm satisfeito as suas necessidades.



Teorias	Artigos	Principais Conclusões do Artigo
<p><b>Teoria ERG (Alderfer)</b></p>	<p><i>“Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer’s ERG theory”</i></p> <p>(Arnolds &amp; Boshoff, 2002)</p>	<p>O presente estudo investiga a influência da satisfação das necessidades sobre a autoestima (o traço de personalidade) e a influência da auto-estima na intenção do desempenho (a medida de substituição para o desempenho no trabalho) dos funcionários da linha de frente e dos altos executivos. Os resultados empíricos mostram que a estima, como variável de personalidade, exerce uma influência significativa no desempenho do trabalho tanto dos gestores como dos empregados. Estes e outros resultados fornecem orientações importantes para os gestores saberem como atender às necessidades motivacionais dos altos executivos e dos funcionários da linha da frente e melhorar o seu desempenho no trabalho.</p>
<p><b>Teoria das Necessidades (McClelland)</b></p>	<p><i>“McClelland’s trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals”</i></p> <p>(Harrell &amp; Stahl, 1984)</p>	<p>O presente artigo examina a capacidade da tricotomia de McClelland da teoria das necessidades (necessidade de afiliação, necessidade de poder, necessidade de realização) para fornecer uma explicação conceitual da satisfação no trabalho e desempenho no trabalho dos profissionais de uma grande empresa internacional. Para trabalhadores e gerentes, a necessidade de afiliação correlacionou-se negativamente com a satisfação no trabalho.</p> <p>Para trabalhadores e gerentes, especialistas em auditoria / fiscalidade de nível júnior e consultores de gestão de nível júnior, a necessidade de poder correlacionou-se positivamente com a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho correlacionou-se positivamente com a intenção de permanecer na sua empresa atual para todas as três categorias. A necessidade de realização correlacionou-se positivamente com as horas dedicadas ao trabalho para os especialistas em auditoria / fiscalidade de nível júnior e com os índices de desempenho do trabalho da empresa para parceiros e gerentes e especialistas em auditoria / fiscalidade de nível júnior. Os resultados sugerem que a teoria de McClelland, que não foi aplicada anteriormente para examinar a satisfação no trabalho, pode fornecer uma explicação conceitual do porquê de alguns indivíduos experimentarem uma satisfação relativamente alta num ambiente onde os seus colegas experimentam uma satisfação relativamente baixa no trabalho.</p>

Teorias	Artigos	Principais Conclusões do Artigo
<p><b>Teoria das Expetativas (Vroom)</b></p> <p><b>Teoria da Definição dos Objetivos (Locke &amp; Latham)</b></p> <p><b>Teoria da Aprendizagem Social (Bandura)</b></p>	<p><i>“Keys to motivating tomorrow’s workforce”</i></p> <p>(Latham &amp; Ernst, 2006)</p>	<p>O artigo tem como objetivo geral perscrutar o que podem ou devem ser as origens motivacionais da força de trabalho do amanhã.</p> <p>A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica sobre motivação no trabalho no Séc. XX, com vista a identificar os princípios que são suscetíveis de ser eternos. Foram também examinados o estado atual de investigação e as teorias do início do presente milénio, contemplando o desenho atual das organizações, de forma a ficar-se habilitado a fazer previsões para motivar os trabalhadores no futuro.</p> <p>A conclusão dos autores é de que, a motivação no futuro é uma atividade e conquista comum. Esta passa pela Liderança; Liderança através das diferenças; Objetivos Subconscientes; Drogas Psicotrópicas; Neuromotivação e Espiritualidade.</p>
<p><b>Teoria do Desempenho (Porter e Lawler)</b></p>	<p><i>“Self-determination Theory and Work Motivation”</i></p> <p>(Gagne &amp; Deci, 2005)</p>	<p>Quando a interação da motivação intrínseca e extrínseca foi identificada, a teoria de avaliação cognitiva produziu uma explicação para o fenómeno.</p> <p>Contudo, muitos psicólogos organizacionais e teóricos da gestão consideraram a teoria de utilização limitada relativamente à promoção de desempenho e satisfação nas organizações de trabalho.</p> <p>A teoria da autodeterminação, que incorpora a teoria da avaliação cognitiva, mas é mais compreensiva, nomeadamente no que diz respeito à motivação extrínseca, promove uma abordagem mais completa e útil para compreender as bases motivacionais para o comportamento organizacional efetivo.</p> <p>Porque esta teoria é suportada por experiências laboratoriais e estudos de campo noutros domínios que não o das organizações de trabalho, foi delineada uma agenda de investigação que será importante para apoiar a utilização da teoria da autodeterminação como teoria para a motivação no trabalho.</p>

Fonte: Elaboração Própria

## 2.2 Satisfação – Principais Modelos

A par da motivação também a satisfação é, a nível organizacional, um dos conceitos mais estudados e mais importantes na contemporaneidade.

De acordo com os autores Zhou e George (2001), uma suposição implícita e por vezes explícita em pesquisa e teoria sobre satisfação no trabalho, é a de que um elevado nível de satisfação contribui positivamente para a eficácia organizacional e bem-estar do empregado e que um baixo nível de satisfação no trabalho, ou insatisfação, é prejudicial para as organizações e para os seus elementos.

No entanto, numa época que se defende a necessidade de mudança, criatividade e inovação nas organizações, (conforme Zhou & George, 2001 citando Frohman, 1997), questiona-se se a insatisfação no trabalho é sempre um prejuízo para a eficácia organizacional.

Consistente com este raciocínio, vários autores (e.g. Zhou & George, 2001 citando March & Simon, 1958; Staw, 1984) têm sugerido que insatisfação no trabalho pode realmente ter um impacto positivo na eficácia organizacional. Estes autores têm defendido que quando os empregados estão insatisfeitos com os seus trabalhos, eles podem tentar alterar situações atuais de trabalho ao chegar com novas e melhores formas de fazer as tarefas (conforme Zhou & George, 2001 citando March & Simon 1958; Staw 1984; Van Gundy, 1987).

A satisfação no trabalho tem sido, ao longo dos tempos, e conforme as abordagens, atribuída a várias causas, nomeadamente aos aspetos de personalidade dos indivíduos e às características e particularidades do trabalho em si.

As abordagens teóricas e o estudo da satisfação dividem-se em três perspetivas ou modelos: centrados no indivíduo; centrados nas situações; e centrados nas interações.

Um pouco mais à frente serão desenvolvidos os três principais modelos de satisfação.

### **2.2.1. Conceitos de satisfação**

Diversas são as aceções existentes para o conceito de satisfação (no trabalho).

Crites (1969), Locke (1976), Mueller e McCloskey (1990) Newstron e Davis(1993) , citados por Alcobia (2001), referem-se à satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou respostas afetivas. Para Fiske e Taylor (1991) e Fernández-Dols (1994), citados por Alcobia (2001), o termo afeto é referido como um fenómeno genérico e pouco específico, que pode incluir outros fenómenos, tais como: as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções. O termo emoções é uma forma de afeto mais complexa cuja duração é claramente mais precisa do que uma reação afetiva ou estado de ânimo. Nesta perspetiva, as emoções focalizam-se por norma em objetos específicos e originam uma série de avaliações e reações corporais bem determinadas.

Outras definições são citadas por Cunha et al. (2014) (Quadro 5) e conforme o mesmo, todas elas incluem componentes afetivas e cognitivas resultando na descrição do processo de desenvolvimento da satisfação com o trabalho.

### Quadro 5 – Definições de Satisfação

<b>European Foundation of the Improvement of Living and Working Conditions (2007, p. 4)</b>	“A satisfação com a função é simplesmente o modo como as pessoas se sentem acerca das suas funções e dos diferentes aspetos das suas funções. É o grau em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) das suas funções.”
<b>George &amp; Jones (1999,p. 74)</b>	“ O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.”
<b>Locke (1976, p. 10)</b>	“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”
<b>Brief (1998, p. 86)</b>	“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorecimento.”

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p. 146)

#### 2.2.2. Causas da satisfação

De acordo com Cunha et al. (2014), a análise das causas da satisfação com o trabalho resulta na consideração de três fatores: o indivíduo; o trabalho e a interação indivíduo / trabalho. Mas serão as características individuais as principais determinantes da satisfação? Ou serão as do trabalho? Ou ainda, atuarão as duas variáveis referidas em conjugação?

A resposta a estas perguntas pode ser obtida através de seguinte formula matemática:

**Figura 4 – Equação Matemática da Satisfação no Trabalho**

$$\text{Satisfação com o trabalho} = f(P \times T \times \text{APT} \times E)$$

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2014, p. 147)

Legenda:

**P** - revela a personalidade ou outra qualquer disposição individual;

**T** - representa o trabalho;

**APT** - grau de ajustamento entre o indivíduo e o seu trabalho;

**E** - erro.

É de salientar que na equação apresentada existam dois fatores principais: a personalidade e o trabalho.

Os dois fatores acima referidos quando combinados, e conforme Cunha et al. (2014, p. 147), indicam que:

- ✓ “determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido”;
- ✓ “determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes”;
- ✓ “a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e o trabalho”.

No fundo, a satisfação é um conceito multidimensional, derivando de um conjunto de fatores associados ao trabalho onde sobressaem diferentes dimensões, nomeadamente a satisfação com a organização, com o chefe, com os colegas, com as condições de trabalho, com a progressão na carreira, com as perspetivas de promoção, com a remuneração, com os subordinados, com a estabilidade do emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral (Alcobia, 2001).

### **2.2.3. Modelos da satisfação**

No que diz respeito à satisfação no trabalho, o seu estudo pode ser agrupado em três modelos de investigação conforme apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6 – Tipologias dos Modelos da Satisfação**

<b>Modelo Centrado no Indivíduo</b>	Procura analisar uma relação entre as variáveis individuais e o grau de satisfação com o trabalho
<b>Modelo Centrado nas Situações</b>	Procura estabelecer uma conexão entre clima organizacional e características laborais, com satisfação no trabalho
<b>Modelo Centrado nas Interações</b>	Centra-se nas interações entre os Indivíduos e as situações, sendo quase impossível a separação da satisfação de ambos

Fonte: adaptado de Cunha et al. (2014)

Estes modelos tentam estabelecer ligações entre o grau de satisfação de um indivíduo e outras variáveis, tais como a características individuais de cada um e o contexto ou ambiente de trabalho.

A satisfação é objeto de instrumentos de medida, nomeadamente e conforme Alcobia (2001): *Job Descriptive Index; Job Satisfaction Survey; Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job in Geral Scale*, entre outros, conforme as dimensões analisadas.

A satisfação, tem estado desde sempre ligada ao desempenho, quer seja subentendida ou não, o que leva a esperar que os indivíduos mais satisfeitos sejam também os mais produtivos (Cunha et al., 2014). Esta afirmação vai ao encontro da teoria de Viteles (1932) citado por Latham e Ernst (2006), que afirma que a satisfação no trabalho prevê o desempenho no trabalho. Um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo.

Segundo Zhou e George (2001), a insatisfação no trabalho não é necessariamente um resultado indesejável para as organizações. Esta conclusão vai ao encontro da teoria defendida por Herzbert (apud Latham & Ernst, 2006), que afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho mas sim, Não Satisfação no Trabalho, pois segundo Zhou e George (2001), a insatisfação no trabalho pode ser redirecionada para um resultado positivo – a criatividade do indivíduo. Esta criatividade pode contribuir para um aumento de satisfação e também de motivação do mesmo, pois poderá servir de ponto de partida para a inovação na organização, fazendo parte integrante de um processo de renovação e crescimento da organização.

#### **2.2.3.1. Centrados no indivíduo**

De acordo com Cunha et al. (2014, p. 149), os modelos centrados no indivíduo são aqueles que tentam identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação. Procuram responder a questões como: Quais as características individuais que tornam determinados indivíduos «naturalmente» mais ou menos satisfeitos?

Estes modelos podem ser divididos em dois grupos, sendo um direcionado aos efeitos pessoais específicos e outro aos efeitos pessoais inespecíficos dos indivíduos.

No grupo dos efeitos pessoais específicos, a análise é orientada para a relação entre variáveis individuais específicas e o seu grau de satisfação para com o trabalho, indicando qual a quantidade de variância da satisfação justificada pelos fatores pessoais. Existem dois tipos de variáveis pessoais, que podem ser identificados neste modelo, as diferenças individuais – variáveis como o afeto positivo ou negativo, a expectativa do indivíduo sobre a medida em que os seus reforços se encontram sob controlo interno ou externo, a necessidade de crescimento

psicológico, entre outras – e as diferenças demográficas – sexo, idade, nível de escolaridade, etc.

### **2.2.3.2. Centrados nas situações**

Para Cunha et al. (2014, p. 149), os modelos centrados nas situações, são aqueles que analisam as relações entre o contexto de trabalho e os níveis de satisfação. A sua questão implícita é: Quais as características do contexto do trabalho que induzem maior ou menos satisfação?

Os modelos centrados nas situações procuram identificar as características da situação (ou contexto) que se relacionam maioritariamente com os níveis de satisfação experimentados.

Muitas são as variáveis associadas à potencialidade de influência da satisfação, embora três delas sejam tidas como as mais representativas, a saber (Cunha et al., 2014):

- ✓ Clima organizacional – as perceções deste podem influenciar a satisfação individual. Este é entendido como uma incorporação do conteúdo e intensidade dos valores, atitudes, normas, comportamentos e sentimentos dos indivíduos de um sistema social. Quanto melhor o clima numa organização, mais satisfeitos os indivíduos que nela trabalham.
- ✓ Característica do trabalho – de acordo com os resultados de um estudo efetuado por Lothar et al. (1985, citado por Cunha et al., 2014), existe uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação dos indivíduos, sendo que a relação é mais forte em casos em que a necessidade de desenvolvimento é mais elevada. Sendo ainda notado no mesmo estudo que, nos casos dos indivíduos com necessidades de crescimento mais reduzidas, as características da situação aparentam assumir maior importância.
- ✓ Informação social – alega que a satisfação no trabalho pode ser transformada por influência social e contextual e defende que os indivíduos adequam as suas crenças, atitudes e comportamentos ao contexto social em que se inserem.

