



A satisfação no trabalho e a relação com o afecto positivo, afecto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios.

Estudo realizado a professores de treze ginásios pertencentes ao distrito do Porto e arredores.

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, na área de especialização de Gestão Desportiva, orientada pela Professora Doutora Madalena Vilas Boas.

SARA FILIPA VIEIRA UNGARO

Porto, Janeiro de 2007

Ungaro, S. (2006). A satisfação no trabalho e a relação com o afecto positivo, afecto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios. Estudo realizado a professores de treze ginásios pertencentes ao distrito do Porto e arredores. Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, na área de especialização de Gestão Desportiva. Porto, FADE.UP.

PALAVRAS-CHAVE: SATISFAÇÃO NO TRABALHO, AFECTO POSITIVO, AFECTO NEGATIVO, SISTEMA DE RECOMPENSAS E PLANO DE BENEFÍCIOS.

“Procura bem alto, pois as estrelas estão escondidas na tua alma.
Sonha profundamente, pois cada sonho precede uma meta”.

Palmela Vaull Starr

Aos meus Pais

AGRADECIMENTOS

É difícil pensar na possibilidade de realizar este trabalho sem que estivessem sempre a meu lado. A vocês, que me acompanham desde o dia em que nasci; que me ensinam e mostram em cada dia o porquê de lutar, de esperar e de avançar... Amo-vos tanto... Obrigada por tudo o quanto fazem, dizem e pensam em prol de um sonho que foi, é e será sempre o de sermos felizes.

A ti, que ano após ano, te manténs a meu lado, sempre presente em cada meta e em cada sonho que insisto e persisto em alcançar... Este é apenas mais um! A ti, que dia após dia me vais ensinando a sorrir e a chorar, a amar e a acreditar que é tudo é possível... até mesmo esperar por momentos melhores... Desculpa se o presente te fez esquecer o passado e fugir do futuro... Ainda assim, obrigada por tudo aquilo que conseguiste encontrar em mim e por tudo aquilo que me deixaste descobrir em ti... Foi um prazer, um privilégio todos estes anos e todos, todos os momentos que partilhei contigo... Será um até já na minha vida e um até sempre... no meu coração...

Quando um sonho se transforma num objectivo a atingir, somos invadidos por uma agitação interior que nos questiona acerca da forma como o vamos conseguir concretizar. Foi assim que me senti quando dei por mim a terminar o primeiro ano deste percurso de mestre da vida! Foi pois para mim um alívio quando a conheci e quando naqueles primeiros instantes me apercebi que partilhava do mesmo gosto que eu por esta área do saber. Foi um privilégio ser orientada por si. A si, Madalena, pelas palavras de incentivo que nunca cansou de dizer; pelo afecto positivo que marcou a sua presença em cada confronto de ideias; pelos riscos e rabiscos em cada rascunho que sempre me fizeram reflectir e procurar cada vez mais e melhor; por me conduzir em terrenos que não domino e por me indicar o caminho a seguir quando tudo pareceu estar sob um denso nevoeiro; por toda a experiência que partilhou comigo... Por tudo isto, o meu sincero obrigada!

A todos os ginásios que abriram as suas portas a uma estudante ambiciosa e que demonstraram, desde logo, interesse e predisposição em colaborar, colocando o máximo de intervenientes possível ao dispor deste estudo; e, como não poderia deixar de o fazer, a todos os professores que preencheram os questionários, sem os quais não teria sido possível a realização empírica deste trabalho.

Ao Professor Pedro Sarmento por, a dada altura, acreditar neste sonho como se fosse também o seu; por me ter acompanhado em todo este percurso com tamanha sabedoria e experiência; pelo esforço em me mostrar de que forma a gestão pode fazer parte integrante das nossas vidas; e, pelo apoio incondicional que sempre manifesta quando abre a porta daquele fantástico gabinete. Até sempre!

A todos aqueles amigos que, apesar da distância que me foi inevitavelmente exigida durante todo este percurso, se mantiveram a meu lado e continuaram a partilhar comigo emoções e momentos, que outrora se multiplicavam no tempo e que agora, reconheço, se vêm subtraindo em recordações... Para eles, isto representa um até já! Um até já na esperança de que tudo volte a ser como era antes...os dois vezes três tristes tigres!

E a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste sonho; a todos os que me fizeram acreditar que a meta não estava assim tão longe, nem que seria assim tão difícil de alcançar... Àqueles que, durante esta caminhada, se cruzaram comigo, reagiram à minha presença, me sorriram e me empurraram, dia após dia, para esta vitória... Obrigada!

ÍNDICE GERAL

Índice de Figuras.....	VII
Índice de Quadros.....	XI
Resumo.....	XVII
<i>Abstract</i>	XIX
<i>Résumé</i>	XXI
 I - Introdução	 1
 II – Revisão da Literatura	 13
1. A satisfação no trabalho	15
1.1. O conceito de satisfação no trabalho.....	15
1.2. Os factores da satisfação no trabalho.....	20
1.3. Modelos de explicação e variáveis de estudo da satisfação no trabalho.....	22
1.3.1. Os modelos centrados nos indivíduos.....	22
1.3.1.1. Características de personalidade.....	23
1.3.1.1.1. Definição de personalidade.....	24
1.3.1.1.2. A satisfação no trabalho e os <i>Big Five</i>	27
1.3.1.1.3. Afecto positivo e afecto negativo.....	29
1.3.1.1.3.1. Afecto positivo.....	29
1.3.1.1.3.2. Afecto negativo.....	33
1.3.1.2. Variáveis demográficas.....	35
1.3.1.2.1. Idade.....	35
1.3.1.2.2. Género.....	37
1.3.1.2.3. Outras variáveis demográficas.....	38
1.3.2. Os modelos centrados nas situações.....	40
1.3.2.1. Características da função.....	40
1.3.2.2. Características do processo de tomada de decisão.....	43

1.3.2.3. Características de reforço e sistema de recompensas.....	44
1.3.2.3.1. Teoria bifactorial de Herzberg.....	44
1.3.2.3.2. Recompensas intrínsecas e extrínsecas.....	46
1.3.2.3.3. Hierarquia das necessidades de Maslow.....	47
1.3.3. Os modelos interaccionais.....	49
1.4. Consequências da satisfação no trabalho.....	52
1.5. Avaliação da satisfação no trabalho.....	56
2. Sistema de recompensas.....	61
2.1. Evolução do conceito.....	61
2.2. Objectivos de um sistema de recompensas.....	64
2.3. Pressupostos de um sistema de recompensas eficaz.....	65
2.4. Estrutura de um sistema de recompensas.....	67
2.5. Recompensas intrínsecas e extrínsecas.....	71
2.5.1. Recompensas intrínsecas.....	71
2.5.2. Recompensas extrínsecas.....	74
III – Análise Empírica.....	79
1. Opções estratégicas.....	81
2. Objectivos gerais.....	82
3. Modelo de investigação proposto.....	82
3.1. Características da personalidade.....	83
3.2. Factores organizacionais.....	83
4. Hipóteses do estudo.....	84
5. Metodologia.....	86
5.1. Procedimentos.....	87
5.1.1. Amostragem.....	87
5.1.2. Entrega e recolha de questionários.....	88
5.1.3. Taxa de resposta.....	89
5.1.4. Tratamento de dados.....	90
5.2. Instrumento.....	94
5.2.1. Introdução.....	95

5.2.2. Afecto positivo e afecto negativo.....	95
5.2.2.1. Escala utilizada.....	95
5.2.2.2. Características psicométricas.....	98
5.2.2.2.1. Validade.....	98
5.2.2.2.2. Fiabilidade.....	103
5.2.2.2.3. Sensibilidade.....	105
5.2.3. Satisfação no trabalho.....	108
5.2.3.1. Escala utilizada.....	108
5.2.3.2. Características psicométricas.....	109
5.2.3.2.1. Validade.....	109
5.2.3.2.2. Fiabilidade.....	110
5.2.3.2.3. Sensibilidade.....	110
5.2.4. Sistema de recompensas e plano de benefícios.....	111
5.2.4.1. Sistema de recompensas.....	113
5.2.4.2. Plano de benefícios.....	116
5.2.5. Características sócio-demográficas.....	118
5.2.6. Síntese.....	120
5.3. Amostra.....	120
5.3.1. Género.....	120
5.3.2. Idade.....	121
5.3.3. Estado civil.....	122
5.3.4. Habilitações literárias.....	123
5.3.5. Situação Profissional.....	124
5.3.6. Síntese.....	129
6. Apresentação de resultados.....	130
6.1. Variáveis sócio-demográficas <i>versus</i> variáveis psicológicas e de remuneração.....	130
6.1.1. Diferenças de médias em função do género.....	130
6.1.2. Diferenças de médias em função da idade.....	133
6.1.3. Diferenças de médias em função do estado civil.....	135
6.1.4. Diferenças de médias em função das habilitações literárias.....	138

6.1.5. Diferenças de médias de acordo com a função desempenhada.....	140
6.1.6. Diferenças de médias em função posição hierárquica.....	143
6.1.7. Diferenças de médias em função do número de horas de trabalho por semana.....	145
6.1.8. Diferenças de médias em função da experiência profissional.....	147
6.1.9. Diferenças de médias em função do tipo de vínculo laboral.....	149
6.1.10. Diferenças de médias em função da exclusividade.....	152
6.1.11. Diferenças de médias em função da antiguidade.....	154
6.1.12. Diferenças de médias em função do número de empregos.....	156
6.2. Variáveis psicológicas.....	159
6.2.1. Correlações	159
6.2.2. Regressões.....	160
6.3. Sistema de recompensas <i>versus</i> variáveis psicológicas.....	162
6.3.1. Satisfação geral.....	162
6.3.2. Afecto positivo.....	165
6.3.3. Afecto negativo.....	165
6.4. Plano de benefícios <i>versus</i> variáveis psicológicas.....	166
6.4.1. Satisfação geral.....	166
6.4.2. Afecto positivo.....	168
6.4.3. Afecto negativo.....	168
6.5. Sistema de recompensas <i>versus</i> plano de benefícios.....	169
7. Análise e discussão dos resultados.....	170
7.1. Variáveis sócio-demográficas <i>versus</i> variáveis psicológicas e de remuneração.....	170
7.1.1. Género.....	170
7.1.2. Idade.....	172
7.1.3. Estado civil.....	173
7.1.4. Habilitações literárias.....	174