### **2.2.3.3. Centrados nas interações**

Para Cunha et al. (2014, p. 149), os modelos centrados nas interações, investigam de que modo a satisfação pode ser explicada pelo grau de ajustamento entre as características

individuais e as situações. A pergunta que se procura responder é: Como é que as características individuais e as características da situação se combinam para explicar a (in) satisfação?

Este modelo apresenta uma solução para a inclusão dos elementos internos e externos, permitindo descobrir uma saída para a discussão entre personalistas e situacionistas (modelos apresentados acima).

No modelo interacional, o comportamento é visto como o resultado da junção entre fatores internos e externos e não como controlado interna ou externamente.

A principal ideia deste modelo é a de que o comportamento dos indivíduos é coerente, sendo a coerência resultado da construção psicossocial das situações, sendo quase impossível separar os indivíduos e situações quando se pretende explicar a satisfação dos mesmos. Citando Cunha et al. (2014, p. 152) “mais do que estudar as pessoas ou as situações, parece necessário estudar as pessoas e as situações”.

No modelo centrado nas interações, existem duas principais correntes, sendo estas a da congruência e a das interações dinâmicas e a ideia implícita em ambas é a da necessidade de compatibilidade entre indivíduos e situações.

Relativamente à congruência, a satisfação resulta do ajustamento entre o indivíduo e a situação, em que o mesmo deverá ser colocado a exercer funções compatíveis com as suas necessidades e expectativas. Isto explica porque é que uma função pode ser mais motivadora para um indivíduo do que para outro, e mesmo na situação de um só indivíduo, a satisfação com a função exercida poder variar ao longo do tempo.

No que diz respeito às interações dinâmicas, a principal ideia, e citando Cunha et al. (2014, p. 153), é a de que “não só o comportamento é função da pessoa e do contexto, como o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento”. Os indivíduos deverão ser considerados aptos a escolher situações coerentes com as suas qualidades pessoais e, ao mesmo tempo conceberem as suas situações de trabalho (Schneider, 1983 apud Cunha et al., 2014).



## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Os procedimentos metodológicos referem-se a um conjunto de métodos e técnicas utilizadas para a realização de uma pesquisa.

A metodologia deve ser elaborada com o objetivo de fornecer uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida no caminho (ou método) do trabalho de pesquisa. Esta é a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado, das formas de tabulação e tratamento de dados, universo de amostragem, campo de pesquisa, enfim, de tudo aquilo que é utilizado para o trabalho de pesquisa, devendo ser coerente com a linha teórica proposta no projeto e os objetivos a que o estudo se propõe.

### **3.1. Problemática e Objetivos do Estudo**

Após a escolha do tema a abordar na presente Dissertação - motivação e a satisfação – foi necessário definir a problemática patente na mesma.

Sendo que a problemática define e identifica o problema em estudo, é necessário que a mesma seja bem delineada de modo a que o método de conduzir a investigação seja simplificado e facilitado (Marinho, 1980 apud Marconi & Lakatos, 2003).

Para Marconi e Lacatos (2003) “o problema deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa e delimitado com indicações das variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si” (p.159). Deste modo, tornou-se pertinente para a mestranda que o mesmo fosse formulado pela seguinte questão “Qual o nível de motivação e de satisfação na perspetiva dos colaboradores da entidade do setor bancário português em estudo?”

No seguimento da formulação da problemática em causa e acima referida, foi necessário delinear os objetivos para este estudo, pois, os objetivos tornam explícita a problemática definindo a natureza do estudo, o tipo de problema e o material de estudo a recolher.

Neste sentido, o objetivo geral desta dissertação é analisar a motivação e satisfação na ótica dos colaboradores da entidade do setor bancário em análise.

Pretende-se, com esta análise, saber quais das variáveis da motivação e da satisfação são mais importantes na ótica dos indivíduos em estudo e para que tal seja respondido na sua totalidade, foi necessário esmiuçar mais ainda a questão e traçar objetivos mais específicos. Estes devem explicar de modo claro e preciso as ações a serem desenvolvidas para que o objetivo geral seja alcançado.

Deste modo, torna-se necessário:

- ✓ Analisar o conjunto de determinantes da motivação e da satisfação na ótica dos colaboradores da entidade do setor bancário em estudo;
- ✓ Analisar o relacionamento entre as variáveis dependentes da Motivação (poder, afiliação e sucesso), da Satisfação (salário, promoções, superiores hierárquicos, realização da tarefa e colegas de trabalho) e as variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, sexo, habilitações literárias e antiguidade na organização), verificando as variáveis que causam impactos positivos nos resultados e as que devem exigir uma maior atenção na Entidade.

Após encontrado esclarecimento, através da análise de dados recolhidos, para todos os objetivos propostos é claramente possível resolver a problemática inicialmente indicada.

### **3.2. Fundamentação Teórica**

De acordo com Vilelas (2009, p. 43), a metodologia, ou método, refere-se “à lógica interior do processo de descoberta científica, e a ele correspondem não somente orientar a seleção dos instrumentos e técnicas específicas de cada estudo, mas, também, fixar os critérios de verificação ou demonstração do que se afirma na investigação”.

Também Marconi e Lakatos (2003, p. 83) identificam o método como “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Neste sentido, coube à mestranda, identificar quais os instrumentos e técnicas a utilizar na elaboração deste projeto, para que, através dos mesmos chegue aos resultados conclusivos desta investigação.

De acordo com Brandelise (2004, p. 19), a orientação na elaboração de um trabalho de pesquisa, é feita por meio de quatro vertentes, sendo elas: visão epistemológica; paradigma científico; método de pesquisa e instrumento de pesquisa.

Deste modo, foi necessário definir quais as linhas nas quais a presente dissertação se insere a nível de trabalho de investigação.

No que diz respeito à visão epistemológica, a investigação assenta numa visão Construtivista, na medida em que o objeto e o sujeito estão ativamente ligados e

comprometidos, sendo que o foco principal está não no objeto nem no sujeito, mas sim na forma como este último valoriza o contexto onde o objeto se encontra.

Baseado na formulação do problema de estudo, foi necessário desenhar um modelo assente em abordagens metodológicas, de modo a desenvolver eficazmente o trabalho proposto.

Deste modo, o método de abordagem utilizado – que se caracteriza por uma abordagem mais ampla, num nível de abstração mais elevado dos fenómenos (Marconi & Lakatos, 2003) - é de cariz Dedutivo, pois premissas verdadeiras conduzem inevitavelmente à conclusão verdadeira dos factos e que, partindo de teorias e leis, na maior parte das vezes, se prediz a ocorrência de fenómenos particulares, havendo uma conexão descendente.

Uma vez que os dados de interesse foram recolhidos de uma forma direta na realidade em causa e mediante o trabalho concreto da mestranda, pode dizer-se que são dados primários, o que nos leva a enunciar que está-se perante um tipo de estudo de “Estudo de Campo”. Apesar disso, é necessário salientar que este tipo de estudos não se podem só basear nos dados primários recolhidos, mas também integrar o problema e os resultados obtidos dentro de um conjunto de ideias mais abrangentes, em cuja elaboração é imprescindível a realização de um estudo bibliográfico, validando a indispensável interação entre a teoria e os dados.

Este tipo de estudo (estudo de campo) é, quanto à abordagem, de carácter qualitativo, pois considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, interpretando fenómenos e interpretando significados. Este tipo de estudos não requerem o uso de métodos ou técnicas estatísticas - embora se possam utilizar-, são ricos e profundos no que diz respeito à natureza dos dados, a relação entre o investigador e o objeto é bastante próxima, bem como o investigador, no que respeita à posição, é considerado como *insider*.

No que respeita à estratégia de investigação, ou seja, tipo de estudo quanto aos procedimentos técnicos, esta dissertação insere-se num estudo de caso uma vez que envolve a análise detalhada e intensiva de uma realidade.

Os estudos de caso são descrições complexas e holísticas da realidade, sendo o seu estilo de descrição informal, narrativo, e trazendo ilustrações, alusões e metáforas.

De acordo com Denzi e Lincoln (2001, apud Vilelas, 2009), um estudo de caso está mais indicado para aumentar a compreensão de um fenómeno do que para delimitá-lo, é mais idiossincrático do que persuasivo, e apesar de ser usado na construção de teorias, pode não ser o melhor método para isso. Nos estudos de caso, a ênfase está na compreensão fundamentada basicamente no conhecimento tácito de que existe uma forte ligação com uma

intencionalidade, dando vantagem quando o objetivo é a compreensão e a extrapolação da experiência.

O horizonte da investigação é interseccional, pois a recolha de informação (válida) no universo da população em estudo só foi efetuada uma vez.

De acordo com o objetivo geral proposto, a investigação em causa é de carácter Descritivo, em que o objetivo geral é conseguir conhecer as características de determinada população/fenómeno e estabelecer relações entre variáveis. Conforme Vilelas (2009), um estudo descritivo é aquele que ambiciona apenas obter os parâmetros inerentes ao estudo de uma população, designadamente proporções, médias, etc. Não necessita de formulação de hipóteses, pois trata-se apenas de uma “fotografia” da situação. Tais estudos têm a importância fundamental de serem sempre o primeiro passo da investigação, deles nascendo as hipóteses que poderão ser formuladas em estudos correlacionais.

Como vantagens podem ser enumeradas o facto de serem baratos, fáceis de planear e executar, o facto de tenderem a ser realistas, capazes de ampliara a compreensão do que é a realidade, entre outras.

### **3.3. Recolha de Dados**

Na medida em que a população em estudo compreende uma satisfatória dimensão de indivíduos (63), a mestranda considerou que a técnica que mais se adequou à recolha da informação pretendida seria o inquérito por questionário. Esta técnica permite inquirir um elevado número de pessoas num espaço de tempo relativamente curto, sendo muito abrangente e permitindo a recolha de informação muito diversificada, para além de ser uma técnica que facilita a obtenção de respostas francas, devido ao seu carácter anónimo e confidencial. A opção justifica-se ainda pela maior facilidade e rapidez de análise das respostas.

Harpaz (1983, apud Alcobia, 2001) refere que existem dois métodos (diretos e indiretos) para medir a satisfação no trabalho. O inquérito por questionário enquadra-se nos métodos diretos e permite a recolha de informação ao nível das atitudes dos inquiridos em relação a múltiplas dimensões do trabalho. Os indivíduos podem responder, na maioria dos casos, escolhendo uma de várias alternativas apresentadas sob a forma de uma escala de cotação.

O inquérito por questionário utilizado para a recolha de dados deste estudo encontra-se estruturado em três partes distintas:

✓ A primeira reflete sobre as dimensões da motivação, com base nas 18 questões referenciadas no questionário proposto por McClelland citado por Rego e Carvalho (2002), sendo que 5 questões são dirigidas no sentido de aferir a percepção do sucesso; 7 questões para aferir a percepção da afiliação e 6 apresentam-se como questões referentes à percepção de poder. Estas questões estão estruturadas numa escala Tipo-Likert, devendo 1 ser considerado Nunca e 7 Sempre;

✓ A segunda parte apresenta questões relacionadas com o nível de satisfação, baseado no questionário sugerido por Desphande (1996), em que são apresentadas 20 questões divididas por 5 dimensões: satisfação com o salário; promoções; colegas de trabalho; superiores hierárquicos e tarefas realizadas, em que cada dimensão contém quatro questões. Neste sentido, a escala utilizada foi adaptada para uma escala tipo-Likert, devendo 1 ser considerado Discordo fortemente e 7 Concordo fortemente;

✓ A parte final é constituída por questões de natureza sociodemográfica, incidindo na idade, género, formação, anos de experiência, funções desempenhadas e antiguidade na organização.

De acordo com Quivy (1998), existe a necessidade de circunscrever o campo de análise no espaço geográfico, social e temporal.

O espaço geográfico abrange o universo de 19 Agências Bancárias e duas sedes (Social e Administrativa).

O espaço social abrange a totalidade, ou seja, o universo dos recursos humanos da entidade do setor bancário português (incluindo colaboradores e dirigente), a fim de analisar o perfil e as percepções de motivação e satisfação no trabalho.

Relativamente ao espaço temporal, o questionário foi aplicado em dois momentos distintos, para que fosse possível efetuar uma evolução dos resultados. O primeiro momento ocorreu em fevereiro de 2015 e o segundo momento em fevereiro de 2016. No entanto, e devido à escassez de respostas no primeiro momento, foi determinado que contariam para este estudo somente as respostas provenientes da segunda aplicação ocorrida em fevereiro de 2016, inquirindo todos os colaboradores em função nessa data (63 colaboradores).

Os dados recolhidos foram tratados com recurso ao programa informático SPSS *Statistics 22* (*Statistical Package for Social Sciences*).

## **CAPÍTULO IV - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Uma vez recolhidos os dados e obtidos os resultados, torna-se fulcral efetuar a sua análise e interpretação, pois são estas o cerne de todo o trabalho de investigação.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 167) “ a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

Os mesmos autores adiantam ainda que análise e interpretação são ações distintas e que envolvem duas operações. Na análise (ou explicação) “o investigador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações” (Marconi & Lakatos, 2003, p.168). No que diz respeito à interpretação, esta “significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos (...) é importante que sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível” (Marconi & Lakatos, 2003, p.168).

### **4.1 Caracterização da Entidade em Estudo**

A Entidade do Setor Bancário Português em estudo é detentora de mais de 650 agências em todo o território nacional e um dos principais grupos financeiros portugueses.

Com mais de 400 mil Associados e mais de 1 milhão de Clientes, é considerado um dos bancos com mais liquidez do mercado.

A elevada descentralização dos órgãos de decisão (mais de uma centena de entidades autónomas, com climas próprios), a forte integração nas comunidades locais onde se inserem, as próprias singularidades das distintas regiões de implantação, bem como a natureza e a história de cada entidade autónoma, constituem-se como um vasto conjunto de influências que pode fazer com que esta entidade seja detentora de uma grande multiplicidade de climas e culturas.

No entanto, é de salientar que este estudo teve como espaço geográfico do campo de análise, o universo de 19 agência que compõem uma das referidas entidades autónomas acima referenciadas.

#### **4.1.1 História da entidade**

A origem histórica desta Entidade está associada às Santas Casas da Misericórdia – fundadas em 1498 sob a égide da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras – bem como nos Celeiros, criados em 1576 por D. Sebastião. Em 1778, a Misericórdia de Lisboa foi a primeira a conceder empréstimos aos agricultores.

A entidade bancária em causa, nasceu poucos meses depois da implantação da República, por decreto outorgado pelo Ministro do Fomento, Brito Camacho, a 1 de Março de 1911. Mas seria através da Lei n.º 215, de 1914, regulamentada em 1919 pelo Decreto n.º 5219, que finalmente ficaram definidas as atividades da mesma.

Atualmente, o Grupo desta entidade, é um Grupo Financeiro de âmbito nacional, integrado por um vasto número de entidades autónomas, com poder de decisão local e por diversas Empresas Participadas, tendo duas estruturas centrais.

Uma é uma instituição bancária dotada igualmente de competências de supervisão, orientação e acompanhamento das atividades das entidades autónomas, suas associadas, e a outra é uma instituição de representação cooperativa, criada com o objetivo de defender os interesses das entidades autónomas e de as representar nos mais diversos níveis.

#### **4.1.2 Visão, missão e valores da entidade**

De acordo com o Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial - (2004) a missão e a visão constituem formas importantes de identificar as metas e aspirações das entidades. Deixam ainda transparecer os valores e a cultura das mesmas e as estratégias utilizadas para alcançar objetivos.

A visão ou missão da entidade socialmente responsável vai frequentemente além do propósito de “lucrar” ou “ser o melhor” e especifica que a entidade procura acrescentar valor a todas as partes envolvidas no ambiente empresarial: acionistas, sócios, colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, comunidades e sociedade em geral.

A visão da Entidade do Setor Bancário em estudo é ser a entidade bancária de proximidade e de referência ao nível da rapidez de decisão, eficiência e confiança.

No que diz respeito à sua missão, é que sendo um grupo financeiro local de média dimensão, distingue-se pela relação de proximidade única com as comunidades em que se insere, sendo, por isso, uma força motriz do desenvolvimento local e regional.

De acordo com o Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial - (2004), a definição clara e tão simples quanto possível, de um pequeno conjunto de valores a partilhar com toda a entidade constitui um fator importante na definição de estratégias e no relacionamento da empresa com os seus diferentes públicos.

A Entidade em estudo faz parte de um grupo financeiro com base cooperativa enraizado nas comunidades locais, com solidez, confiança, proximidade e modernidade, dotado de uma oferta de soluções, produtos e serviços capaz de satisfazer todas as necessidades financeiras e de proteção das famílias, negócios e empresas, que constituem fatores críticos de sucesso numa relação de parceria privilegiada com os seus Clientes.

É uma instituição que valoriza o relacionamento com o Cliente, orientada para a participação no desenvolvimento socioeconómico de todo o País, suportada pela atuação de cada uma das suas entidades autónomas, a nível regional, num equilíbrio entre a captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às Instituições sem fins lucrativos.

Em suma, os seus valores consagrados são: Solidez; Confiança; Proximidade; Segurança; Ajuda Mútua; Responsabilidade; Equidade; Modernidade e Democracia.

#### **4.1.3 Normas e certificações**

A entidade do setor bancário em estudo faz parte de um Grupo Cooperativo devidamente certificada pela CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, Cooperativa de Interesse Público de Responsabilidade Limitada (CIPRL) sendo regulada por um Regime Jurídico específico e próprio da entidade (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 24/1991, de 11 de janeiro), e paralelamente pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 298/1992, de 31 de dezembro).

Além dos acima expostos, a entidade em causa rege-se ainda pelo Regime Jurídico das Sociedades Financeiras de Crédito (aprovado pelo Decreto-Lei n.º 100/2015, de 02 de junho), pelas Normas e Avisos do Banco de Portugal e pelas suas Instruções. Sendo ainda regulada pela CMVM – Comissão de Mercados e valores Mobiliários.

Esta entidade é ainda regida por Normativos Internos elaborados e aprovados pelo Conselho de Administração em funções.



#### 4.1.4 Organograma

A estrutura da Entidade do Setor Bancário em estudo é constituída por unidades orgânicas (Figura 5) que asseguram a sua atividade e cuja composição, competência, delegação de poderes e outras obrigações e direitos são regidos pelos estatutos e normas em vigor.

Os seus Órgãos Sociais, e de acordo com os estatutos em vigor, são constituídos por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Revisor Oficial de Contas.

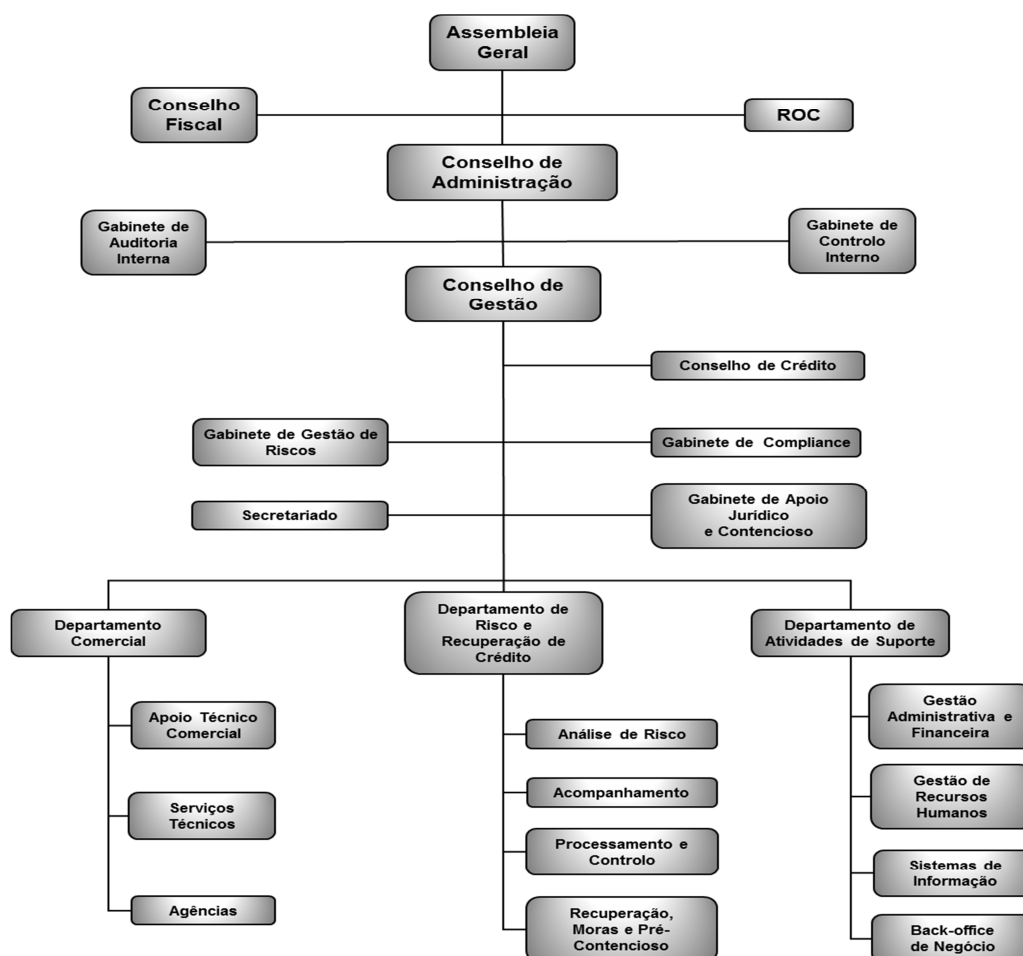
O Conselho de Gestão, a quem compete assegurar a gestão corrente e operacional da entidade de acordo com as orientações estratégicas do Conselho de Administração, é um órgão colegial de funcionamento horizontal e é constituído por dois elementos do Conselho de Administração, pelo Coordenador do Departamento Comercial, pelo Coordenador do Departamento de Risco e Recuperação de Crédito e pelo Coordenador do Departamento de Atividades de Suporte.

No que respeita ao Conselho de Crédito, é também o mesmo um órgão colegial de funcionamento horizontal e reúne com pelo menos três dos seguintes elementos: dois membros do Conselho de Gestão, o Coordenador Comercial (ou quem o substitua) e o Coordenador Risco e Recuperação de Crédito (ou quem o substitua). Este órgão tem como atribuições assegurar e coordenar as políticas de concessão de crédito, bem como, analisar e decidir colegialmente sobre operações de crédito e respetivas condições.

Os Gabinetes de Apoio são unidades orgânicas que reportam diretamente ao Conselho de Administração (Auditoria e Controlo Interno) ou ao Conselho de Gestão (Apoio Jurídico e Contencioso, Gestão de Riscos, *Compliance* e Secretariado). Estes gabinetes asseguram o apoio e prestação de informação ao Conselho de Administração, órgão colegiais e restantes serviços da estrutura.

Os Departamentos Operacionais (e.g. Departamento Comercial, Departamento de Risco e Recuperação de Crédito e Departamento de Atividades de Suporte) são unidades orgânicas que têm como objetivo a dinamização, desenvolvimento e apoio do negócio e reportam diretamente ao Conselho de Gestão.

**Figura 5 – Organograma da Entidade em Estudo**



Fonte: Elaboração Própria

#### 4.1.5 Prémios

O Grupo Financeiro a que a Entidade em estudo pertence é galardoado com seis distinções em diversas áreas, nomeadamente: banca, seguros e fundos de investimento.

O Grupo foi considerado, pela revista britânica *The Banker*, no seu estudo “*Top 1000 World Banks*”, o terceiro mais sólido a operar em Portugal e o primeiro de capitais exclusivamente nacionais.

O Prémio Cinco Estrelas 2015, promovido pela *U-Scout* com base num estudo de mercado realizado pela IPSOS APEME – Área de Planeamento e Estudos de Mercado, foi -lhe atribuído na categoria “Banca, serviço de atendimento ao cliente”.

Um estudo realizado pela revista EXAME em parceria com a *Deloitte* e com a Informa D&B, elegeu a seguradora não vida do Grupo, pela quinta vez, como a Melhor Seguradora Não Vida do seu segmento.

Um dos Fundos de Investimento Mobiliário Aberto de Obrigações do Grupo foi distinguido com o prémio “Gestão Nacional de Organismos de Investimento Coletivo”, na categoria “Fundos de Obrigações de Taxa Indexada”. Trata-se de um prémio da autoria da Associação Portuguesa de Fundos de Investimento, Pensões e Patrimónios (APFIPP) e do Diário Económico.

Um outro produto congénere foi também, considerado pela APFIPP, pelo sexto ano consecutivo, como o fundo mais rentável na classe “Fundos de Mercados Monetários Euro”. A mesma entidade distinguiu, ainda, outro produto do ramo, como o fundo que apresentou a melhor rentabilidade em 2014, na categoria “Fundos Flexíveis”.

## **4.2 Análise das Variáveis**

De modo a compreender qual a importância que os colaboradores da Entidade do Setor Bancário Português em estudo dão à motivação e à satisfação, e em que nível estas se situam, foi necessário analisar o conjunto de determinantes da motivação e satisfação na ótica dos mesmos, analisando o relacionamento entre as variáveis dependentes da Motivação, da Satisfação e as variáveis independentes de natureza sociodemográfica, de modo a identificar os pontos fortes e fracos, verificando as variáveis que causam impactos positivos nos resultados e as que devem exigir uma maior atenção.

Para que os objetivos acima apresentados fossem alcançados, procedeu-se à distribuição de um inquérito por questionário a todo o universo de colaboradores (63).

O questionário utilizado na recolha de dados foi aplicado em dois momentos distintos, de modo a que fosse possível fazer uma evolução da situação em estudo, no entanto, e como não existiram respostas suficientes para efetuar a primeira análise de dados (fevereiro de 2015), foi decidido proceder unicamente à análise dos dados recolhidos aquando a segunda aplicação do questionário, que ocorreu em fevereiro de 2016.

Desta forma, dos 63 questionários entregues no ano de 2016, 57 foram devidamente respondidos e devolvidos, o que perfaz um total de respostas de cerca de 90% do universo inquirido.

#### 4.2.1 Caraterização sociodemográfica

A tabela abaixo (Tabela 1) apresenta de forma concisa a caraterização sociodemográfica dos indivíduos respondentes.

**Tabela 1 – Caraterização Sociodemográfica**

Variáveis		Resultado
<b>Sexo</b>	Feminino	28,1%
	Masculino	70,2%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico - 3.º ciclo	1,8%
	Ensino Secundário	56,1%
	Ensino Profissional	5,3%
	Licenciatura	24,6%
	Mestrado	3,5%
<b>Idade (anos)</b>	Média	45,73
<b>Antiguidade na Organização (anos)</b>	Média	19,80
<b>Anos de Experiencia na atual função (anos)</b>	Média	14,51

**Fonte:** Elaboração própria (ver Apêndices 2,3,4, 5 e 6)

Da leitura da Tabela 1, é possível perceber que a maioria dos recursos humanos da entidade do setor bancário em análise são do sexo masculino (70.2%), o que faz denotar uma política de discriminação de igualdade de género. Conforme conhecimento etnográfico, é possível afirmar que este resultado pode vir bastante influenciado do passado da instituição, pois no presente essa tendência tende a ser contrariada.

Também se pode verificar que, no que diz respeito às habilitações literárias dos indivíduos em estudo, 56,1% são detentores de ensino secundário e 24,6% de licenciatura, o que indica que indivíduos com habilitações literárias médias, ainda se encontram em maioria absoluta.

Os colaboradores desta entidade têm em média aproximadamente 46 anos de idade, o que mostra que os recursos humanos desta entidade são indivíduos maduros, com uma média de antiguidade na organização de 20 anos e com experiência na atual função exercida de aproximadamente 15 anos.