7.1.5. Função desempenhada.....	175
7.1.6. Posição hierárquica.....	175
7.1.7. Número de horas de trabalho por semana.....	176
7.1.8. Experiência profissional.....	177
7.1.9. Vínculo laboral.....	177
7.1.10. Exclusividade.....	178
7.1.11. Antiguidade.....	179
7.1.12. Número de empregos.....	179
7.2. Variáveis psicológicas.....	180
7.3. Sistema de recompensas <i>versus</i> variáveis psicológicas.....	182
7.4. Plano de benefícios <i>versus</i> variáveis psicológicas.....	183
7.5. Sistema de recompensas <i>versus</i> plano de benefícios.....	184
7.6. Outros resultados.....	184
8. Limitações do estudo e pesquisas futuras.....	186
8.1. Limitações do estudo.....	186
8.2. Sugestões para pesquisas futuras.....	188
 IV - Conclusões.....	 191
 V - Referências Bibliográficas.....	 201
 VI - Anexos.....	 213
1. Questionário utilizado para a recolha de dados.....	215

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo das características da função (Hackman e Oldham, 1976).....	41
<i>Figura 2.</i> Relação entre factores higiénicos e factores motivadores (Câmara <i>et al.</i> , 2005).....	45
<i>Figura 3.</i> Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler (adaptado de Câmara, 2000, p.108).....	48
<i>Figura 4.</i> Modelo de investigação da satisfação no trabalho.....	82
<i>Figura 5.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário fixo.....	113
<i>Figura 6.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário fixo, salário variável ou salário fixo e variável.....	113
<i>Figura 7.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função do número de alunos.....	114
<i>Figura 8.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função da modalidade.....	114
<i>Figura 9.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função da exclusividade.....	115
<i>Figura 10.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função da assiduidade.....	115
<i>Figura 11.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios.....	116

<i>Figura 12.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam processo de formação contínua.....	116
<i>Figura 13.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam seguro de saúde.....	117
<i>Figura 14.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam o fornecimento de equipamentos.....	117
<i>Figura 15.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam a utilização de serviços.....	118
<i>Figura 16.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam o horário flexível.....	118
<i>Figura 17.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o género.....	121
<i>Figura 18.</i> Histograma referente à distribuição etária da amostra.....	122
<i>Figura 19.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o estado civil.....	123
<i>Figura 20.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo as habilitações literárias.....	123
<i>Figura 21.</i> Histograma referente à distribuição da amostra segundo a experiência profissional.....	124
<i>Figura 22.</i> Histograma referente à distribuição da amostra segundo o número empregos que tiveram antes do actual.....	125
<i>Figura 23.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o contrato laboral.....	126
<i>Figura 24.</i> Histograma referente à distribuição da amostra segundo as funções que desempenham.....	127
<i>Figura 25.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o nível hierárquico.....	127

<i>Figura 26.</i> Histograma referente à distribuição da amostra segundo o número de horas de trabalho por semana.....	128
<i>Figura 27.</i> Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a exclusividade.....	128
<i>Figura 28.</i> Modelo de investigação da satisfação no trabalho.....	200

ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 1.</i> Modelos de explicação da satisfação no trabalho (Cunha <i>et al.</i> , 2004; Ferreira <i>et al.</i> , 2001; Lima <i>et al.</i> , 1994).....	22
<i>Quadro 2.</i> Exemplos de factores higiénicos e factores motivadores (Herzberg, 1996)	45
<i>Quadro 3.</i> Algumas das consequências da satisfação no trabalho: consequências internas e externas (adaptado de Cunha <i>et al.</i> , 2004).....	53
<i>Quadro 4.</i> Medidas da satisfação, segundo Ferreira <i>et al.</i> (2001) e Cunha <i>et al.</i> (2004).	58
<i>Quadro 5.</i> Recompensas intrínsecas (adaptado de Câmara, 2000, p. 117)	72
<i>Quadro 6.</i> Distribuição da amostra pelas organizações e respectivas taxas de resposta.....	90
<i>Quadro 7.</i> Distribuição dos itens do questionário por bloco.....	94
<i>Quadro 8.</i> Termos da escala de afecto positivo e afecto negativo utilizada neste estudo (Peluso, 2003), em confronto com os termos da escala traduzida e adaptada para o português de Portugal, por Galinha e Pais-Ribeiro (2005)	97
<i>Quadro 9.</i> Factores do afecto positivo e do afecto negativo extraídos com a análise factorial.....	98
<i>Quadro 10.</i> Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo (1).....	99
<i>Quadro 11.</i> Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo (2).....	100
<i>Quadro 12.</i> Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo (3).....	101
<i>Quadro 13.</i> Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo com 2 factores.....	102
<i>Quadro 14.</i> Alfa de <i>Cronbach</i> se cada um dos itens fosse eliminado.....	103
<i>Quadro 15.</i> Valores da sensibilidade da escala do afecto positivo e do afecto negativo.....	105

<i>Quadro 16.</i> Valores relativos à frequência de resposta na escala do afecto positivo e do afecto negativo.....	106
<i>Quadro 17.</i> Valores da sensibilidade da escala do afecto positivo e do afecto negativo, separadamente.....	107
<i>Quadro 18.</i> Matriz factorial da satisfação no trabalho e correspondência teórica.....	109
<i>Quadro 19.</i> Alfa de <i>Cronbach</i> se cada um dos itens da escala da satisfação no trabalho fosse eliminado.....	110
<i>Quadro 20.</i> Valores da sensibilidade da escala da satisfação no trabalho...	116
<i>Quadro 21.</i> Distribuição etária da amostra.....	121
<i>Quadro 22.</i> Distribuição da amostra segundo a experiência profissional....	124
<i>Quadro 23.</i> Distribuição da amostra segundo o número de empregos que os sujeitos tiveram antes do actual.....	125
<i>Quadro 24.</i> Distribuição da amostra segundo a antiguidade na organização.....	125
<i>Quadro 25.</i> Diferenças de médias em função do género.....	131
<i>Quadro 26.</i> Relação entre o género e o sistema de recompensas.....	132
<i>Quadro 27.</i> Relação entre o género e o plano de benefícios.....	132
<i>Quadro 28.</i> Diferenças de médias em função da idade.....	134
<i>Quadro 29.</i> Relação entre a idade e o sistema de recompensas.....	135
<i>Quadro 30.</i> Relação entre a idade e o plano de benefícios.....	135
<i>Quadro 31.</i> Diferenças de médias em função do estado civil.....	136
<i>Quadro 32.</i> Relação entre o estado civil e o sistema de recompensas.....	137
<i>Quadro 33.</i> Relação entre o estado civil e o plano de benefícios.....	137
<i>Quadro 34.</i> Diferenças de médias em função das habilitações literárias....	139
<i>Quadro 35.</i> Relação entre as habilitações literárias e o sistema de recompensas.....	139
<i>Quadro 36.</i> Relação entre as habilitações literárias e o plano de benefícios.....	140
<i>Quadro 37.</i> Diferenças de médias de acordo com a função desempenhada.....	141

<i>Quadro 38. Relação entre a função e o sistema de recompensas.....</i>	142
<i>Quadro 39. Relação entre a função e o plano de benefícios.....</i>	142
<i>Quadro 40. Diferenças de médias em função da posição hierárquica.....</i>	143
<i>Quadro 41. Relação entre a posição hierárquica e o sistema de recompensas.....</i>	144
<i>Quadro 42. Relação entre a posição hierárquica e o plano de benefícios...</i>	144
<i>Quadro 43. Diferenças de médias em função do número de horas de trabalho por semana.....</i>	145
<i>Quadro 44. Relação entre o número de horas por semana e o sistema de recompensas.....</i>	146
<i>Quadro 45. Relação entre as categorias horárias e o plano de benefícios..</i>	147
<i>Quadro 46. Diferenças de médias em função da experiência profissional..</i>	148
<i>Quadro 47. Relação entre a experiência profissional e o sistema de recompensas.....</i>	148
<i>Quadro 48. Relação entre a experiência profissional e o plano de benefícios.....</i>	149
<i>Quadro 49. Diferenças de médias em função do tipo de vínculo laboral....</i>	150
<i>Quadro 50. Relação entre o tipo de vínculo laboral e o sistema de recompensas.....</i>	151
<i>Quadro 51. Relação entre o vínculo laboral e o plano de benefícios.....</i>	152
<i>Quadro 52. Diferenças de médias em função da exclusividade.....</i>	153
<i>Quadro 53. Relação entre a exclusividade e o sistema de recompensas...</i>	153
<i>Quadro 54. Relação entre a exclusividade e o plano de benefícios.....</i>	154
<i>Quadro 55. Diferenças de médias em função da antiguidade.....</i>	155
<i>Quadro 56. Relação entre a antiguidade e o sistema de recompensas.....</i>	155
<i>Quadro 57. Relação entre a antiguidade e o plano de benefícios.....</i>	156
<i>Quadro 58. Diferenças de médias em função do número de empregos.....</i>	157
<i>Quadro 59. Relação entre o número de empregos e o sistema de recompensas.....</i>	158
<i>Quadro 60. Relação entre o número de empregos e o plano de benefícios</i>	158
<i>Quadro 61. Correlações entre as diversas variáveis psicológicas.....</i>	160

<i>Quadro 62.</i> ANOVA dos modelos de regressão linear da satisfação geral com o afecto positivo e o afecto negativo.....	161
<i>Quadro 63.</i> Sumário dos modelos de regressão.....	161
<i>Quadro 64.</i> Coeficientes dos modelos de regressão.....	161
<i>Quadro 65.</i> Diferenças de médias entre a existência de salário fixo e a satisfação geral.....	162
<i>Quadro 66.</i> Diferenças de médias entre a existência de pagamento à hora e a satisfação geral.....	162
<i>Quadro 67.</i> Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função do número de alunos e a satisfação geral.....	163
<i>Quadro 68.</i> Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função da modalidade e a satisfação geral.....	163
<i>Quadro 69.</i> Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função da exclusividade e a satisfação geral.....	164
<i>Quadro 70.</i> Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função de prémios de assiduidade e a satisfação geral.....	164
<i>Quadro 71.</i> Diferenças de médias entre a variável composta (salário fixo/variável/fixo e variável) e a satisfação geral.....	164
<i>Quadro 72.</i> Diferenças de médias entre o afecto positivo e o sistema de recompensas.....	165
<i>Quadro 73.</i> Diferenças de médias entre o afecto negativo e o sistema de recompensas.....	165
<i>Quadro 74.</i> Diferenças de médias entre a existência ou não de formação com a satisfação geral.....	166
<i>Quadro 75.</i> Diferenças de médias entre a existência ou não de um seguro de saúde e a satisfação geral.....	166
<i>Quadro 76.</i> Diferenças de médias entre planos de benefícios que prevêem a oferta de equipamentos e a satisfação geral.....	167
<i>Quadro 77.</i> Diferenças de médias entre planos de benefícios que prevêem utilização dos serviços e a satisfação geral.....	167
<i>Quadro 78.</i> Diferenças de médias entre planos de benefícios que prevêem utilização dos serviços e a satisfação geral.....	167

<i>Quadro 79.</i> Diferenças de médias entre a existência de um plano de benefícios e a satisfação geral.....	168
<i>Quadro 80.</i> Diferenças de médias entre planos de benefícios e o afecto positivo.....	168
<i>Quadro 81.</i> Diferenças de médias entre planos de benefícios e o afecto negativo.....	169
<i>Quadro 82.</i> Relação entre o sistema de recompensas e o plano de benefícios.....	169

RESUMO

O estudo da satisfação no trabalho bem como dos seus determinantes tem-se assumido de grande importância para os vários domínios da psicologia organizacional. Tendo em conta este pressuposto pretendemos, com a presente investigação, estudar em que medida as características de personalidade (afecto positivo e afecto negativo) podem potenciar a satisfação no trabalho, procurando igualmente definir a relação entre o sistema de recompensas extrínsecas e a satisfação.

Foram utilizados 148 questionários, distribuídos a professores de 13 ginásios. Para avaliar as dimensões do afecto e a satisfação utilizámos, respectivamente, a *Positive Affect and Negative Affect Schedule* (PANAS) e a Escala de Satisfação Organizacional.

Os resultados revelam a existência de uma correlação positiva entre a satisfação e o afecto positivo, reforçada pela relação de linearidade obtida entre as duas variáveis, decorrente da regressão linear. Podemos pois concluir que o afecto positivo causa sobretudo satisfação. No que diz respeito ao afecto negativo, foi detectada uma correlação claramente negativa entre esta variável e o item da satisfação referente ao clima de relação com os colegas. Relativamente ao plano de benefícios, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas que mostra que os sujeitos sem plano de benefícios têm níveis de satisfação superiores. Por fim, não foram encontradas diferenças significativas entre o sistema de recompensas e os níveis de satisfação sentidos.

ABSTRACT

The study of job satisfaction and its determinants have assumed it self of great importance for the multi contents of the organizational psychology.

With this investigation, we intent to study how do the personality characteristics (positive and negative affect) can optimize the job satisfaction, and looking to define the relation between the compensation package and satisfaction.

We collected 148 questionnaires, filled in by teachers working in 13 gyms. To evaluate the affect dimensions and satisfaction we worked with the Positive Affect and Negative Affect Schedule (PANAS) and *Escala de Satisfação Organizacional* (Organizational Satisfaction Scale), respectively.

The results reveal a positive correlation between satisfaction and positive affect, reinforced by the relation of linearity obtained between both variables, as result of the regression. In this way we can conclude that the positive affect causes, mostly satisfaction. In the other hand, we have detected in the negative affect a clearly negative correlation between this variable and the satisfaction item that refers to the relation environment between colleagues. Referring to the benefits plan, some significant statistical differences were detected, that shows that individuals without benefits plan demonstrate higher levels of satisfaction. At last, we haven't found significant differences between the compensation package and the satisfaction levels.

RESUME

L'étude de la satisfaction dans le travail ainsi que ses déterminants, tendent à être de grande importance pour les différents domaines de la psychologie organisationnelle.

Tenant compte de ses présuppositions, nous avons l'intention à travers de cette investigation, d'étudier dans quelles mesures les caractéristiques de la personnalité (affect positif et affect négatif) peuvent déterminer la satisfaction dans le travail, cherchant également à définir la relation entre le système de récompenses extrinsèques et la satisfaction.

Pour cette étude, nous avons utilisé 148 questionnaires, distribués à des professeurs de 13 gymnases. Pour analyser les dimensions de l'affection et la satisfaction, nous avons utilisé respectivement, la *Positive Affect and Negative Affect Schedule* (PANAS) et *Escala de Satisfação Organizacional* (L'échelle de Satisfaction Organisationnelle).

Les résultats révèlent l'existence d'une corrélation positive entre la satisfaction et l'affect positif, renforcée par la relation linéaire obtenue entre deux variables, de courante de la régression linéaire. Nous pouvons ainsi conclure que l'affect positif cause surtout la satisfaction. En ce qui concerne l'affect négatif, on a noté une corrélation clairement négative entre la variable et l'item de satisfaction dans le climat de relation avec les collègues. En ce qui concerne le plan de bénéfices, nous avons rencontré des différences statistiquement significatives qui montrent que les sujets sans plan de bénéfices ont des niveaux de satisfaction supérieurs. Enfin, nous n'avons pas rencontré de différences significatives entre le système de récompenses et les niveaux de satisfaction sentis.

Num mundo onde a noção de trabalho para toda a vida começa a ser ultrapassada, os profissionais são cada vez mais exigentes em relação aos empregadores. A relação entre empregados e empregadores está a mudar. Os primeiros exigem melhores condições de trabalho e os segundos terão que ceder. Afinal, um bom profissional é um bem escasso e precioso (Chiavenato, 2004).

Efectivamente, a forma como as pessoas e as entidades empregadoras se relacionam tem conhecido grandes alterações nos últimos anos, sobretudo agora, como salienta Chiavenato (2004), com a crescente globalização dos negócios e a exposição à forte concorrência mundial, que vieram confirmar os conceitos de produtividade, qualidade e competitividade como palavras-chaves da gestão empresarial actual. Neste novo contexto, acrescenta o autor, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para se assumirem definitivamente como a sua solução; abandonam o papel de desafio para se transformarem na vantagem competitiva das organizações; deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornarem no parceiro principal do negócio, perspectiva que é, aliás, corroborada por Bilhim (2002).

Neste sentido, um dos grandes desafios das organizações reside, actualmente e de acordo com os vários autores supracitados, na capacidade de motivar e conservar os seus colaboradores, em cujas tarefas o departamento de recursos humanos deve ter um papel decisivo e estratégico. Bilhim (2002) acrescenta que se o factor humano é o recurso estratégico e o elemento diferenciador face à concorrência, a questão da motivação das pessoas que constituem as comunidades de trabalho transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos. Tal como o autor salienta, a motivação não é mais uma entre muitas, mas antes, é a questão da gestão de recursos humanos no início deste milénio.

Desta forma, o departamento de recursos humanos, agora mais liberto de funções que eram o centro da sua razão de ser, como o processamento de salários ou a contabilização de horas de trabalho, terá que desenvolver estratégias que lhe permitam “tratar cada funcionário individualmente e como

um todo” (Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2004). A sua satisfação, motivação, adesão e produtividade conduzem, tal como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (2005), a uma gestão de recursos humanos que o respeita como pessoa activa, complexa, com objectivos e anseios. A maximização da sua satisfação e consequente produtividade implicam, conforme os mesmos autores, o respeito pela sua complexidade e pelas exigências a ela associadas. No fundo, o trabalhador actual procura cada vez mais pautar a sua intervenção na organização por uma fiabilidade e adesão a um projecto empresarial que, de uma forma ou de outra, preencha os seus objectivos pessoais e profissionais. Caso esta exigência não seja considerada, ele tenderá a procurar alternativas que melhor respondam às suas expectativas.

Relativamente a esta nova postura da gestão de recursos humanos, os autores mencionados traçam um quadro de semelhanças com o Marketing, tornando evidente o rompimento de uma fronteira rígida entre estas áreas da gestão empresarial. Referem que, tal como numa postura de Marketing são necessárias novas abordagens do mercado que permitam responder à sua evolução, competitividade e, fundamentalmente, às exigências de um cliente cada vez mais rigoroso, no plano interno impõe-se uma atitude semelhante junto dos recursos humanos, considerando a importância estratégica e a sua contribuição para a eficácia da gestão, a par da própria evolução do Homem, enquanto trabalhador.

Assim sendo, e de acordo com Cunha *et al.* (2004), os responsáveis pela gestão de recursos humanos devem procurar assumir funções mais consultivas do que administrativas ou executivas criando, para tal, mecanismos de avaliação dos colaboradores, aconselhando e apoiando as chefias directas nas suas decisões, adoptando um papel estratégico na definição de políticas de formação e na gestão da carreira de cada trabalhador. Devem ser capazes de identificar as potencialidades e de dar resposta às aspirações de cada um, tendo em conta as suas várias dimensões: como profissional, pai, mãe, membro de uma família, estudante, entre outras.