#### 4.2.2 Análise descritiva da motivação

A Tabela 2 exibe os valores relativos à média e desvio-padrão das respostas dos respondentes às questões colocadas na primeira parte do questionário aplicado e que permitem caracterizar os fatores de motivação. Como se pode verificar através da sua leitura e numa escala de 1 a 7 (em que 1 é Nunca e 7 é Sempre), o valor médio relativamente às respostas que permitem caracterizar a variável sucesso é de 6,22, tendo as questões “No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor” e “Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais” sido as que apresentaram uma média superior com 6,56 e 6,49, respetivamente.

No que diz respeito às respostas relativas à variável afiliação, apresentam uma média de 6,05, sendo a questão “Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio”, a que mais se destacou positivamente, com uma média de 6,61.

Relativamente às respostas que permitem a caracterização da variável poder, apresentam uma média de 3,49, sendo a questão “Procuro relacionar-me com pessoas influentes” a que apresentou uma média superior, com um valor de 4,53.

Refletindo nos valores acima apresentados, pode considerar-se que os colaboradores da empresa consideram os fatores de motivação apresentados como importantes para a sua motivação no posto de trabalho, sendo que, de um modo geral, os mesmos se sentem motivados. É ainda de referir que a variável referente à motivação com maior valor médio é o sucesso, apresentando a média mais elevada (6,20), seguindo-se da afiliação, que apresenta uma média de 6,05 e, por fim, as questões relativas ao poder, às quais os respondentes não mostraram uma motivação tão acentuada (3,49).

**Tabela 2 – Resultados das Questões Referentes à Motivação**

Nº	Variável - Sucesso	Média	Desvio-Padrão
1	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	6,49	0,658
4	Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	6,28	0,717
7	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	6,27	0,842
10	No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	6,56	0,567
13	Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	5,41	1,125
	<b>Valores médios</b>	<b>6,22</b>	<b>0,556</b>

N.º	Variável - Afiliação	Média	Desvio-Padrão
2	Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	5,93	0,961
5	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	6,61	0,648
8	Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	5,98	1,382
11	No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	6,12	0,888
14	Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	6,16	1,049
16	No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	5,43	1,143
18	Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	6,16	1,031
	<b>Valores médios</b>	<b>6,05</b>	<b>0,693</b>
N.º	Variável - Poder	Média	Desvio-Padrão
3	Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	2,93	1,425
6	Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	2,87	1,263
9	Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	4,07	1,321
12	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	4,53	1,338
15	Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	3,32	1,560
17	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	3,16	1,449
	<b>Valores médios</b>	<b>3,49</b>	<b>0,868</b>

Fonte: Elaboração própria (ver Apêndices 7, 8 e 9)

#### 4.2.3. Análise descritiva da satisfação

A segunda parte do questionário aplicado incide sobre questões que permitem caracterizar a satisfação dos colaboradores face ao trabalho. À semelhança da análise da motivação, na Tabela 3 são apresentados os valores da média e desvio padrão relativamente à satisfação. A escala utilizada para medir estas variáveis foi a de 1 (Discordo fortemente) a 7 (Concordo fortemente).

Após análise explicativa dos dados, apurou-se que algumas questões estavam formuladas na negativa, ostentando por isso resultados invertidos, ou seja, por exemplo, um inquirido que declare Concordar fortemente (7) com a questão “A minha organização paga melhores salários que a concorrência”, indicia estar satisfeito. No entanto, um inquirido que declare Concordar fortemente (7) com a questão “Sinto-me mal pago para as funções que exerço”, indicia estar insatisfeito.

Nesta lógica, procedeu-se à inversão do sentido das questões identificadas:

**Quadro 7 – Reformulação de Questões**

<b>Questões Originais</b>	<b>Questões Invertidas</b>
<b>S3. Sinto-me mal pago para as funções que exerço.</b>	S3.2 Sinto-me bem pago para as funções que exerço
<b>S5. Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.</b>	S5.2 Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização
<b>S6. As promoções não são frequentes na minha organização.</b>	S6.2 As promoções são frequentes na minha organização.
<b>S9. As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.</b>	S9.2 As pessoas com quem trabalho dão-me suficiente apoio.
<b>S15. Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.</b>	S15.2 Os meus superiores valorizam as minhas opiniões.
<b>S16. A minha chefia não me trata de forma justa.</b>	S16.2 A minha chefia trata-me de forma justa.
<b>S19. Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.</b>	S19.2 Eu não preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.
<b>S20. Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.</b>	S20.2 Sinto-me muito realizado no meu trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Após esta reestruturação, procedeu-se à recodificação das questões enunciadas para que todas estivessem uniformes e, de uma forma mais confiável, pudesse ser medido o nível de satisfação dos respondentes. Ao nível da motivação não foi necessário proceder a qualquer alteração, pois todas as questões estavam corretamente formuladas.

No que diz respeito aos fatores da satisfação, na dimensão referente aos salários, a média mais elevada foi atribuída à questão “O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades”, com 3,70. Relativamente à questão com média inferior, os respondentes responderem que “A minha organização paga melhores salários que a concorrência” com 3,26.

Relativamente à variável promoções, é de notar que quase todos os valores das variáveis estão em sintonia e aproximação com o valor médio (3,63), exceto o valor da questão “As promoções não são frequentes na minha organização” com 4,04. Mesmo estando esta questão já reestruturada, o valor obtido denota que não existe uma disparidade acentuada e que todos os valores desta variável (Satisfação com as Promoções) se encontram próximos do valor médio total.

Na variável da satisfação para com os colegas de trabalho, o valor médio obtido é de 5,21, sendo a questão com o valor médio inferior (4,34) “As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio” e a questão com valor médio superior (5,95) “Eu gosto das pessoas com quem trabalho”. É de referir que a primeira questão, conforme já se havia sentido relativamente às questões relacionadas com as promoções, se encontrava invertida, e a sua análise permite concluir que os respondentes sentem apoio suficiente por parte dos colegas de

trabalho e se relacionam relativamente bem com os mesmos, pois o valor apresentado é mediano.

No que diz respeito à dimensão da satisfação para com os superiores hierárquicos, a média de respostas foi de 4,34 e para a variável realização da tarefa 5,17. Estes valores demonstram que os colaboradores se encontram medianamente satisfeitos com ambos.

A análise dos resultados obtidos permite verificar que, de um modo geral, os mesmos se sentem medianamente satisfeitos relativamente ao seu trabalho. É ainda de salientar que a variável referente à satisfação com maior valor médio é colegas de trabalho, com uma média de 5,21, seguindo-se de realização da tarefa e superiores hierárquicos com 5,17 e 4,34 respetivamente. As questões relativas às promoções e aos salários apontam para valores mais baixos (3,63 e 3,51 respetivamente).

**Tabela 3 – Resultados das Questões Referentes à Satisfação**

N.º	Variável - Salário	Média	Desvio-Padrão
1	A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	3,26	1,119
2	O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	3,70	1,525
3(Ref)	Sinto-me bem pago para as funções que exerço	3,61	1,592
4	Os meus benefícios complementares (i.e., além do salario) são generosos.	3,49	1,502
<b>Valores médios</b>		<b>3,51</b>	<b>0,932</b>

N.º	Variável - Promoções	Média	Desvio-Padrão
5(Ref)	Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização	3,27	1,612
6(Ref)	As promoções são frequentes na minha organização.	4,04	1,427
7	Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	3,68	1,653
8	Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.	3,55	1,705
<b>Valores médios</b>		<b>3,63</b>	<b>1,003</b>

N.º	Variável – Colegas de trabalho	Média	Desvio-Padrão
9(Ref)	As pessoas com quem trabalho dão-me suficiente apoio.	4,34	1,564
10	Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	4,80	1,381
11	Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	5,95	0,811
12	Eu trabalho com pessoas responsáveis.	5,72	0,978
<b>Valores médios</b>		<b>5,21</b>	<b>0,924</b>



N.º	Variável – Superiores Hierárquicos	Média	Desvio-Padrão
13	Os meus chefes dão-me apoio.	4,82	1,104
14	Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	4,44	1,337
15(Ref)	Os meus superiores valorizam as minhas opiniões.	3,96	1,322
16(Ref)	A minha chefia trata-me de forma justa.	4,12	1,489
<b>Valores médios</b>		<b>4,34</b>	<b>0,928</b>

N.º	Variável – Realização da Tarefa	Média	Desvio-Padrão
17	O meu trabalho é interessante.	5,67	1,200
18	Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	5,67	1,075
19(Ref)	Eu não preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	4,70	1,772
20(Ref)	Sinto-me muito realizado no meu trabalho.	4,65	1,727
<b>Valores médios</b>		<b>5,17</b>	<b>1,147</b>

Fonte: Elaboração própria (ver Apêndices 10, 11, 12, 13 e 14)

#### 4.2.4. Análise descritiva geral da motivação e da satisfação

Posteriormente foram criadas variáveis relativamente à Motivação (sucesso, afiliação e poder) e à Satisfação (salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, realização da tarefa), a partir do cálculo da média aritmética das questões que identificam cada uma destas variáveis, sendo que estas se encontram identificadas nas Tabelas 2 e 3.

A análise destas novas variáveis (conforme Tabela 4), indica que a média relativa à motivação para o poder é a mais baixa de todas, ou seja, o poder é o aspeto que demonstra a maior desmotivação por parte dos respondentes (3,49), seguido da satisfação com o salário (3,51) e da satisfação com as promoções (3,63). No entanto, os valores mais elevados correspondem à motivação para a afiliação e para o sucesso com os valores de 6,05 e 6,22 respetivamente.

**Tabela 4 - Motivação e Satisfação**

	Média	Desvio-Padrão
Motivação para o Poder	3,49	0,868
Satisfação com Salário	3,51	0,932
Satisfação com Promoções	3,63	1,003
Satisfação com Superiores Hierárquicos	4,34	0,928
Satisfação com Realização da Tarefa	5,17	1,147
Satisfação com Colegas de Trabalho	5,21	0,924
Motivação para a Afiliação	6,05	0,693
Motivação para o Sucesso	6,22	0,556

Fonte: Elaboração própria (ver Apêndice 15)

### 4.3 Análise de Regressão

Torna-se interessante estimar um modelo de regressão estatística para cada uma das variáveis em causa, de modo a apurar se a idade, o sexo, habilitações literárias e a antiguidade na Organização por parte dos respondentes, as influencia de algum modo. A análise de regressão tem como resultado uma equação matemática que estuda o relacionamento entre uma variável (dependente) e outras variáveis (independentes). Este relacionamento é representado por um modelo matemático, i.e., por uma equação que associa as variáveis tal como acima descrito.

Serão de seguida apresentados os modelos acima referidos para as variáveis em análise da motivação e da satisfação.

#### 4.3.1 Análise de regressão da motivação

##### 4.3.1.1 Motivação para o sucesso

Esta variável foi a que apresentou a média mais elevada de entre todas as variáveis analisadas, com um valor de 6,22.

Para análise estatística da mesma foi aplicado o seguinte modelo:

**Motivação para o Sucesso** =  $\beta_0 + \beta_1$ Idade +  $\beta_2$ Sexo +  $\beta_3$ Hab. Literárias +  $\beta_4$ Antiguidade na Organização + Erro

A análise de regressão ao modelo estimado, de acordo com tabelas apresentadas no Apêndice 16, indica que este modelo não é significativo a 5%, uma vez que  $\beta_0$  apresenta um p-value de 0,138, valor superior ao nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R indica que 14,3% da variação da motivação para o sucesso é explicada por este modelo.

A observação do p-value das variáveis explicativas indica que a variável sexo (0,092) apresenta significância estatística a 10%, sendo estatisticamente significativa.

No que diz respeito às restantes variáveis, o valor de p-value é ultrapassado quer por uma significância a 5%, quer por uma a 10%, pelo que não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

Na medida em que o modelo estimado inclui uma variável que não apresenta significância estatística, e o valor de p-value é bastante elevado sendo de 0,990 (antiguidade

na organização), considerou-se adequado estimar um novo modelo sem incluir a mesma, ou seja:

$$\text{Motivação para o Sucesso} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \beta_3 \text{Hab.Literárias} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conforme Apêndice 17) aponta que este modelo é significativo a 10%, uma vez que  $\beta_0$  apresenta um p-value de 0,068, valor inferior ao nível de significância (0,10). A análise ao valor do Quadrado de R mostra que 14,2% da variação da motivação para o sucesso é explicada por este modelo, sendo este valor praticamente idêntico ao anteriormente apresentado.

A análise do p-value das variáveis explicativas sugere que a variável idade (0,054) e a variável sexo (0,095) apresentam significância estatística (a 10%), o mesmo não acontecendo com variável habilitações literárias, cujo valor do p-value é de 0,184, não apresentando assim significância estatística.

O modelo é dado da seguinte forma:

$$\widehat{\text{Motivação para o Sucesso}}_i = 7,586 - 0,019 \text{Idade}_i + 0,269 \text{Sexo}_i - 0,110 \text{Hab.Literárias}_i$$

Deste modo, chega-se a conclusão que a motivação para o sucesso por cada ano a mais de idade diminui 0,019, no entanto aumenta 0,269 pelo facto de se ser do sexo feminino e diminui 0,232 por cada grau académico a mais nas habilitações literárias.

#### 4.3.1.2 Motivação para a afiliação

No caso da variável motivação para a afiliação, foi aplicado o seguinte modelo:

$$\text{Motivação para a Afiliação} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \beta_3 \text{Hab. Literárias} + \beta_4 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conf. Apêndice 18) indica que este modelo não é significativo a 5%, uma vez que  $\beta_0$  apresenta um p-value de 0,238, valor superior ao nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R indica que 11,5% da variação da motivação para a afiliação é explicada por este modelo.

A observação do p-value das variáveis explicativas indica que a variável habilitações literárias (0,081) apresenta significância estatística a 10%, sendo estatisticamente significativa.

No que diz respeito às restantes variáveis, o valor de p-value é bastante ultrapassado quer por uma significância a 5%, quer por uma a 10%, pelo que não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

Na medida em que o modelo estimado inclui duas variáveis que não apresentam significância estatística, e o valor de p-value é bastante elevado (0,718 para idade e 0,860 para antiguidade na organização), a mestranda considerou pertinente estimar um novo modelo sem incluir as mesmas, ou seja:

$$\text{Motivação para a Afiliação} = \beta_0 + \beta_1 \text{Sexo} + \beta_2 \text{Hab.Literárias} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conforme Apêndice 19) aponta que este modelo também é significativo a 5%, uma vez que  $\beta_0$  apresenta um p-value de 0,018, valor inferior ao nível de significância (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R, indica que 15,1% da variação da motivação para a afiliação é explicada por este modelo, sendo este valor superior ao anteriormente apresentado.

A análise do p-value das variáveis explicativas, indica que a variável sexo (0,088) apresenta significância estatística (a 10%), bem como a variável habilitações literárias, cujo valor do p-value é de 0,009 (significância a 5%).

O modelo é assim constituído do seguinte modo:

$$\text{Motivação para a Afiliação}_i = 7,133 + 0,329 \text{Sexo}_i - 0,232 \text{Hab.Literárias}_i$$

Deste modo, chega-se a conclusão que a motivação para a afiliação aumenta 0,329 pelo facto de se ser do sexo feminino e diminui 0,232 por cada grau académico a mais nas habilitações literárias.

#### 4.3.1.3 Motivação para o poder

No caso da variável motivação para o poder, foi aplicado o seguinte modelo:

$$\text{Motivação para o Poder} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \beta_3 \text{Hab. Literárias} + \beta_4 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conf. Apêndice 20) indica que este modelo não é significativo a 5%, uma vez que  $\beta_0$  apresenta um p-value de 0,196, valor superior ao

nível de significância considerado (0,05). A análise ao valor do Quadrado de R indica que 12,6% da variação da motivação com o poder é explicada por este modelo.

A análise do p-value das variáveis explicativas, indica que a variável sexo (0,068) apresenta significância estatística a 10%, bem como a variável idade (0,097). Apesar de não apresentarem significância a 5%, podem ser estatisticamente significativas.

No que diz respeito às restantes variáveis, o valor de p-value é bastante ultrapassado quer por uma significância a 5%, quer por uma a 10%, pelo que não podem ser consideradas estatisticamente significativas.

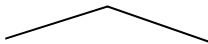
Na medida em que o modelo estimado incluiu duas variáveis que não apresentam significância estatística, a mestranda considerou pertinente estimar um novo modelo sem incluir as mesmas, ou seja:

$$\text{Motivação para o Poder} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo estimado (conf. Apêndice 21), indica que este modelo também não é significativo a 5%, embora o seja a 10%, uma vez que  $\beta_0$  apresenta um p-value de 0,067, valor inferior ao nível de significância (0,10). A análise ao valor do Quadrado de R, indica que 10,50% da variação da motivação para o poder é explicada por este modelo, sendo este valor, ainda que ligeiramente, inferior ao anteriormente apresentado.

A análise do p-value das variáveis explicativas, indica que a variável idade (0,045) apresenta significância estatística (a 5%), bem como a variável sexo, cujo valor do p-value é de 0,091 (significância a 10%). A idade, que no modelo anterior se encontrava muito próximo da significância a 10%, no presente modelo apresenta-se abaixo da significância a 5%.

Sendo o modelo dado por:


$$\text{Motivação para o Poder}_i = 4,995 - 0,029\text{Idade}_i - 0,440\text{Sexo}_i$$

Pode concluir-se que, por cada ano a mais de idade, a motivação para o poder diminui 0,029 e também diminui 0,440 pelo facto de se ser do sexo feminino.

## 4.3.2. Análise de regressão da satisfação

### 4.3.2.1 Satisfação com o salário

No caso da variável satisfação com o salário, e de modo a aferir se as variáveis independentes (idade, o sexo, habilitações literárias e antiguidade na Organização) influenciam a mesma, o modelo de regressão aplicado foi:

$$\text{Satisfação com o Salário} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \beta_3 \text{Hab. Literárias} + \beta_4 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

A análise de regressão ao modelo acima apresentado (conf. Apêndice 22) indica que este modelo não é significativo, pois o p-value de  $\beta_0$  apresenta um valor de 0,273, ultrapassando em muito o nível de significância considerado (0,05).

No que diz respeito ao valor do Quadrado de R, este aponta que 11% da variação da Satisfação com o Salário é explicada por este modelo.

De todas as variáveis independentes analisadas, a antiguidade na organização é que apresenta um valor de p-value mais baixo (0,137), embora o mesmo não seja significativo a 5%, anda muito próximo da significância a 10%.

Deste modo, foi efectuado um novo modelo (Apêndice 23) tendo como única variável independente a antiguidade na organização, assim:

$$\text{Satisfação com o Salário} = \beta_0 + \beta_1 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

A análise a este modelo (conforme Apêndice 23) mostra que o mesmo tem um p-value de  $\beta_0$  de 0,087 sendo por isso considerado significativo a 10% e 5,6% (valor do Quadrado de R) da variação é explicada pelo mesmo.

A variável explicativa tem um nível de significância de 90%, pois o seu p-value apresenta um valor de 0,087 e é assim estatística mente significativa.

Deste modo, o modelo é dado por:

$$\text{Satisfação com o Salário}_i = 3,005 + 0,025 \text{Antiguidade na Organização}_i$$

Tal indica que, cada ano a mais na organização, a satisfação com o salário aumenta 0,025.

#### 4.3.2.2 Satisfação com as promoções

No que diz respeito à análise da variável satisfação com as promoções, o modelo de regressão aplicado teve como independentes analisadas as mesmas que os outros modelos anteriores. Assim o modelo desta passa a ser:

$$\text{Satisfação com as promoções} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \beta_3 \text{Hab. Literárias} + \beta_4 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

Do modelo apresentado é possível retirar como conclusões (conf. Apêndice 24) que apenas 3,1% da variação da satisfação com as promoções é explicado pelo mesmo e que este não é significativo pois apresenta um p-value de  $\beta_0$  de 0,847.

No que diz respeito às variáveis independentes, nenhuma delas apresenta valores perto do nível de significância (0,05), sendo que o valor de p-value mais baixo é de 0,364 (habilitações literárias) e o mais elevado é de 0,894 (idade), não sendo estatisticamente significativas.


Mesmo assim, de modo a tentar encontrar alguma variável explicativa para o modelo, a mestrandia resolveu criar um novo modelo com as variáveis que apresentam valores de p-value mais baixo e que, de algum modo pudessem explicar o modelo da satisfação com as promoções, sendo este dado por:

$$\text{Satisfação com as promoções} = \beta_0 + \beta_1 \text{Hab. Literárias} + \beta_2 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

O mesmo se passa com este modelo (conforme Apêndice 25), sendo que apenas 1,8% da variação da satisfação com as promoções são explicadas pelo modelo em causa, não sendo também significativo (p-value de  $\beta_0 = 0,654$ ).

No que respeita às variáveis independentes analisadas, as habilitações literárias apresentam um p-value de 0,452 e a antiguidade na organização um p-value de 0,373, não sendo por isso estatisticamente significativas.

Assim, foi encontrado o modelo:


$$\text{Satisfação com as Promoções}_i = 4,675 - 0,147 \text{Hab. Literárias}_i - 0,020 \text{Antiguidade na Organização}_i$$

Pode assim concluir-se que, por cada grau académico a mais nas habilitações literárias, a satisfação com as promoções diminui 0,147 e também diminui 0,020 pelo facto de se ter um ano a mais de antiguidade na organização.

#### 4.3.2.3 Satisfação com os colegas de trabalho

No que diz respeito à análise da variável satisfação com os colegas de trabalho, e de modo a aferir se as variáveis independentes (idade, o sexo, habilitações literárias e antiguidade na Organização) influenciam a mesma, o modelo de regressão aplicado foi:

$$\text{Satisfação com os colegas de trabalho} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Sexo} + \beta_3 \text{Hab. Literárias} + \beta_4 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

Do modelo apresentado é possível retirar como conclusões (conf. Apêndice 26) que 14,10% da variação da satisfação com os colegas é explicado pelo mesmo e que este não é significativo pois apresenta um p-value de  $\beta_0$  de 0,145.

No que diz respeito às variáveis independentes, apenas uma delas apresenta valores abaixo do nível de significância (0,05) sendo que o seu valor de p-value 0,028 (antiguidade na organização) e por isso é estatisticamente significativa, o mesmo não se podendo afirmar das restantes.

Mesmo assim, de modo a tentar encontrar mais alguma variável explicativa para o modelo, a mestrandia resolveu criar um novo modelo com a variável significativa e com a que apresenta um valor de p-value mais próximo do nível de significância a 10%, neste caso específico a idade (0,145), sendo este dado por:

$$\text{Satisfação com os colegas de trabalho} = \beta_0 + \beta_1 \text{Idade} + \beta_2 \text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$$

Neste novo modelo (conforme Apêndice 27), 9,3% da variação da satisfação com os colegas de trabalho é explicada pelo mesmo, e é significativo a 10% (p-value de  $\beta_0 = 0,097$ ).

No que respeita às variáveis independentes analisadas, uma delas é significativa a 10% sendo que o seu valor de p-value é 0,063 (antiguidade na organização) e por isso é estatisticamente significativa e a outra (idade) tem um p-value de 0,209, logo não o é.

O modelo é pois representado da seguinte maneira:

$$\text{Satisfação com os colegas de trabalho}_i = 6,131 - 0,049 \text{Idade}_i + 0,065 \text{Antiguidade na Organização}_i$$

Conclui-se que, por cada ano a mais de idade, a satisfação com os colegas de trabalho diminui 0,049, no entanto aumenta 0,065 facto de se ter um ano a mais de antiguidade na organização.



#### 4.3.2.4 Satisfação com os superiores hierárquicos

Utilizando o modelo:

**Satisfação com os Superiores Hierárquicos** =  $\beta_0 + \beta_1\text{Idade} + \beta_2\text{Sexo} + \beta_3\text{Hab. Literárias} + \beta_4\text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$

Foi possível determinar que o mesmo não é significativo pois apresenta um p-value de  $\beta_0$  de 0,570 (dados conforme Apêndice 28)

O Quadrado de R apresenta um valor de 6,3%, sendo esta a percentagem de explicação do modelo no que diz respeito à variação da satisfação com os superiores hierárquicos.

Das quatro variáveis independentes apresentadas, uma apresenta uma significância de 10% (antiguidade na organização – 0,103) e as restantes não apresentam qualquer valor significativo.

No entanto, foi definido um modelo que é apresentado da seguinte forma:

**Satisfação com os Superiores Hierárquicos** =  $\beta_0 + \beta_1\text{Idade} + \beta_2\text{Hab. Literárias} + \beta_3\text{Antiguidade na Organização} + \text{Erro}$

De acordo com as tabelas apresentadas no apêndice 29, é possível verificar que o p-value de  $\beta_0$  exibe um valor de 0,399 não sendo por isso significativo a 5% conforme o nível considerado (0,05). A observação do Quadrado de R indica que 6,3% da variação da satisfação com os superiores hierárquicos é explicada pelo modelo apresentado.

Das variáveis explicativas utilizadas podemos referir que o valor de significância é igual e nalguns casos superior a 10%. Assim, e conforme os valores de p-value, conclui-se que a variável antiguidade na organização (0,10) é estatisticamente significativa a 10%, enquanto que a idade (0,189) e as habilitações literárias (0,297) já não o são.

Portanto, o modelo é dado por:

$$\text{Satisfação com os Superiores Hierárquicos}_i = 4,653 - 0,057\text{Idade}_i + 0,205\text{Hab. Literárias}_i + 0,071\text{Antiguidade na Organização}_i$$

Pode concluir-se que, por cada ano a mais de idade, a satisfação com os superiores hierárquicos diminui 0,057. No entanto, aumenta 0,205 por cada grau académico a mais nas habilitações literárias e também aumenta 0,071 pelo facto de se ter um ano a mais de antiguidade na organização.

#### 4.3.2.5 Satisfação com a realização da tarefa

É importante referir que na análise de regressão desta variável, foram introduzidas mais duas variáveis independentes, por estarem estritamente ligadas à variável explicada.

Conforme tabelas apresentadas no Apêndice 30, é possível verificar que as variáveis aditadas a este modelo foram as funções específicas desempenhadas e os anos de experiência na função atual.

É possível verificar que o modelo apresentado como:

**Satisfação com a realização da tarefa** =  $\beta_0 + \beta_1$ Idade +  $\beta_2$ Sexo +  $\beta_3$ Hab. Literárias +  $\beta_4$ Antiguidade na Organização +  $\beta_5$ Funções Específicas Desempenhadas +  $\beta_6$ Anos Experiencia na Função + Erro

Mostra um p-value de 0,693 para  $\beta_0$ , valor superior ao nível de significância considerado (0,05), logo não é significativo a 5%. O Quadrado de R aponta que apenas 9,3% da variação de satisfação com a realização da tarefa é explicada pelo modelo apresentado.

No que diz respeito às variáveis independentes analisadas, é de referir que nenhuma delas apresenta valores que, de acordo com a significância de 5% ou até mesmo uma de 10%, sejam estatisticamente significativos. No entanto e conforme se pode apurar através das tabelas constantes no Apêndice 31, foi estimado um novo modelo em que foi efetuada uma análise de regressão com as variáveis que, apesar de tudo, apresentavam um p-value mais baixo, nomeadamente a antiguidade na organização (0,286) e as funções específicas desempenhadas (0,143)

Este modelo é então representado da seguinte maneira:

**Satisfação com a realização da tarefa** =  $\beta_0 + \beta_1$ Antiguidade na Organização +  $\beta_2$ Funções Específicas Desempenhadas + Erro

A análise deste novo modelo, apresentou como valores de p-value para as variáveis explicativas 0,202 (Antiguidade na Organização) e 0,232 (Funções específicas Desempenhadas), o que as torna não representativas de significância tendo como referência o nível de significância considerado (0,05) não sendo assim estatisticamente significativas.