E no que concerne a este aspecto, os autores insistem na criação de uma organização positiva assente na promoção de sentimentos de honestidade com o seu trabalhador, dado que só um colaborador que confia na sua organização estará disposto a dar o máximo por ela (Cunha *et al.*, 2004).

Daqui é possível depreender o conceito actual de gestão de pessoas, preferencialmente utilizado por alguns autores (Bilhim, 2002; Chiavenato, 2004), e que ressalta os trabalhadores como parceiros e não como meros recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2004), este conceito encerra três aspectos basilares: as pessoas como seres humanos e por isso diferentes entre si, dotadas de personalidades próprias e possuidoras de habilidades, conhecimentos, destrezas e capacidades distintas; as pessoas não como meros recursos organizacionais, mas sobretudo, como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, do talento e da aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade; e, as pessoas como parceiros da organização, capazes de a conduzir à excelência e ao sucesso, através do seu esforço, dedicação, responsabilidade e compromisso, sempre na expectativa de obterem retorno (bons salários, incentivos, crescimento profissional, carreira, entre outros).

A este último aspecto, o referido autor associa o carácter de reciprocidade na interacção entre pessoas e organizações. Chiavenato (2004) acrescenta que se trata de uma relação de exigência mútua, isto é, as organizações querem pessoas pró-activas, confiantes, sempre prontas a aprender, mas sabem que para conseguirem os melhores profissionais têm que lhes proporcionar as melhores condições de trabalho. De acordo com Bilhim (2004), esta relação de trabalho assente na convergência de interesses da organização e os interesses de cada trabalhador, contribui para a sua fidelização.

Gerir recursos humanos é então, e segundo o mesmo autor, gerir níveis de motivação, satisfação e envolvimento da equipa de trabalho e cada um dos

seus elementos. Afirma que uma equipa de trabalho motivada e satisfeita reúne, à partida, uma das condições críticas para ser ganhadora, atingindo níveis mais elevados de desempenho e de satisfação no trabalho.

Partindo deste pressuposto, para se conseguir satisfazer um cliente externo, sendo este um objectivo basilar de qualquer empresa ou organização de prestação de serviços desportivos de recreação e lazer, as organizações precisam antes de satisfazer os seus trabalhadores (Chiavenato, 2004). Este impacto da satisfação dos trabalhadores sobre a satisfação de clientes é particularmente evidente no caso dos serviços, âmbito aliás no qual se desenvolve o nosso estudo. O facto de este ser um contexto no qual se verifica uma forte interacção humana, para além do seu carácter marcadamente intangível, a fruição agradável e gratificante de um serviço por parte de um cliente depende fortemente da actuação do empregado que com ele interage (Cunha *et al.*, 2004).

De facto, na base de muitos estudos sobre satisfação no trabalho está o desejo de poder intervir. Trata-se, fundamentalmente, de saber o que provoca a satisfação para actuar e, desse modo, melhorar ou manter os níveis de satisfação dos trabalhadores.

Neste sentido, parece importante, no âmbito deste estudo, partir para a distinção, ainda que não exaustiva, entre os conceitos de satisfação e motivação no trabalho. Assim, de acordo com Locke (1976), aquele refere-se a um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho; enquanto que este pressupõe o desenvolvimento de comportamentos esforçados e pertinentes no sentido do alcance de objectivos/condições/resultados.

A satisfação no trabalho é considerada unanimemente pelos autores uma das variáveis dependentes mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional. Explicam que este interesse dos investigadores decorre do facto de esta ser um dos mais importantes resultados humanos do trabalho e porque, implícita ou explicitamente, tem sido sempre associada ao

desempenho, o que equivale a esperar que os trabalhadores mais satisfeitos sejam também os mais produtivos. Todavia, esta relação parece não estar comprovada pelos resultados empíricos realizados até ao momento (Lima, Vala e Monteiro, 1994). Ainda assim, acreditamos que o estudo da satisfação pode representar uma mais valia para as organizações e, em particular, para os ginásios, uma vez que, no contexto destas estruturas de prestação de serviços, se assiste cada vez mais à exigência de um trabalho por objectivos, através do qual tanto o trabalhador como a organização procuram responder às suas expectativas e necessidades. Isto é, do lado da organização a angariação de novos clientes e a fidelização daqueles que já existem e, do lado do trabalhador a recompensa inerente ao cumprimento dos objectivos previamente traçados pelos seus superiores. O que em termos práticos se traduz em trabalhadores satisfeitos, que por sua vez encontram clientes satisfeitos, o que possibilita que a própria empresa se sinta também ela satisfeita.

Para se conseguir definir o conceito de satisfação com o trabalho, parece ser necessário considerar pelo menos dois aspectos. Por um lado, deve especificar-se os processos psicológicos que constituem a experiência subjectiva da satisfação com o trabalho e, neste contexto, estamos perante o domínio das atitudes, podendo considerar-se as suas componentes cognitiva, afectiva e comportamental. Por outro lado, deve proceder-se à identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjectivas de satisfação.

A bibliografia (por exemplo, Cunha *et al.*, 2004) sugere que a análise das causas que estão na origem da satisfação com o trabalho, resulta da consideração de três factores aqui apresentados e posteriormente explorados ao longo da presente investigação: o indivíduo, o trabalho e a interacção indivíduo/trabalho. Acreditam que a satisfação do trabalho é conseguida pela confluência de factores internos (indivíduo) e factores externos (trabalho/organização).

De entre as inúmeras características da personalidade, e por isso factores internos, aquelas que parecem mais influenciar o comportamento dos

indivíduos na organização são as apresentadas por Chiavenato (2004) e Gerhardt e Brown (2005), como sendo o *locus* de controlo, a auto-eficácia, a auto-estima, a auto-instrução, o afecto positivo e o afecto negativo. E, tal como Chu, Hsu, Price e Lee (2003) e Seo, Ko e Price (2004), entre tantos outros autores, optámos, no âmbito desta investigação, estudar o afecto positivo e o afecto negativo e perceber de que forma estes dois constructos se relacionam com a satisfação no trabalho.

Entende-se por afecto positivo, por vezes chamado de extroversão, um traço da personalidade que predispõe as pessoas para experimentarem estados emocionais positivos e para se sentirem bem consigo mesmas e com o mundo em geral. Em conformidade com os mesmos autores, as pessoas com elevado afecto positivo tendem a ser tomadas como afectuosas, sociáveis e amistosas.

Por outro lado, o afecto negativo foi escolhido porque reflecte uma disposição para experimentar estados emocionais aversivos, isto é, a tendência para sentir níveis elevados de emoções desagradáveis independentemente das situações. Esta disposição para interpretar as situações negativamente e para usar um processo selectivo na recolha de informação que enfatiza os aspectos negativos de todas as situações, pode tornar os indivíduos que a tenham em níveis elevados mais sensíveis aos comportamentos dos outros, tendendo a vê-los mais facilmente como negativos e hostis. Para além disso, a tendência reduzida para controlar activamente o meio patente nos sujeitos de afecto negativo elevado pode contribuir para que se sintam mais facilmente tensos em situações stressantes e que adoptem estratégias passivas de resolução desse tipo de situações.

No nosso entender, estas são características da personalidade do indivíduo que marcam a sua intervenção no contexto tão particular em que se desenvolvem as organizações desportivas em análise, na medida em que são estruturas organizativas de prestação de serviços, onde as relações interpessoais se desenvolvem de forma exponencial, tanto ao nível da relação entre colegas de trabalho, como também entre o trabalhador e o cliente. Este é,

aliás, o motivo pelo qual o afecto positivo e o afecto negativo constituem dois dos nossos objectos de estudo.

No que diz respeito aos factores externos, ou seja, inerentes ao trabalho/organização, o sistema de recompensas extrínsecas surge referenciado como sendo a variável que mais determina o grau de satisfação com o trabalho, ainda que seja uma variável pouco estudada.

A remuneração é um elemento de impacto extremamente sensível: é a materialização perante o trabalhador e o pequeno mundo que o rodeia, de um julgamento expresso, da forma como é avaliado o seu desempenho na empresa, da sua valia para a organização e da sua utilidade social, pelo menos na vertente importante, ainda que não exaustiva, da sua realização individual como ser produtivo. (Abreu, 2000, *cit. in* Câmara, 2000, p. 13)

No contexto deste estudo, este conteúdo revela-se totalmente pertinente de ser sujeito a análise, na medida em que actualmente, nos ginásios, assistimos cada vez mais ao estabelecimento de trabalho por objectivos, isto é, cada professor torna-se responsável pela angariação de clientes para as suas aulas, dependendo desse triunfo o seu salário e recompensas auferidas.

Com a realização desta investigação pretendemos pois estudar a relação existente entre a satisfação no trabalho e variáveis personalísticas (afecto positivo e afecto negativo), bem como com variáveis estruturais (sistema de recompensas e plano de benefícios).

A escolha das organizações sobre as quais recaiu a presente investigação, os ginásios, deveu-se, sobretudo ao facto de, hoje em dia, assistirmos a uma proliferação desproporcionada deste tipo de estruturas que oferecem tão vasto leque de serviços e actividades, no sentido de potenciar e promover o culto do corpo, tão em voga nos dias de hoje. Por outro lado, esta área de intervenção, ao ser o alvo da nossa especialização académica, assumiu-se como sendo aquela em que o contacto com sujeitos potencialmente interessados em colaborar na investigação seria, à partida, mais facilitado.

Apesar da confusão terminológica que existe em torno das estruturas organizativas que serviram de base à aplicação do instrumento e, por nos parecer que ginásio é o conceito que mais se adequa a este contexto, será este o termo utilizado ao longo de toda a pesquisa. Segundo Houaiss e Villar (2002) ginásio refere-se, então, a uma “sala ou estabelecimento destinado à prática da cultura física ou de desporto” (p.1883).