Quanto à análise do Quadrado de R, podemos concluir que 5,6% da variação da satisfação com a realização da tarefa é explicada através deste modelo, sendo este valor inferior ao

apresentado no modelo anterior. No que diz respeito ao p-value de  $\beta_0$ , este apresenta um valor de 0,250, não sendo por isso considerado estatisticamente significativo a 5%.

O modelo é assim dado por:

$$\text{Satisfação com realização da tarefa}_i = 6,120 - 0,024\text{Antiguidade na Organização}_i - 0,227\text{Funções Específicas Desempenhadas}_i$$

Conclui-se que, por cada ano a mais antiguidade na Organização, a satisfação com a realização da tarefa diminui 0,024 e também diminui 0,227 pelo facto de se desempenharem funções com níveis de posição inferiores hierarquicamente.

A Tabela 5 mostra um resumo dos valores relevantes e essenciais encontrados para o cálculo da análise de regressão das variáveis estudadas inerentes à Motivação e à Satisfação, bem como as principais conclusões retiradas dos modelos acima referidos e apresentados.

**Tabela 5 – Resumo da Análise de Regressão**

Motivação	R Square	P- Value	Coefficiente	Conclusões
<b>Sucesso</b>	0,142	0,068	-0,019 (Idade) 0,269 (Sexo) -0,110 (Hab. Literárias)	O facto de se ser do sexo feminino aumenta a motivação para o sucesso, embora a mesma diminua com o acréscimo da idade e de grau académico nas habilitações literárias
<b>Afiliação</b>	0,151	0,018	0,329 (Sexo) -0,232 (Hab. Literárias)	A motivação para a afiliação aumenta para os indivíduos do sexo feminino e diminui por cada grau académico a mais nas habilitações literárias
<b>Poder</b>	0,105	0,067	-0,029 (Idade) -0,440 (Sexo)	A motivação para o poder diminui para os indivíduos do sexo feminino e também por cada ano a mais de idade

<i>Satisfação</i>	R Square	P- Value	Coeficiente	Conclusões
<b>Salário</b>	0,056	0,087	0,025 (Antig. na Org.)	A satisfação com o salário aumenta por cada ano a mais na Organização
<b>Promoções</b>	0,018	0,654	-0,147 (Hab. Literárias) -0,020 (Antig. na Org.)	A satisfação com as promoções diminui por cada ano a mais na organização e por cada grau académico a mais
<b>Colegas de Trabalho</b>	0,093	0,097	-0,049 (Idade) 0,065 (Antig. na Org.)	Cada ano a mais de idade faz diminuir a satisfação com os colegas de trabalho, no entanto a mesma aumenta por cada ano a mais na Organização
<b>Superiores Hierárquicos</b>	0,063	0,399	-0,057 (Idade) 0,205 (Hab. Literárias) 0,071 (Antig. na Org.)	Cada ano a mais de idade faz diminuir a satisfação com os Superiores Hierárquicos. No entanto esta aumenta por cada grau académico a mais e por cada ano a mais na organização
<b>Realização da Tarefa</b>	0,056	0,250	-0,024 (Antig. na Org.) -0,227 (Funções)	A satisfação com a realização da tarefa diminui por cada ano a mais na Organização e pelo facto de se desempenharem funções com níveis de posição hierarquicamente inferiores

Fonte: Elaboração própria (ver Apêndices 16, 18, 20, 22, 24, 26, 28 e 30)

#### 4.4 Discussão dos Resultados

Sendo que a base deste estudo assentou nos trabalhos de investigação propostos por Rego (2000) e Rego e Carvalho (2002), ao nível da motivação, e de Desphande (1996), no que diz respeito à satisfação e ainda Amaral, Rocha e Saraiva (2014), torna-se importante apresentar uma pequena análise comparativa dos resultados obtidos pelos diferentes autores.

No que diz respeito à motivação, o estudo de Amaral, Rocha e Saraiva (2014, p. 58) conclui que “dos resultados obtidos, deve ser salientado que as variáveis “sucesso” e “filiação” apresentam valores médios elevados e que a variável “poder” não apresenta um nível significativo no que respeita aos índices de motivação dos respondentes. Este estudo salienta ainda que “os valores observados vão ao encontro do perfil médio esperado dos Portugueses” (p. 55) que conforme Rego e Cunha (2004 apud Amaral, Rocha & Saraiva, 2014) se situam nos valores: 6 para a variável sucesso; 6 para a variável afiliação e 5,5 para a variável de poder.

No que respeita aos resultados apresentados por Rego (2000), estes mostram que “o perfil motivacional da amostra global caracteriza-se pela predominância do motivo afiliativo e pela baixa cotação da orientação para o poder” (p. 338), indo também de encontro com o perfil médio dos Portugueses.

Rego e Carvalho (2002) reforçam os resultados exibidos por Rego (2000) adiantando, no entanto que existe uma aproximação ainda maior dos valores obtidos entre as variáveis analisadas da afiliação e do sucesso.

Relativamente aos níveis da satisfação, foram analisadas as variáveis salário, promoções, colegas de trabalho, superiores hierárquicos e realização de tarefa.

Da análise destas variáveis, Amaral, Rocha e Saraiva (2014) no seu estudo concluíram que os indivíduos em estudo se encontram “apenas razoavelmente satisfeitos”, mas que “no entanto, estes dados não devem ser interpretados de forma negativa, devendo ser vistos como uma oportunidade de melhoria e não como uma ameaça para a satisfação e para a motivação dos colaboradores” (p. 58).

No estudo proposto por Desphande (1996), os resultados demonstram que as variáveis que apresentam valores mais elevados são realização da tarefa, seguida de colegas de trabalho, superiores hierárquicos, promoções e por último a satisfação com o salário. Uma conclusão deste estudo é que, excetuando a satisfação com o salário, uma organização pode influenciar todas as facetas de satisfação do trabalho, manipulando o clima ético, bem como podem influenciar a satisfação com a realização da tarefa, com as promoções e com os superiores hierárquicos garantindo que a organização tem um clima profissional.

Deste modo, podemos aferir que no que concerne à motivação, os valores referentes ao presente estudo encontram-se alinhados com os valores obtidos nos restantes estudos analisados (Rego, 2000; Rego e Carvalho, 2002; e Amaral, Rocha e Saraiva, 2014) podendo-mos concluir que, e conforme já acima mencionado, os resultados obtidos vão ao encontro do perfil médio esperado dos Portugueses.

No que diz respeito às variáveis analisadas da satisfação, os valores das médias obtidos nos diferentes estudos analisados são muito semelhantes bem como a sua ordem, sendo que a satisfação com o salário é a que detém os valores mais baixos (em termos de média) em todos os estudos analisados e a satisfação com os colegas de trabalho e com a realização da tarefa, as que demonstram maiores valores medianos, sendo por isso as variáveis em que os indivíduos se sentem mais satisfeitos.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES AO ESTUDO E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

No presente capítulo vão ser referenciadas as conclusões da investigação, nomeadamente entender qual a importância que os colaboradores de uma entidade do setor bancário português conferem à motivação e satisfação e em que níveis se situam. Contudo, é importante referir quais os principais contributos desta investigação e as suas principais limitações, com o propósito de sugerir melhorias metodológicas para futuras perspetivas e pesquisas na área. Por fim, são apontadas algumas indicações para futuras investigações.

### **5.1 Conclusões**

Sendo o objetivo de estudo da presente dissertação situar os níveis em que se encontram a motivação e a satisfação dos colaboradores de uma entidade do setor bancário português, foi aplicado um questionário que permitisse obter os dados para efetuar a análise devida.

Do universo inquirido, a percentagem de respostas incidiu em 90%, onde a maioria são do sexo masculino (70,2%). A média de idades está situada perto dos 46 anos e no que diz respeito às habilitações académicas, os respondentes com o ensino secundário concluído são os que demonstram mais expressão (56,1%).

Esta população é caracterizada como maioritariamente masculina, com níveis académicos médios e situada num segmento de indivíduos maduros. A média de anos na atual função que exercem está situada próximo dos 15 e a média de antiguidade na entidade próxima dos 20 anos.

No que diz respeito às variáveis da motivação e da satisfação, foi possível apurar que a motivação pelo poder é a variável que apresenta valores mais baixos nas médias obtidas (3,49) situando por isso, numa escala de 1 a 7 num valor mediano mais muito próximo do limite. Do mesmo modo se encontram as variáveis satisfação com o salário (3,51) e satisfação com as promoções (3,63).

A variável satisfação com os superiores hierárquicos situam-se num nível mediano (4,34) enquanto que as restantes variáveis estão localizadas acima do valor 5 (considerado elevado). É de notar que as variáveis da motivação quer para a afiliação, quer para o sucesso, são as que obtiveram valores mais elevados (6,05 e 6,22 respetivamente).

Posteriormente foram efetuadas análises de regressão a cada uma das variáveis em causa, tentando apurar qual a relação das variáveis independentes com estas.

Foi efetuada a aplicação de vários modelos de modo a perceber a relação dos dados, sendo possível chegar às seguintes conclusões:

- ✓ Por cada ano a mais de idade, os indivíduos diminuem no que diz respeito à motivação pelo poder e para o sucesso, também diminui a sua satisfação com os superiores hierárquicos e com os colegas. Isto indica que quanto mais velho for um indivíduo, mais desmotivado e insatisfeito se encontra.
- ✓ O facto de se ser do sexo feminino faz diminuir a motivação para o poder e para o sucesso, no entanto a motivação para a afiliação aumenta.
- ✓ No que diz respeito às habilitações literárias e por cada grau de ensino, a motivação para o sucesso e para a afiliação diminui bem como a satisfação com as promoções, mas no que diz respeito à satisfação com os superiores hierárquicos, a mesma aumenta. Conclui-se que quanto mais elevadas são as habilitações literárias de um indivíduo, mais o mesmo se sente desmotivado.
- ✓ A satisfação com o salário, com os superiores hierárquicos e com os colegas de trabalho aumenta por cada ano a mais que o indivíduo exerce funções na organização. No entanto a mesma diminui no que diz respeito à satisfação com as promoções e com a realização da tarefa.
- ✓ O facto de se exercerem funções com níveis hierarquicamente inferiores, faz diminuir a satisfação com a realização da tarefa.

Com base nos resultados apurados na análise efetuada às variáveis da motivação e da satisfação, é possível concluir que, a população inquirida se encontra motivada, mas medianamente satisfeita o que, e de encontro às teorias da motivação e satisfação, é uma população motivada mas com colaboradores não tão satisfeitos.

Dos resultados obtidos, e no que diz respeito à motivação é possível anuir que estes valores vão de encontro ao perfil médio esperado dos Portugueses (Rego e Cunha, 2004 apud Amaral, Rocha e Saraiva, 2014) que segundo estes autores são de 6 para o sucesso e para a afiliação e 5,5 para o poder.

## **5.2 Principais Contributos**

A presente dissertação contribuiu para intensificar alguns fundamentos teóricos e especialmente práticos na área do comportamento organizacional, nomeadamente no que diz

respeito à motivação e à satisfação, do ponto de vista dos colaboradores de uma entidade do setor bancário português.

Deste modo, vão ser mencionados os contributos de maior relevo, não existindo contudo uma ordem de importância imputada.

Em primeiro lugar, foi necessário rever estudos e literatura conducente com as temáticas abordadas. Esta etapa tornou-se fundamental na medida em que proporciona abertura na maneira de abordar a temática em análise.

Num segundo lugar houve a preocupação de não conceber novas escalas trabalho no que diz respeito às diversas dimensões da motivação e satisfação, utilizando por isso, pressupostos já empregados e testados por outros autores nomeadamente Rego e Carvalho (2002) e Deshpande (1996) respetivamente e ainda Amaral, Rocha e Saraiva (2014). Às variáveis que compõem o instrumento de trabalho não foi acrescentado qualquer outra variável, nem qualquer questão adicional.

O terceiro contributo está relacionado com facto de não existirem ainda quaisquer estudos relacionados com as temáticas abordadas, sendo o mesmo pioneiro no setor bancário português.

Em quarto, a realização deste estudo reforça que um melhor entendimento das temáticas da motivação e da satisfação, é uma mais-valia, tratando-se de informação bastante relevante para os quadros diretivos da entidade em estudo. É de referir que esta dissertação irá ter um papel importante na Gestão dos Recursos Humanos da mesma, contribuindo para o entendimento dos seus recursos humanos.

Por último é importante apurar que os resultados obtidos permitem confirmar a pergunta de partida que levou a todo o trabalho de investigação apresentado, bem como o objetivo geral proposto. De acordo com a pergunta de partida “Qual o nível de motivação e de satisfação na perspetiva dos colaboradores da entidade do setor bancário português em estudo?” e com os objetivos específicos: analisar o conjunto de determinantes da motivação e da satisfação na ótica dos colaboradores da entidade do setor bancário em estudo; analisar o relacionamento entre as variáveis dependentes da Motivação (poder, afiliação e sucesso), da Satisfação (salário, promoções, superiores hierárquicos, realização da tarefa e colegas de trabalho) e as variáveis independentes de natureza sociodemográfica (e.g. idade, sexo, habilitações literárias e antiguidade na organização), verificando as variáveis que causam impactos positivos nos resultados e as que devem exigir uma maior atenção na Entidade, é possível verificar que deverá a entidade em causa prestar uma maior atenção aos níveis de motivação de poder, bem como à satisfação dos colaboradores no que diz respeito às variáveis salários e promoções, sendo estes os pontos fracos da mesma.



No entanto e como pontos fortes das determinantes da motivação e da satisfação, as variáveis que causam mais impacto positivo nos resultados são a motivação para o sucesso, para a afiliação e a satisfação com os colegas de trabalho.

### **5.3 Limitações ao Estudo**

Os resultados obtidos neste estudo devem ser entendidos com alguma preocupação atendendo aos limites e limitações intrínsecos ao mesmo, serão referidos unicamente os mais relevantes.

Em primeiro lugar, os dados respeitantes das variáveis utilizadas na investigação derivaram unicamente de uma fonte, os colaboradores em exercício de função numa entidade bancária, em Fevereiro de 2016, e, por isso, são passíveis de enviesamentos.