O presente estudo está organizado em duas partes distintas sendo que a primeira se destina à revisão da literatura onde será exposto o que de mais significativo se publicou, nos últimos anos, acerca da temática da satisfação no trabalho. A segunda parte do trabalho está orientada para a análise empírica propriamente dita dos resultados obtidos e para a confirmação ou infirmação das hipóteses definidas.

Relativamente à revisão da literatura e tendo em conta a variedade de perspectivas que o caracterizam, o conceito de satisfação não é de fácil definição. No entanto, ao longo daquele que se apresenta como o primeiro capítulo da revisão da literatura são referidas algumas posições que procuram a sua definição, bem como, a identificação dos seus factores. Como consequência da sua definição, emergem diferentes modelos de investigação para o estudo da satisfação no trabalho: modelos centrados nos indivíduos; modelos centrados nas situações e modelos interaccionais. Decorrente da análise destes modelos definem-se, ao longo do capítulo, as principais causas/determinantes da satisfação no trabalho (pessoais e organizacionais), bem como se estabelece as suas mais importantes consequências, destacando-se algumas das variáveis que mais têm sido observadas, como sejam o desempenho profissional e a produtividade, o comportamento de cidadania organizacional, o absentismo, o *burnout*, entre outras. Por último, aborda-se a temática da avaliação da satisfação no trabalho, entre os quais se destacam os seguintes instrumentos para a recolha de dados quantitativos: o *Minnesota Satisfaction Questionnaire*; o *Job Descriptive Index*; o *Job Diagnostic Survey*; o *Job Satisfaction Survey*; o Questionário sobre a satisfação no trabalho; o *Job in General Scale* e a Escala de Satisfação Organizacional.

No segundo capítulo da revisão da literatura iremos proceder à exploração do conceito de sistema de recompensas e atender à sua evolução, à explicação dos principais objectivos que estão na sua origem, ao traçado dos pressupostos essenciais à sua eficácia, à reflexão acerca da sua estrutura, bem como, à referência dos dois grandes grupos de recompensas que, conforme será possível verificar ao longo de todo o capítulo, não são unicamente de carácter monetário. Os autores de referência agrupam-nas em dois grandes grupos: as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas.

Como recompensas intrínsecas foram identificados os mecanismos de reconhecimento, o desenho funcional, a autonomia e responsabilidade, a oportunidade de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, o envolvimento dos empregados e o clima organizacional e estilo de gestão. As recompensas extrínsecas têm a ver com o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto.

Com a concretização deste capítulo procuramos tornar claro que, tanto as recompensas intrínsecas como as recompensas extrínsecas pretendem reter e motivar as pessoas na empresa, bem como atrair potenciais trabalhadores para essa mesma organização.

No que se refere à análise empírica, que constitui a segunda parte do estudo, procederemos à explicação das principais opções estratégicas que irão pautar a nossa intervenção; à identificação dos objectivos gerais que irão ser traçados de acordo com o confronto de ideias obtido na revisão da literatura; à escolha e ponderação do modelo que permitirá orientar a nossa investigação; ao estabelecimento das hipóteses do estudo decorrentes dos objectivos e do modelo proposto; à caracterização da metodologia, no que diz particular respeito aos procedimentos utilizados, instrumento e amostra em estudo; à apresentação dos resultados, no que se refere à análise das relações entre variáveis; bem como à discussão dos resultados e à apresentação das limitações do estudo e orientações para pesquisas futuras.

Finalmente, é ainda de referir o facto das citações utilizadas ao longo do trabalho terem sido, na sua totalidade, traduzidas para português dado que, apenas desta forma pensámos facilitar o entendimento imediato do seu conteúdo sem que, contudo, seja alterado o seu significado nem o seu contexto.

II

REVISÃO DA LITERATURA

1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A qualidade do capital humano não determina, por si só, o sucesso de uma organização no actual mercado, mas é certamente o factor mais diferenciador. Senão, vejamos: cada vez mais, o capital pode ser obtido com ideias e projectos de qualidade; as estratégias de crescimento podem ser imitadas; os produtos podem ser copiados; a tecnologia pode ser comprada; os mercados podem ser disputados com rivais, desbravados ou até mesmo criados e o dinheiro, numa situação de maior normalidade de taxa de juros, pode ser emprestado. Se tudo se equivale, o que leva, então, uma empresa a diferenciar-se realmente das outras? As pessoas. (Lage, 2006, p. 22)

Sendo a problemática da satisfação no trabalho por um lado o grande alicerce do nosso estudo e, por outro, um tema que quanto a nós exige, cada vez mais, um acompanhamento atento e premente por parte dos nossos investigadores e gestores, parece fulcral traçar o panorama actual do conceito, bem como os seus factores, causas e consequências. Desta forma, entendemos facilitar a sua compreensão, preponderante, no nosso entender, para possibilitar a sua aplicação em intervenções sobejamente eficazes no âmbito do comportamento organizacional, tão em voga nos dias de hoje, de tão importante que se tem revelado para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

1.1. O CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização foi posto em causa (Lima *et al.*, 1994). De acordo com esta perspectiva clássica do início do século XX e a que Taylor ficou

indubitavelmente associado, a organização surge comparada ao funcionamento de uma máquina, centrada apenas nas tarefas e na estrutura, sem que fosse dada qualquer importância ao trabalhador, às suas crenças e necessidades (Pires, 2003). O termo satisfação no trabalho surge, assim, numa altura em que as “preocupações passaram a estar orientadas para as pessoas e para os seus comportamentos” (Pires, 2003, p. 54). Ou seja, tal como Lima *et al.* (1994) salientam, a descoberta deste conceito acompanhou a valorização crescente do factor humano no contexto da organização.

A partir de então, esta variável tem sido das mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional e das ciências sociais. Tendo como referência Lima *et al.* (1994), cuja perspectiva é corroborada actualmente por autores como Ferreira, Neves e Caetano (2001) e por Cunha *et al.* (2004), duas razões parecem explicar esse grande interesse dos investigadores.

Por um lado, a satisfação representa um dos mais importantes resultados humanos do trabalho, isto é, segundo os autores, a satisfação no trabalho resulta de aspectos como o respeito, o bem-estar e a saúde psicológica.

Por outro lado, tem sido sempre, implícita ou explicitamente, associada ao funcionamento da organização e ao incremento da produtividade da empresa, apesar de nenhuma destas relações causais estar provada empiricamente (por exemplo, Iaffaldano e Muchinsky, 1985; Lima *et al.*, 1994).

Na tentativa de clarificar o conceito de satisfação o mais possível, parece-nos de primordial importância, para a compreensão de todo o trabalho, distinguir os termos satisfação e motivação, que surgem frequentemente envoltos de numa confusão conceptual, uma vez que apesar de relacionados entre si, não são sinónimos. Com base na perspectiva de Cunha *et al.* (2004), a motivação, ao contrário da satisfação, parece ser a variável mais indicada para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. Deste modo, os supraditos autores explicam que “motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de

objectivos/condições/resultados” (Cunha *et al.*, 2004, p. 127). Enquanto que satisfação diz respeito às avaliações/afectos sobre esses objectivos/condições/resultados. Tal como Chiavenato (2004) salienta, satisfação é uma decorrência do êxito alcançado no processo motivacional.

Mas, mais do que distinguir estes dois conceitos, os autores sugerem que entre eles existem quatro combinações possíveis, não implicando, por isso, que a satisfação produza motivação e/ou vice-versa. Explicam, por exemplo, que um indivíduo pode estar satisfeito sem estar motivado, tratando-se então de alguém que avalia favoravelmente a sua situação profissional, mas cujo nível de esforço não é suficiente para proporcionar desempenhos elevados.

Como consequência deste pressuposto são inúmeras as definições existentes do conceito de satisfação no trabalho, sendo contudo possível, à luz de Organ e Near (1985) e Lima *et al.* (1994), autores apoiados recentemente por Ferreira *et al.* (2001), categorizá-las de acordo com perspectivas distintas: a satisfação enquanto estado emocional e a satisfação entendida como uma atitude generalizada em relação ao trabalho. Lima *et al.* (1994) consideram que, em qualquer dos casos, trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho.

De entre os autores que se referem à satisfação enquanto estado emocional, de sentimentos ou de respostas afectivas, destaca-se a conhecida definição de satisfação proposta por Locke, em 1976, que caracteriza este conceito como sendo “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (p. 1302).

Chiu e Kosinski (1999) acrescentam que o grau de satisfação experimentado pelos indivíduos afecta as suas emoções, comportamentos e desempenho no trabalho.

Em conformidade com os autores anteriores, Muchinsky (2000) entende a satisfação no trabalho como uma resposta afectiva e explica que o nível de satisfação sentido assume forte influência nos sentimentos do indivíduo, e portanto, nas suas emoções.

Mais recentemente, Chu *et al.* (2003) definem satisfação como sendo uma orientação afectiva que o indivíduo assume perante o seu trabalho.

No seguimento das definições anteriores, Staw e Barsade (1993) esclarecem que, quando utilizamos o termo afecto, aludimos a um fenómeno genérico e pouco específico que pode incluir outros fenómenos, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções. Explicam que as emoções como sejam o medo ou a fúria, focalizam-se, por norma, em objectos específicos e originam um conjunto de avaliações e reacções corporais bem determinadas, enquanto que os estados de ânimo se revelam, comparativamente, mais difusos.

Fisher (2000) corrobora, em estudo recente, os autores anteriores. De facto, os estados de ânimo tendem a ser mais duradouros do que as emoções, apesar de menos intensos e de causa, muitas vezes, incerta. Em contrapartida, tal como salienta a autora, as emoções, traduzem “uma forma de afecto mais completa, cuja duração é mais curta, ainda que mais intensa, do que uma reacção afectiva ou estado de ânimo” (p.186).

Portanto, parece-nos fundamental reter que os estados de ânimo podem ser distinguidos das emoções se atendermos às suas características de “intensidade, duração e objectividade” (Saavedra e Kwun, 2000, p.133).

Decorrente do pressuposto anterior, Fisher (2000), à semelhança de Chiavenato (2004), defende uma perspectiva mais abrangente do termo de satisfação no trabalho, considerando que o conceito pode entender-se como uma atitude generalizada em relação ao trabalho.

São inúmeras as variáveis atitudinais que estão relacionadas com o trabalho. No entanto, uma das atitudes que maior relevância tem vindo a assumir na investigação é, precisamente, a satisfação.

Chiavenato (2004) refere-se ao termo atitude como sendo “um estado mental de prontidão que é organizado pela experiência e que exerce uma influência específica sobre a resposta da pessoa aos objectos, situações e outras pessoas” (p. 219). Explica que daí decorrem três importantes aspectos:

- As atitudes definem predisposições para com determinados aspectos da vida, dos quais destaca aquelas tidas em relação ao seu trabalho, à sua organização, aos seus colegas, à sua remuneração, bem como a outros factores organizacionais;
- As atitudes fornecem a base emocional das relações interpessoais e da identificação da pessoa com os outros;
- E, por fim, as atitudes estão organizadas e próximas do núcleo de personalidade, ainda que sempre sujeitas à mudança.

Em coerência com os propósitos enunciados pelo autor precedente, a formação de atitudes no trabalho surge, então, como associação entre três componentes principais (Fisher, 2000; Staw e Barsade, 1993):

- *Cognitiva* (pensamentos ou avaliação do objecto de acordo com o conhecimento);
- *Afectiva* (sentimentos, emoções positivas e negativas);
- *Comportamental* (predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto).

A relação entre estes três aspectos emerge, em ambiente organizacional, sob a forma de avaliações em relação ao trabalho ou factores relacionados, dos quais se destaca a satisfação no trabalho. Neste contexto, os autores explicam que quanto maior for o relacionamento e a consistência entre

estas componentes, mais estável será a atitude em geral e o grau de satisfação no trabalho, em particular.

Entender a satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho permite, no nosso entender, abarcar o termo no seu todo, isto é, possibilita uma visão abrangente de todos os seus factores, alguns dos quais preponderantes para o cumprimento dos objectivos deste estudo, bem como para a confirmação das hipóteses que irão ser formuladas. É, aliás, com base neste entendimento que todo o nosso trabalho irá desenvolver-se.

1.2. OS FACTORES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As orientações conceptuais referidas anteriormente enquadram a satisfação no trabalho, ora como uma atitude global, ora como um estado emocional ou afectivo. Porém, Ferreira *et al.* (2001) referem que, independentemente da orientação, podemos identificar duas perspectivas distintas da satisfação no trabalho.

A primeira é definida tendo por base uma abordagem unidimensional, isto é, a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral, não resultando do somatório dos múltiplos aspectos que o caracterizam, dependendo contudo deles.

A segunda caracteriza-se por uma abordagem multidimensional, perspectiva que é aliás corroborada por Cunha *et al.* (2004). Segundo os autores, a satisfação deriva de um conjunto de factores associados ao trabalho, sendo possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses factores. Locke, em 1976, identificou nove factores da satisfação no trabalho, a saber:

- A satisfação com o *trabalho*, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou controlo sobre os métodos;
- A satisfação com o *salário*, que considera a componente quantitativa de remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade);
- A satisfação com as *promoções*, integrando as oportunidades de formação e outros aspectos de base que dão suporte à promoção;
- A satisfação com o *reconhecimento*, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado;
- A satisfação com os *benefícios*, tais como pensões, os seguros de doença e as férias;
- A satisfação com a *chefia*, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal;
- A satisfação com os *colegas de trabalho*, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam;
- A satisfação com as *condições do trabalho*, como por exemplo, o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho e os aspectos ergonómicos;
- E a satisfação com a *organização e com a direcção*, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

1.3. MODELOS DE EXPLICAÇÃO E VARIÁVEIS DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Cunha *et al.* (2004) salientam que a abordagem multidimensional à satisfação no trabalho tem estado na origem do aparecimento de uma grande diversidade de variáveis para explicar o fenómeno da satisfação.

No sentido de enriquecer a análise desta temática e de facilitar a compreensão do seu conteúdo, optámos por reunir as variáveis em torno de três grandes modelos (Quadro 1).

Quadro 1. Modelos de explicação da satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2004; Ferreira *et al.*, 2001; Lima *et al.*, 1994)

Modelos	Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	
Modelos centrados no indivíduo	Individuais	Características de personalidade
		Variáveis demográficas
Modelos centrados na situação	Situacionais	Características da função
		Processo de tomada de decisão
		Reforço e sistema de recompensas
Modelos centrados no indivíduo e na situação	Interaccionais	Corrente da congruência (por exemplo, realização de expectativas)
		Corrente das interações dinâmicas
		Comparação social
		Processamento social da informação

1.3.1. OS MODELOS CENTRADOS NOS INDIVÍDUOS

O comportamento individual das pessoas é um aspecto importante nas organizações. Ele caracteriza-se por diferenças individuais e de personalidade. As pessoas têm muito em comum – linguagem, comunicação, motivação, mas também têm muitas coisas diferentes – formas de pensar, agir e sentir. As diferenças individuais são provavelmente a principal característica do ser humano. Afinal cada pessoa é um universo ao redor do qual o mundo todo gira. Não é assim que nos sentimos? (Chiavenato, 2004, p. 177)

Os modelos centrados nos indivíduos são aqueles que, de acordo com a classificação de Arvey, Carter e Buerkley (1991), procuram identificar as características intrínsecas do indivíduo associadas à satisfação. Segundo Brief (1998), estes são considerados os modelos do tipo *top-down*, ou seja, modelos segundo os quais a satisfação no trabalho provém da interpretação que o sujeito faz do meio que o envolve. O autor explica que as diferenças de personalidade predis põem os indivíduos a experimentarem diferentes graus de satisfação, em vários aspectos da sua vida, incluindo o seu trabalho.

Segundo os mesmos autores, este modelo inclui os estudos orientados para análises correlacionais que procuram determinar qual a variância da satisfação explicada por factores pessoais; ou seja, a direcção de causalidade presumida tanto por Arvey *et al.* (1991), como por Brief (1998) é a de que as características individuais influenciam a satisfação.

Os autores acima referenciados apontam dois tipos de variáveis pessoais identificadas nos estudos abrangidos por este modelo: características de personalidade e variáveis demográficas. Aquelas referem-se a variáveis como o *locus* de controlo, o afecto positivo ou negativo, a necessidade de crescimento psicológico, entre outras. Estas compreendem, por exemplo, a idade, o género e o nível de escolaridade.

1.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE

Como referido, as diferenças individuais representam a essência da gestão de recursos humanos actual, na medida em que cada indivíduo possui um conjunto de características que o tornam único. A questão parece estar na necessidade dos gestores de recursos humanos compreenderem essas diferenças e características individuais, na tentativa de melhor desenvolver e alcançar o objectivo da organização.

A essa panóplia de características diferenciadas que influenciam o comportamento do indivíduo na organização, Chiavenato (2004) chama personalidade.

Descubra o que é único em cada pessoa e invista nisso. (...) são as diferenças de personalidade. Os seus empregados serão diferentes no modo como pensam, como constroem as suas relações, como aprendem, no quão altruístas são, no quão pacientes são, no quão especialistas precisam de ser, no quão preparados precisam de se sentir, no que os move, nos desafios que têm e nos seus objectivos. Estas diferenças de características e talento são como os tipos de sangue. Ultrapassam as diferenças superficiais de raça e sexo e apreendem a essência única de cada indivíduo. A grande maioria destas diferenças é duradoura e resistente a mudanças. Então (...), a melhor maneira de investir o seu tempo é identificar exactamente como cada empregado é diferente e, depois, como no xadrez, descobrir como pode juntar estas diferenças para colocar o seu plano em acção. (Buckingham, 2005, p. 80)

1.3.1.1.1. Definição de personalidade

Após uma consulta atenta da bibliografia de referência, foi-nos possível constatar as inúmeras definições existentes deste constructo. Porém, na tentativa de abarcar um melhor e mais profundo conhecimento acerca do tema, iremos proceder à sintetização das mais importantes definições e agrupar os pontos que surgem de forma inequivocamente regular em todas elas.

Neste contexto, Chiavenato (2004) esclarece que este é um termo utilizado para “explicar a estabilidade no comportamento de uma pessoa ao longo do tempo e em diferentes situações (consistência), assim como as diferenças de comportamento entre as pessoas ao reagir a uma mesma situação (peculiaridade)” (p. 189). Adita que a personalidade se refere à constelação singular de traços de comportamento consistentes de um indivíduo.

Em conformidade com o autor supracitado, Ferreira *et al.* (2001) explicam que o termo personalidade se refere a “um padrão único e específico de traços, que funciona como um todo organizado, em interacção permanente

com a situação e que suporta a consistência trans-situacional do comportamento de um indivíduo” (p. 225).

De ambas as definições emerge a noção de traços de personalidade. E o que se entende então por este conceito? Ainda de acordo com Ferreira *et al.* (2001), traços de personalidade referem-se a “padrões consistentes de pensar, sentir e agir, e que distinguem uma pessoa de outra” (p. 224). Concluem, portanto, que investigar a personalidade de alguém implica detectar e explicar a consistência de traços caracterizadores da forma de pensar, de sentir e de agir, o que envolve, como salientam, comparações entre pessoas com o intuito de encontrar uma consistência de traços que permita a sua diferenciação.