Em segundo lugar, o estudo foi conduzido a um universo de pequena dimensão (63 indivíduos) o que, juntando ao facto de os mesmos poderem não considerar relevantes as variáveis analisadas e ter como instrumento metodológico um inquérito por questionário (que os deixa pouco à vontade), faz com que alguns dos modelos estatísticos aplicados não se ajustem devidamente, nomeadamente a correlação entre determinadas variáveis sociodemográficas e as variáveis analisadas da motivação e da satisfação.

Apesar de esta limitação poder influenciar os resultados obtidos, deve ser registado que os mesmos estão em conformidade com outros estudos feitos de diferentes áreas (e.g. Rego, 2000; Rego e Carvalho, 2002; Amaral, Rocha e Saraiva, 2014; e Desphande, 1996).

Por último, outra limitação é o facto dos indivíduos terem receio em responder a quaisquer instrumentos metodológicos, principalmente em situações que julguem comprometer-lhe a vida futura (como por exemplo retaliações por parte dos superiores hierárquicos).

### **5.4 Recomendações**

Tendo em vista uma melhoria contínua em todos os serviços, mas neste caso particular, o Sistema Bancário existe a necessidade dos recursos humanos terem um papel importante no seio da organização, assim, torna-se importante chamar a atenção dos seus quadros diretivos com alguns pontos-chave e observações:

- ✓ Necessidade ouvir os colaboradores. Com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições que incentivem o compromisso, dedicação e autoestima resultando ao mesmo tempo num melhor nível de produtividade e satisfação;
- ✓ Ter em conta as relações interpessoais e pessoais de cada colaborador;
- ✓ Ajustar os princípios do sistema de recompensas, pois nos valores obtidos neste estudo, é aí que se encontra a grande insatisfação dos indivíduos.

## **5.5 Propostas para Investigações Futuras**

No que respeita a linhas de investigação futuras, seria importante a realização de um novo estudo na entidade em causa, com vários momentos de investigação.

Estender a investigação a outras entidades e realizar estudos comparativos, também seria importante, uma vez que o setor bancário português atravessa um período difícil e os seus recursos humanos são das áreas mais afetadas.

Tendo por base o estudo efetuado sugerem-se ainda outras pesquisas nesta área, nomeadamente ao estudo de outras variáveis da motivação e satisfação que aqui não foram abordadas, como por exemplo, o sistema de remunerações que tanto influencia o comportamento dos recursos humanos.

## BIBLIOGRAFIA

Alcobia, Paulo. (2001). *Atitudes e satisfação no trabalho*. In Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José & Caetano, António (Org.). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill. p. 281-306.

Amaral, Rui, Rocha, Susana & Saraiva, Margarida (2014). Participaram num estudo intitulado “Perceções da Motivação e da Satisfação para uma Melhor Qualidade no Trabalho – o caso do Hotel Convento do Espinheiro (Évora) ”. *V Encontro de Troia – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento*, 6 de Junho. Retirado de <http://publicacoes.apq.pt/percecoes-da-motivacao-e-da-satisfacao-para-uma-melhor-qualidade-no-trabalho-o-caso-do-hotel-convento-do-espinheiro/>, em 19-12-2014.

Arnolds, Ca & Boshoff, Christo. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *Journal of Human Resource Management*. Vol.13. Nº 4. p.697-719. Retirado de: <http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/riih/2002/00000013/00000004/art00007>, em 20-01-2017.

Brandalise, Karla C. dos Anjos. (2004). *Metodologia de Apoio à Decisão Construtivista Para Aperfeiçoamento de Processos de Facturamento em uma Organização*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Retirado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87273/223591.pdf?sequence>, em 10-06-2015

Caetano, A & Vala, J.. (2007). *Gestão de recursos humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª Edição. Lisboa: RH Editora.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J.. (2013). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6.ª Edição. Publicações Dom Quixote.

Cunha, M.P, Rego, Arménio, Cunha, Rita Campos, Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 7ª Edição. Lisboa: Editora RH, Lda.

Deshpande, Satish P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation. *Journal of Business Ethics*.15. p. 655-660.

Gagne, Marlène & Deci, Edward L.. (2005). Self-determination theory and work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26. p. 331–362. Publicado online em Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

GRACE (2004). *Primeiros Passos - Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas*.

Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*. Vol.9(3-4). p.241-252.

Latham, Gary P. & Ernst, Christopher T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*. Vol. 16. p. 181-198.

Lundberg, Christine, Gudmundson, Ana, & Andersson, Tommy. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Journal of Tourism Management*. Vol.30. p. 890-899.

Mallin, M.L. & Pullins, E.B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38. Nº 7. p. 769-770.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Pesquisa Metodológica Científica*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.

Maroco, João (2003). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Maslow, Abraham. (1943). A Theory of human Motivation. *Psychological Review*. Vol. 50. Nº 4. p. 370-396.

Neves, José. (2001). *Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais*. In Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José & Caetano, António. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: McGraw-Hill. p. 255-278.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age wit job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 63. p. 677-718.

Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 31. p. 463-479.

Pestana, M. Helena & Gageiro, J. Nunes (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Pierce, W. D., Cameron, J., Banko, K. M., & So, S. (2003). Positive effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. *The Psychological Record*. Vol. 53. p. 561-579.

Quivy, Raymond (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Ed. Gradiva.

Rego, Arménio (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*. Vol. 18. Nº3. p. 335-344.

Rego, Arménio & Carvalho, Teresa (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: evidência confirmatória do construto. *Psicologia: teoria e pesquisa*. Vol. 18. N.º 1. p. 17-26.

Robbins, Stephen P. (2009). *Organizational Behavior - Comportamento Organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Van den Broeck, Anja, Lens, Willy, De Witte, Hans & Van Coillie, Hermina (2012). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: a person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.82. p. 69-78.

Vilelas, José. (2009). *Investigação. O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Sílabo

Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging expression of voice. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. Nº 4. p. 682-696.

# APÊNDICES

## Apêndice 1 - Inquérito por Questionário

Questionário

n.º \_\_\_\_\_

### Inquérito por Questionário

Data / /

### Qualidade de Vida no Local de Trabalho: Motivação e Satisfação

Exm.º(a) Sr.(a)

Este inquérito por questionário insere-se no âmbito de um estudo de Mestrado em Gestão, levado a cabo na Universidade de Évora sobre as pessoas que trabalham no sector Bancário.

Através da aplicação deste questionário pretende-se indagar os **recursos humanos** sobre as suas motivações e satisfações perante o trabalho aplicado na sua Organização. A sua participação é muito importante!

Se estiver de acordo leia as afirmações das folhas seguintes e refira em que grau elas se aplicam ou não a si.

**Utilizando a escala situada no topo de cada grupo de questões, coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.**

Note que **não há respostas certas nem erradas** – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Solicita-se que responda a todas as questões que serão tratadas com **total confidencialidade**.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos destinam-se apenas e exclusivamente a uma investigação académica.

1. Seguidamente são apresentadas diversas afirmações sobre as suas atitudes e comportamentos (**Motivações**). Por favor, refira em que medida elas se **aplicam a si**. Utilize a escala abaixo indicada, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua avaliação.

<i>Nunca</i>	<i>Quase Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Por vezes</i>	<i>Usualmente</i>	<i>Quase sempre</i>	<i>Sempre</i>
1	2	3	4	5	6	7

Para conseguir usufruir de uma melhor Qualidade de Trabalho na minha organização (...)

(...) 1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	
(...) 2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	
(...) 3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	
(...) 4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	
(...) 5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	
(...) 6. Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	
(...) 7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	

(...) 8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	
(...) 9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	
(...) 10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	
(...) 11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	
(...) 12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	
(...) 13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	
(...) 14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	
(...) 15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	
(...) 16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	
(...) 17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	
(...) 18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	

2. Seguidamente encontra afirmações que descrevem o **modo como pode ver-se a si próprio(a)** no contexto da sua **Satisfação** perante o trabalho neste momento.

Utilize a escala seguinte para **indicar o grau em que concorda ou discorda** de cada uma das afirmações.

Discordo fortemente	Discordo um pouco	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6	7

1. A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	
2. O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades.	
3. Sinto-me mal pago para as funções que exerço.	
4. Os meus benefícios complementares (i.e., além do salario) são generosos.	
5. Eu não aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização.	
6. As promoções não são frequentes na minha organização.	
7. Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	



8. Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.	
9. As pessoas com quem trabalho não me dão suficiente apoio.	
10. Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	
11. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	
12. Eu trabalho com pessoas responsáveis.	
13. Os meus chefes dão-me apoio.	
14. Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	
15. Os meus superiores não valorizam as minhas opiniões.	
16. A minha chefia não me trata de forma justa.	
17. O meu trabalho é interessante.	
18. Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	
19. Eu preferia estar a fazer outro tipo de trabalho.	
20. Sinto-me pouco realizado no meu trabalho.	

3. Solicita-se agora que faculte alguns elementos a seu respeito:

3.1. Idade: \_\_\_\_\_

3.2. Sexo: 

1. Masculino <input type="checkbox"/>	2. Feminino <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--------------------------------------

3.3. Habilitações Literárias:

1.	Ensino Básico - 1.º Ciclo	
2.	Ensino Básico - 2.º Ciclo	
3.	Ensino Básico - 3.º Ciclo	
4.	Ensino Secundário	
5.	Ensino Profissional	
6.	Licenciatura	
7.	Mestrado	
8.	Doutoramento	

3.4. Por favor indique:

Antiguidade na organização (anos).	Funções específicas que desempenha.	Anos de experiência nessas funções.

**Obrigado pela sua participação!**

### Apêndice 2 – Sexo (Outputs SPSS)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	40	70,2	71,4	71,4
	Feminino	16	28,1	28,6	100,0
	Total	56	98,2	100,0	
Missing	NR	1	1,8		
Total		57	100,0		

### Apêndice 3 – Habilitações literárias (Outputs SPSS)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico - 3.º ciclo	1	1,8	1,9	1,9
	Ensino Secundário	32	56,1	61,5	63,5
	Ensino Profissional	3	5,3	5,8	69,2
	Licenciatura	14	24,6	26,9	96,2
	Mestrado	2	3,5	3,8	100,0
	Total		52	91,2	100,0
Missing	NR	5	8,8		
Total		57	100,0		

### Apêndice 4 – Idade (Outputs SPSS)

N	Valid	52
	Missing	5
	Mean	45,73
	Std. Deviation	8,277
	Minimum	28
	Maximum	62

### Apêndice 5 – Antiguidade na Organização (Outputs SPSS)

N	Valid	54
	Missing	3
	Mean	19,80
	Std. Deviation	9,110
	Minimum	5
	Maximum	35

**Apêndice 6 – Anos de experiência na atual função (Outputs SPSS)**

N	Valid	49
	Missing	8
	Mean	14,51
	Std. Deviation	9,439
	Minimum	1
	Maximum	30

**Apêndice 7 – Motivação (Variável Sucesso) - Outputs SPSS**

		M1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	M4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	M7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	M10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	M13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.
N	Valid	57	53	56	57	56
	Missing	0	4	1	0	1
	Mean	6,49	6,28	6,27	6,56	5,41
	Std. Deviation	0,658	0,717	0,842	0,567	1,125
	Minimum	5	4	4	5	3
	Maximum	7	7	7	7	7

**Apêndice 8 – Motivação (Variável Afiliação) - Outputs SPSS**

	M2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	M5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	M8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	M11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	M14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	M16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	M18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.
N Valid	57	57	56	57	57	54	57
Missing	0	0	1	0	0	3	0
Mean	5,93	6,61	5,98	6,12	6,16	5,43	6,16
Std. Deviation	,961	,648	1,382	,888	1,049	1,143	1,031
Minimum	3	5	1	4	4	3	3
Maximum	7	7	7	7	7	7	7

**Apêndice 9 – Motivação (Variável Poder) - Outputs SPSS**

		M3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	M6. Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	M9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	M12. Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	M15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	M17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.
N	Valid	56	55	57	57	57	57
	Missing	1	2	0	0	0	0
Mean		2,93	2,87	4,07	4,53	3,32	3,16
Std. Deviation		1,425	1,263	1,321	1,338	1,560	1,449
Minimum		1	1	1	1	1	1
Maximum		6	7	7	7	7	6

**Apêndice 10 – Satisfação (Variável Salário) - Outputs SPSS**

		S1. A minha organização paga melhores salários que a concorrência.	S2. O meu salario é adequado, considerando as minhas responsabilidades	S3Reformulada. Sinto-me bem pago para as funções que exerço	S4. Os meus benefícios complementares (i.e., além do salario) são generosos.
N	Valid	54	56	56	55
	Missing	3	1	1	2
Mean		3,26	3,70	3,61	3,49
Std. Deviation		1,119	1,525	1,592	1,502
Minimum		1	1	1	1
Maximum		6	6	7	6

**Apêndice 11 – Satisfação (Variável Promoções) - Outputs SPSS**

		S5Reformulada. Eu aprecio os critérios utilizados para a promoção de pessoas na minha organização	S6Reformulada. As promoções são frequentes na minha organização	S7. Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido(a).	S8. Estou satisfeito(a) com a minha progressão na carreira.
N	Valid	56	56	56	56
	Missing	1	1	1	1
Mean		3,27	4,04	3,68	3,55
Std. Deviation		1,612	1,427	1,653	1,705
Minimum		1	1	1	1
Maximum		7	7	7	6

**Apêndice 12 – Satisfação (Variável Colegas de Trabalho) - Outputs SPSS**

		S9Reformulada. As pessoas com quem trabalhos dão-me suficiente apoio	S10. Quando peço a alguém para fazer algo, o trabalho aparece feito.	S11. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	S12. Eu trabalho com pessoas responsáveis.
N	Valid	56	56	57	57
	Missing	1	1	0	0
Mean		4,34	4,80	5,95	5,72
Std. Deviation		1,564	1,381	,811	,978
Minimum		1	2	3	3
Maximum		7	7	7	7