Todavia, os autores supracitados enfatizam o facto de nem sempre ser fácil a tarefa de identificação desses traços, na medida em que dificilmente atendem à complexidade e especificidade de cada indivíduo. Para além disso, Chiavenato (2004) acrescenta que, por serem geralmente descritos em linguagem corrente, perdem precisão, podendo eventualmente originar algumas dificuldades no seu entendimento e comunicação, bem como na utilização de informação obtida a partir de avaliações científicas da personalidade.

Na tentativa de minimizar estas insuficiências, Ferreira *et al.* (2001) sugerem a substituição do termo traço por tipo. Explicam que tipo é, então, um “conjunto integrado de propriedades; uma forma de classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características semelhantes, que o tornam distinto de outro algo”. Continuam afirmando que “se distingue conceptualmente de traço, pelo seu carácter holístico e descontínuo” e que “representa uma constelação de propriedades ou padrões de traços (...) e, por isso, uma configuração e não simplesmente uma colecção de traços” (p. 225).

Decorrente da percepção destes conceitos surge a tendência para a criação de linhas de pensamento e para a elaboração de modelos que buscam o entendimento acerca da complexidade e especificidade da personalidade que caracteriza cada um de nós.

Neste contexto, uma das tentativas mais popularizadas para agrupar a quantidade de traços existentes para definir e estudar a personalidade, bem como para ajudar a perceber de que forma se interrelacionam, consiste na estrutura taxionómica *Big Five*, celebrizada por Mount e Barrick, em 1995. De acordo com Ferreira *et al.* (2001), trata-se de um “modelo de análise estruturado num conjunto de cinco factores que resumem uma enorme quantidade de traços específicos da personalidade” (p. 225). Estes factores são identificados como sendo a extroversão, a adaptabilidade, a responsabilidade, a estabilidade emocional ou neuroticismo e a maturidade.

A *extroversão* e a *adaptabilidade* são os factores que mais se relacionam com os traços de natureza interpessoal, como sejam a actividade, a assertividade, a extroversão e adaptabilidade social e amizade. Estes são os responsáveis pela maior quantidade de variância explicada nos estudos de avaliação da personalidade.

Por sua vez, a *responsabilidade* reporta-se a actividades socialmente prescritas e controladas, isto é, a consciência, a conformidade e o desejo de realização.

Por fim, a *estabilidade emocional*, ou *neuroticismo*, parece traduzir-se na ansiedade, enquanto que a *maturidade* se revê em aspectos da vida mental e experiência de vida pessoal, tal como o intelecto, a cultura, a abertura a novas experiências, entre outros.

Não obstante as diferenças percebidas no modelo teórico utilizado, no conjunto de variáveis e inventários usados, nos métodos de avaliação preferidos, na variedade de amostras encontradas em termos de linguagem, de cultura, de idade e de sexo e na multiplicidade de designações para os traços, a estrutura taxionómica *Big Five* parece assumir considerável evidência empírica, devidamente comprovada por estudos realizados recentemente no âmbito da gestão de recursos humanos em geral e no que se relaciona com o desempenho no trabalho, em particular.

1.3.1.1.2. A satisfação no trabalho e os *Big Five*

Arvey *et al.* (1991) referem que os resultados encontrados sugerem a existência de um efeito das variáveis personalísticas sobre os níveis de satisfação sentidos.

Neste contexto, uma referência é dirigida à investigação levada a cabo por Strumpfer, Danana, Gouws e Viviers (1998) no âmbito do estudo dos traços de personalidade e da sua relação com a satisfação no trabalho. Segundo os resultados do estudo, estes dois conceitos parecem fortemente relacionados, de tal modo que os autores consideram que as características da personalidade se assumem como os principais impulsionadores da satisfação no trabalho.

Judge, Heller e Mount (2002) especificam que a extroversão, a responsabilidade e o neuroticismo evidenciam correlações significativas com a satisfação no trabalho. Salientam também o facto de o modelo dos *Big Five* ser uma estrutura preponderante para uma análise atenta e eficaz da influência das variáveis disposicionais na satisfação no trabalho.

Mais recentemente, no estudo de Thoresen, Bradley, Bliese e Thoresen (2004), foram obtidos resultados relativos à relação da estrutura dos *Big Five* com o desempenho, que vieram reforçar a efectiva influência das características da personalidade com o desempenho do indivíduo no trabalho.

Também Matzler, Faullant, Renzl e Leiter (2005) recorrem à estrutura dos *Big Five* para comprovar a existência de relações causais entre os traços da personalidade, as emoções e a satisfação dos clientes e concluem que, efectivamente, existe uma relação positiva entre a personalidade e a satisfação, relação essa mediada pelas emoções.

Apesar de todas as relações identificadas nos vários estudos, Arvey *et al.* (1991) alertam para o facto de que as relações entre características de personalidade e satisfação no trabalho devem ser consideradas com algumas reservas, seja porque, as correlações são pouco significativas, porque os

resultados são inconsistentes, ou porque são criticáveis as técnicas estatísticas e as interpretações teóricas dos resultados obtidos.

Embora os estudos relativos à influência das variáveis disposicionais sobre a satisfação revelem que aquelas actuam sobre esta, é necessário determinar com maior precisão quais as características específicas da personalidade que estão na base da relação com a satisfação, quais as facetas da satisfação que são explicadas e por que variáveis e qual o nexó explicativo da relação entre facetas da personalidade e facetas da satisfação (Arvey *et al.*, 1991).

Parece evidente que, independentemente da terminologia que cada factor recebe por parte dos investigadores e, apesar do conjunto de características que são incluídas em cada um dos traços, o modelo dos *Big Five* parece ser útil para efeitos de diferenciação de traços, ainda que de menor utilidade quando se pretende a previsão de comportamentos específicos.

Nestes estudos, bem como em tantos outros (por exemplo, Abraham, 1999; Bruck e Allen, 2003; Chan, 2001; Dormann e Zapf, 2001; Duffy, Ganster e Shaw, 1998; Francis e Robbins, 1999; Heller, Judge e Watson, 2002; Ilies e Judge, 2003; Judge, Bono e Locke, 2000; Kahn, Hessling e Russell, 2003; Zellars e Perrewé, 2001), é possível observar que os termos de extroversão e de neuroticismo são frequentemente associados ao afecto positivo e ao afecto negativo, respectivamente.

Neste sentido e, tendo em linha de conta que estas são duas das mais importantes variáveis pessoais estudadas pelos investigadores do comportamento organizacional, parece-nos de primordial interesse elucidar acerca do seu significado, bem como apresentar o que de mais expressivo se obteve, em termos de resultados, nos estudos correlacionais destas variáveis com a satisfação no trabalho.

1.3.1.1.3. Afecto positivo e afecto negativo

De acordo com o Houaiss e Villar (2002), o termo afecto refere-se ao “conjunto de fenómenos psíquicos que são experimentados e vivenciados na forma de emoções e sentimentos”. Pode ser entendido, de igual modo, como sendo a “tendência ou a capacidade individual de reagir facilmente aos sentimentos e às emoções” (p. 130).

Retomando Fisher (2000) e a sua investigação realizada no âmbito das emoções e dos estados de ânimo, é possível compreender que ambos se apresentam sob a forma de diversas dimensões. Contudo, como explica, os estados de ânimo, ao contrário das emoções, são usualmente construídos com base em apenas duas categorias distintas – o afecto positivo e o afecto negativo.

Se atendermos, em particular, aos termos de afecto positivo e de afecto negativo, facilmente os entendemos como dois conceitos opostos. Este mesmo pressuposto é enfatizado por Watson, Clark e Tellegen (1988), por Watson e Clark (1994) e, mais recentemente, por Duffy *et al.* (1998) e sugerem que, entre eles, existe efectivamente, uma correlação fortemente negativa. Para além disso, em análises factoriais e, em particular, na Rotação *Varimax* de Factores que efectuaram nos seus estudos, ambos emergem como sendo duas dimensões dominantes e perfeitamente distintas explicando, no seu conjunto, cerca de 65% do total da variância (Watson *et al.* 1988; Watson e Clark, 1994).

1.3.1.1.3.1. AFECTO POSITIVO

O afecto positivo reflecte a “predisposição do indivíduo para experimentar sentimentos e atitudes entusiásticas e activas” (Watson *et al.*, 1988, p.1063). Os mesmos autores acrescentam que este termo se relaciona com a tendência que o indivíduo possui para se focalizar em aspectos positivos acerca dele próprio e do que o rodeia.

Gerhardt e Brown (2005) esclarecem que indivíduos com elevados níveis de afecto positivo tendem a evidenciar índices significativos de “energia e concentração” (p. 5). Explicam que estas pessoas tendem a possuir um sentido de bem-estar geral elevado, uma visão agradável sobre elas próprias em termos de relacionamentos pessoais e de êxito. Por outro lado, evidenciam-se como auto-eficazes, flexíveis, criativos e persistentes, bem como susceptíveis de experienciar emoções positivas e estados de humor agradáveis.

De acordo com estes autores, e em harmonia com Watson e seus colaboradores (1988) em estudos anteriores, estes indivíduos apresentam menores índices de absentismo e, em grupo, contribuem para o afecto positivo da sua equipa de trabalho, o que em termos práticos se traduz em maior cooperação e menor incidência de situações de conflito.

Em contrapartida, os indivíduos detentores de baixos níveis de afecto positivo caracterizam-se como sendo tremendamente preguiçosos e vagarosos. Ao contrário dos anteriores, estes não se sentem agradáveis e muito menos auto-eficazes, para além de revelarem um fraco sentido de bem-estar geral (Watson *et al.*, 1988). Parafraseando Bruck e Allen (2003), os indivíduos que apresentam baixo índice de afecto positivo tendem a ser introvertidos, reservados, independentes e sossegados.