**Apêndice 13 – Satisfação (Superiores Hierárquicos) - Outputs SPSS**

		S13. Os meus chefes dão-me apoio.	S14. Os meus chefes são de “primeira qualidade”.	S15Reformulada. Os meus superiores valorizam as minhas opiniões	S16Reformulada. A minha chefia trata-me de forma justa
N	Valid	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,82	4,44	3,96	4,12
Std. Deviation		1,104	1,337	1,322	1,489
Minimum		2	2	2	2
Maximum		7	7	7	7

**Apêndice 14 – Satisfação (Variável Realização da Tarefa) - Outputs SPSS**

		S17. O meu trabalho é interessante.	S18. Sinto-me bem com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	S19Reformulada. Eu não preferia estar a fazer outro tipo de trabalho	S20Reformulada. Sinto-me muito realizado no meu trabalho
N	Valid	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0
Mean		5,67	5,67	4,70	4,65
Std. Deviation		1,200	1,075	1,772	1,727
Minimum		1	2	1	1
Maximum		7	7	7	7

### Apêndice 15 - Motivação e Satisfação - Outputs SPSS

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivação para o Sucesso	57	4,60	7,00	6,2167	,55648
Motivação para a Afiliação	57	4,50	7,00	6,0547	,69269
Motivação para o Poder	57	1,67	5,33	3,4860	,86802
Satisfação com Salário	56	1,75	6,00	3,5134	,93160
Satisfação com Promoções	56	1,00	5,50	3,6339	1,00336
Satisfação com Colegas de Trabalho	57	2,75	7,00	5,2105	,92369
Satisfação com Superiores Hierárquicos	57	2,00	6,50	4,3377	,92762
Satisfação com Realização da Tarefa	57	2,50	7,00	5,1711	1,14677
Valid N (listwise)	56				



## Apêndice 16 – Regressão da variável Sucesso (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,379 <sup>a</sup>	,143	,066	,48661

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,744	4	,436	1,841	,138 <sup>b</sup>
	Residual	10,419	44	,237		
	Total	12,163	48			

a. Dependent Variable: Motivação para o Sucesso

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	7,786	,857		9,084	,000	6,059	9,514
	Idade	-,022	,021	-,352	-1,026	,310	-,064	,021
	Sexo	,280	,163	,254	1,724	,092	-,047	,608
	Habilitações Literárias	-,131	,099	-,263	-1,320	,194	-,331	,069
	Antiguidade na Organização_Anos	,000	,021	-,005	-,013	,990	-,042	,042

a. Dependent Variable: Motivação para o Sucesso

## Apêndice 17 – Regressão da variável Sucesso (2) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,377 <sup>a</sup>	,142	,086	,47760

a. Predictors: (Constant), Habilitações Literárias, Sexo, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,737	3	,579	2,539	,068 <sup>b</sup>
	Residual	10,493	46	,228		
	Total	12,230	49			

a. Dependent Variable: Motivação para o Sucesso

b. Predictors: (Constant), Habilitações Literárias, Sexo, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B			
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound		
	1	(Constant)	7,586			,725			10,460
	Idade	-,019	,010	-,324	-1,982	,054	-,039	,000	
	Sexo	,269	,158	,244	1,706	,095	-,048	,587	
	Habilitações Literárias	-,110	,081	-,224	-1,349	,184	-,273	,054	

a. Dependent Variable: Motivação para o Sucesso

## Apêndice 18 – Regressão da variável Afiliação (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340 <sup>a</sup>	,115	,035	,60198

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,081	4	,520	1,436	,238 <sup>b</sup>
	Residual	15,945	44	,362		
	Total	18,026	48			

a. Dependent Variable: Motivação para a Afiliação

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	7,455	1,060		7,031	,000	5,318	9,592
	Idade	-,010	,026	-,127	-,364	,718	-,062	,043
	Sexo	,281	,201	,209	1,396	,170	-,125	,686
	Habilitações Literárias	-,219	,123	-,362	-1,785	,081	-,466	,028
	Antiguidade na Organização_Anos	,005	,026	,067	,177	,860	-,048	,057

a. Dependent Variable: Motivação para a Afiliação

## Apêndice 19 – Regressão da variável Afiliação (2) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,389 <sup>a</sup>	,151	,117	,60117

a. Predictors: (Constant), Habilitações Literárias, Sexo

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,154	2	1,577	4,364	,018 <sup>b</sup>
	Residual	17,709	49	,361		
	Total	20,863	51			

a. Dependent Variable: Motivação para a Afiliação

b. Predictors: (Constant), Habilitações Literárias, Sexo

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	7,133	,398		17,920	,000	6,333	7,932
	Sexo	,329	,189	,236	1,740	,088	-,051	,710
	Habilitações Literárias	-,232	,085	-,370	-2,730	,009	-,402	-,061

a. Dependent Variable: Motivação para a Afiliação

## Apêndice 20 – Regressão da variável Poder (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,355 <sup>a</sup>	,126	,046	,82076

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,267	4	1,067	1,583	,196 <sup>b</sup>
	Residual	29,640	44	,674		
	Total	33,907	48			

a. Dependent Variable: Motivação para o Poder

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**oefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	5,356	1,446		3,705	,001	2,442	8,269
	Idade	-,061	,036	-,589	-1,697	,097	-,133	,011
	Sexo	-,514	,274	-,279	-1,874	,068	-1,067	,039
	Habilitações Literárias	,066	,167	,080	,397	,693	-,271	,404
	Antiguidade na Organização_Anos	,041	,035	,436	1,156	,254	-,030	,112

a. Dependent Variable: Motivação para o Poder

## Apêndice 21 – Regressão da variável Poder (2) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323 <sup>a</sup>	,105	,068	,80435

a. Predictors: (Constant), Sexo, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,699	2	1,850	2,859	,067 <sup>b</sup>
	Residual	31,702	49	,647		
	Total	35,401	51			

a. Dependent Variable: Motivação para o Poder

b. Predictors: (Constant), Sexo, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,995	,678		7,372	,000	3,634	6,357
	Idade	-,029	,014	-,288	-2,053	,045	-,057	-,001
	Sexo	-,440	,255	-,242	-1,724	,091	-,953	,073

Dependent Variable: Motivação para o Poder

## Apêndice 22 – Regressão da variável Salário (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332 <sup>a</sup>	,110	,028	,92204

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,531	4	1,133	1,332	,273 <sup>b</sup>
	Residual	36,557	43	,850		
	Total	41,088	47			

a. Dependent Variable: Satisfação com Salário

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,364	1,630		1,451	,154	-,922	5,651
	Idade	-,023	,040	-,203	-,569	,572	-,105	,059
	Sexo	,276	,309	,135	,894	,376	-,346	,898
	Habilitações Literárias	,181	,192	,197	,944	,350	-,206	,569
	Antiguidade na Organização_Anos	,062	,041	,596	1,515	,137	-,020	,144

a. Dependent Variable: Satisfação com Salário

**Apêndice 23 - Regressão da variável Salário (2) - Outputs SPSS**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237 <sup>a</sup>	,056	,038	,93121

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,643	1	2,643	3,047	,087 <sup>b</sup>
	Residual	44,224	51	,867		
	Total	46,867	52			

a. Dependent Variable: Satisfação com Salário

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,005	,308		9,747	,000	2,386	3,625
	Antiguidade na Organização_Anos	,025	,014	,237	1,746	,087	-,004	,053

a. Dependent Variable: Satisfação com Salário



## Apêndice 24 – Regressão da variável Promoções (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,176 <sup>a</sup>	,031	-,059	1,06990

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,571	4	,393	,343	,847 <sup>b</sup>
	Residual	49,221	43	1,145		
	Total	50,792	47			

a. Dependent Variable: Satisfação com Promoções

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	4,790	1,891		2,533	,015	,976	8,604
	Idade	,006	,047	,050	,133	,894	-,088	,101
	Sexo	,194	,358	,086	,540	,592	-,529	,916
	Habilitações Literárias	-,205	,223	-,200	-,918	,364	-,654	,245
	Antiguidade na Organização_Anos	-,030	,047	-,265	-,645	,522	-,126	,065

a. Dependent Variable: Satisfação com Promoções

## Apêndice 25 – Regressão da variável Promoções (2) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,134 <sup>a</sup>	,018	-,024	1,03861

a. Predictors: (Constant), Habilitações Literárias, Antiguidade na Organização\_Anos

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,926	2	,463	,429	,654 <sup>b</sup>
	Residual	50,699	47	1,079		
	Total	51,625	49			

a. Dependent Variable: Satisfação com Promoções

b. Predictors: (Constant), Habilitações Literárias, Antiguidade na Organização\_Anos

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,675	1,241		3,767	,000	2,178	7,172
	Habilitações Literárias	-,147	,193	-,146	-,759	,452	-,535	,242
	Antiguidade na Organização_Anos	-,020	,022	-,173	-,899	,373	-,063	,024

a. Dependent Variable: Satisfação com Promoções

## Apêndice 26 – Regressão da variável Colegas de Trabalho (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,375 <sup>a</sup>	,141	,063	,91046

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,983	4	1,496	1,804	,145 <sup>b</sup>
	Residual	36,473	44	,829		
	Total	42,456	48			

a. Dependent Variable: Satisfação com Colegas de Trabalho

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	5,565	1,604		3,470	,001	2,333	8,797
	Idade	-,059	,040	-,511	-1,484	,145	-,139	,021
	Sexo	,157	,304	,076	,515	,609	-,457	,770
	Habilitações Literárias	,111	,186	,120	,600	,551	-,263	,486
	Antiguidade na Organização_Anos	,089	,039	,848	2,268	,028	,010	,168

a. Dependent Variable: Satisfação com Colegas de Trabalho

**Apêndice 27 – Regressão da variável Colegas de Trabalho (2) - Outputs SPSS**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,304 <sup>a</sup>	,093	,055	,90179

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,979	2	1,990	2,446	,097 <sup>b</sup>
	Residual	39,035	48	,813		
	Total	43,014	50			

a. Dependent Variable: Satisfação com Colegas de Trabalho

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	6,131	1,180		5,194	,000	3,757	8,504
	Idade	-,049	,038	-,427	-1,272	,209	-,126	,028
	Antiguidade na Organização_Anos	,065	,034	,638	1,903	,063	-,004	,134

a. Dependent Variable: Satisfação com Colegas de Trabalho

## Apêndice 28 – Regressão da variável Superiores Hierárquicos (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,251 <sup>a</sup>	,063	-,022	,99508

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,932	4	,733	,740	,570 <sup>b</sup>
	Residual	43,568	44	,990		
	Total	46,500	48			

a. Dependent Variable: Satisfação com Superiores Hierárquicos

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Sexo, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	4,651	1,753		2,654	,011	1,119	8,184
	Idade	-,057	,043	-,476	-1,324	,192	-,145	,030
	Sexo	-,033	,333	-,016	-,101	,920	-,704	,637
	Habilitações Literárias	,210	,203	,216	1,037	,305	-,198	,619
	Antiguidade na Organização_Anos	,071	,043	,650	1,665	,103	-,015	,158

a. Dependent Variable: Satisfação com Superiores Hierárquicos

## Apêndice 29 – Regressão da variável Superiores Hierárquicos (2) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,251 <sup>a</sup>	,063	,000	,98408

a. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Habilitações Literárias, Idade

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,922	3	,974	1,006	,399 <sup>b</sup>
	Residual	43,578	45	,968		
	Total	46,500	48			

a. Dependent Variable: Satisfação com Superiores Hierárquicos

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização\_Anos, Habilitações Literárias, Idade

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							Bound	Bound
1	(Constant)	4,653	1,733		2,684	,010	1,161	8,144
	Idade	-,057	,043	-,472	-1,335	,189	-,143	,029
	Habilitações Literárias	,205	,195	,211	1,055	,297	-,187	,598
	Antiguidade na Organização_Anos	,071	,042	,647	1,682	,100	-,014	,156

a. Dependent Variable: Satisfação com Superiores Hierárquicos

### Apêndice 30 – Regressão da variável Realização da Tarefa (1) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,304 <sup>a</sup>	,093	-,051	1,28497

a. Predictors: (Constant), Anos de experiência na função atual, Sexo, Funções Específicas que desempenha, Habilitações Literárias, Idade, Antiguidade na Organização\_Anos

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,401	6	1,067	,646	,693 <sup>b</sup>
	Residual	62,743	38	1,651		
	Total	69,144	44			

a. Dependent Variable: Satisfação com Realização da Tarefa

b. Predictors: (Constant), Anos de experiência na função atual, Sexo, Funções Específicas que desempenha, Habilitações Literárias, Idade, Antiguidade na Organização\_Anos

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	7,063	2,477		2,851	,007	2,048	12,077
	Idade	,011	,059	,074	,193	,848	-,108	,131
	Sexo	,014	,465	,005	,029	,977	-,928	,955
	Habilitações Literárias	-,143	,268	-,119	-,534	,596	-,686	,400
	Antiguidade na Organização_Anos	-,067	,062	-,474	-1,082	,286	-,193	,059
	Funções Específicas que desempenha	-,384	,257	-,277	-1,495	,143	-,904	,136
	Anos de experiência na função atual	,024	,037	,170	,640	,526	-,052	,099

a. Dependent Variable: Satisfação com Realização da Tarefa

## Apêndice 31 – Regressão da variável Realização da Tarefa (2) - Outputs SPSS

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,237 <sup>a</sup>	,056	,017	1,18247

a. Predictors: (Constant), Funções Específicas que desempenha, Antiguidade na Organização\_Anos

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,987	2	1,994	1,426	,250 <sup>b</sup>
	Residual	67,116	48	1,398		
	Total	71,103	50			

a. Dependent Variable: Satisfação com Realização da Tarefa

b. Predictors: (Constant), Funções Específicas que desempenha, Antiguidade na Organização\_Anos

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
							B	Std. Error
1	(Constant)	6,120	,594		10,302	,000	4,925	7,314
	Antiguidade na Organização_Anos	-,024	,018	-,182	-1,294	,202	-,061	,013
	Funções Específicas que desempenha	-,227	,188	-,171	-1,210	,232	-,605	,150

a. Dependent Variable: Satisfação com Realização da Tarefa