Tal como referimos anteriormente, diversos autores orientaram os seus estudos no sentido de averiguar a existência de relações significativas entre variáveis disposicionais e a satisfação no trabalho. No que diz particular respeito ao afecto positivo, foi possível encontrar diversas investigações cujos resultados se revelaram congruentes com esse pressuposto.

Num estudo realizado junto de 550 trabalhadores de um centro médico local dos Estados Unidos da América, Agho, Price e Mueller (1992) obtiveram resultados interessantes no que diz respeito à relação entre a satisfação no trabalho e as duas dimensões do afecto. Segundo este estudo, o afecto positivo correlaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho ($r=0,44$,

$p < 0,001$), ou seja, os indivíduos com elevado afecto positivo tendem a ser os mais satisfeitos.

Duffy *et al.* (1998), num estudo que realizaram numa cidade dos Estados Unidos da América, junto de 181 trabalhadores pertencentes aos departamentos locais de Bombeiros e da Polícia, pretenderam apurar a natureza da relação existente entre o afecto positivo e satisfação no trabalho. Os resultados obtidos revelam correlações positivas entre estas duas variáveis ($r = 0,15$, $p < 0,05$). O estudo demonstra que indivíduos com elevado afecto positivo tendem a evidenciar sentimentos contraproducentes e de frustração perante empregos que não os satisfaçam. No entanto, revelam capacidade em demonstrar condutas positivas e proactivas, no sentido de melhorar ou redefinir os aspectos que consideram negativos do seu trabalho. Pelo contrário, os resultados comprovam que indivíduos com baixos níveis de afecto positivo, quando insatisfeitos com o seu trabalho, se revelam menos predispostos a alterar ou a melhorar a sua situação.

Num estudo recente, Jonhson e Jonhson (2000) propuseram-se averiguar o efeito moderador do afecto positivo e do afecto negativo na satisfação no trabalho, em 288 trabalhadores de uma repartição local da *American Postal*. Relativamente ao afecto positivo, os resultados obtidos revelam a existência de uma correlação positiva entre esta variável e a satisfação no trabalho ($r = 0,35$, $p < 0,01$).

Judge *et al.* (2002), numa investigação concretizada no âmbito da estrutura dos *Big Five* e na sua relação com a satisfação no trabalho, demonstraram que, de entre os cinco factores do modelo, a extroversão (afecto positivo) evidencia uma correlação positiva significativa com a satisfação no trabalho ($r = 0,19$, $p < 0,05$).

Em 2003, Yperen corrobora os autores anteriores, ao realizar um estudo com 42 empregados de um departamento local dos serviços sociais na Holanda, cujos resultados vieram reforçar a existência de uma relação entre as duas dimensões do afecto com os aspectos inerentes ao comportamento

organizacional em geral, e com o desempenho no trabalho, em particular. Conclui que o desempenho no trabalho está negativamente relacionado com o afecto negativo e interage positivamente com o afecto positivo e acrescenta que estas duas dimensões explicam 17% do desempenho dos trabalhadores.

Num estudo realizado junto de 308 enfermeiras inseridas em diferentes hospitais de Taiwan, Chu *et al.* (2003) pretenderam analisar um modelo explicativo da satisfação no trabalho. Concluíram que a satisfação no trabalho revela correlações positivas com o afecto positivo ($r=0,45$, $p<0,001$), bem como com o envolvimento, autonomia, justiça, oportunidades de promoção, liderança, entre outros. Segundo os autores, indivíduos satisfeitos e com elevado afecto positivo tendem a demonstrar:

(...) vontade e esforço no seu trabalho, a evidenciar sentimentos de entusiasmo ao longo do tempo e em diferentes situações, a entenderem-se a si mesmos como tendo poder e liberdade no ambiente de trabalho, a percepcionarem a igualdade de direitos como favorável, a sentirem-se capazes de aproveitar as oportunidades de promoção, bem como a tornarem-se alvo de um melhor apoio por parte dos seus supervisores directos e colegas de trabalho. (Chu *et al.*, 2003, p. 180)

Recentemente, Seo *et al.* (2004), num estudo realizado junto de 353 enfermeiras de dois hospitais gerais, na Coreia, procuraram determinar um modelo capaz de discriminar as variáveis que parecem estar na origem da satisfação no trabalho. Os resultados obtidos revelam que a obtenção da satisfação no trabalho está fortemente relacionada com diferentes tipos de variáveis do tipo estruturais (supervisionamento, rotina, sistema de recompensas, entre outras), do tipo psicológicas (afecto positivo, afecto negativo, entre outras) e contextuais (oportunidades de trabalho, entre outras). Para testar o modelo, os autores experimentaram, numa primeira fase, retirar as duas dimensões do afecto e, numa segunda fase, analisaram os resultados, desta vez, com a sua inclusão. A análise dos resultados obtidos indica que, incluir as duas variáveis do afecto, permite incrementar a variância explicativa da satisfação no trabalho, em cerca de 13%. Como consequência, e no que se

refere, em particular, ao afecto positivo, os autores concluíram que esta variável evidencia correlações positivas com a satisfação no trabalho ($r=0,55$, $p<0,01$).

1.3.1.1.3.2. AFECTO NEGATIVO

Remetendo-nos a Watson *et al.* (1988) podemos definir o afecto negativo como sendo “a tendência para vivenciar frequentes sentimentos de aversão e emoções negativas” (p. 1063). Segundo estes autores, o afecto negativo está normalmente associado a sentimentos diversos de ansiedade, tensão e *stress* e insatisfação geral.

Atendendo aos pressupostos enunciados anteriormente, parece evidente que indivíduos que desfrutam de elevados níveis de afecto negativo experimentam mais facilmente estados de humor que se traduzem por expressões de fúria, frustração, hostilidade, desgosto, culpa, descontentamento, rejeição, tristeza, solidão, desconforto, irritabilidade, entre outros. Esta evidente negatividade expande-se ao auto-conceito e à visão que o próprio indivíduo possui acerca do mundo que o envolve, tornando-se, a ele e aos outros, vítimas de um conjunto de acontecimentos marcadamente negativos (Gerhardt e Brown, 2005).

Por outro lado, os mesmos autores acrescentam que os indivíduos que revelam níveis reduzidos de afecto negativo se evidenciam como sendo calmos e serenos.

Abraham (1999) afirma que o afecto negativo está relacionado com “hábitos de saúde inadequados, como sejam, o tabagismo, a falta de exercício físico, dietas alimentares desadequadas e perturbações do sono” (p. 63).

No seguimento dos autores anteriores, Gerhardt e Brown (2005) sugerem, recentemente, que o afecto negativo se encontra também associado à negação e à descentralização face aos objectivos.

No que se reporta ao afecto negativo, e tal como verificámos anteriormente no afecto positivo, diversos estudos foram realizados no sentido de investigar a existência de relações causais entre esta variável e a satisfação no trabalho.

Tendo em conta o estudo de Agho *et al.* (1992) anteriormente descrito, a satisfação no trabalho correlaciona-se negativamente com o afecto negativo ($r=-0,26$, $p<0,001$), isto é, à medida que aumenta a satisfação no trabalho, diminui o afecto negativo e/ou vice-versa. Estes resultados permitem, de acordo com os autores, tornar evidente que a satisfação no trabalho, o afecto positivo e o afecto negativo estão de facto relacionados, mas que se referem a constructos perfeitamente distintos.

Abraham (1999) realizou um estudo com 110 indivíduos inseridos em diversas empresas de telecomunicações, entretenimento, alimentação, vestuário, entre outras, no sentido de apurar o impacto do afecto negativo junto de variáveis como a satisfação no trabalho. Os resultados que emergiram deste estudo comprovam a presença de correlações negativas entre estas duas variáveis ($r=-0,52$, $p<0,001$), o que reforça o papel do afecto negativo como forte predictor da satisfação no trabalho.

À semelhança de estudos anteriores, a investigação levada a cabo por Jonhson e Jonhson (2000) revelam, no que se refere ao afecto negativo, correlações negativas desta variável com a satisfação no trabalho ($r=-0,33$, $p<0,01$), ou seja, perante um aumento da satisfação no trabalho, verifica-se uma diminuição do afecto negativo e/ou vice-versa.

Em conformidade, Judge *et al.* (2002) acrescentam que o neuroticismo (afecto negativo) mantém correlações significativamente negativas com a satisfação no trabalho ($r=-0,29$, $p<0,01$).

Recentemente, Chu *et al.* (2003) encontraram também, e relativamente ao afecto negativo, resultados congruentes com os anteriores. De facto, a satisfação no trabalho surge negativamente correlacionada com aquela variável

($r=-0,33$, $p<0,001$), bem como com ambiguidade de funções, excesso de trabalho, inadequação de recursos, rotinas, entre outros.

Tal como os autores precedentes, Seo *et al.* (2004) encontraram correlações negativas entre o afecto negativo e a satisfação no trabalho ($r=-0,48$, $p<0,01$).

1.3.1.2. VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Relativamente às variáveis demográficas, a leitura atenta da bibliografia sugere que a idade e o género são aquelas que os inúmeros estudos realizados acerca desta problemática, frequentemente, revelam como estando relacionadas com o nível de satisfação no trabalho. Todavia, em alguns estudos é ainda possível identificar um conjunto mais lato de variáveis que surgem correlacionadas com a satisfação, como sendo, o nível de educação, estado civil, entre outros.

1.3.1.2.1. Idade

Relativamente a um estudo efectuado com cerca de 350 gestores do sector público da Nigéria, Sokoya (2000) procurou reconhecer um conjunto de variáveis individuais capazes de predizer o grau de satisfação no trabalho. De acordo com os resultados alcançados é fácil identificar correlações positivas da idade com esta variável ($r=0,27$, $p < 0,01$). Segundo os autores, o sinal positivo da correlação leva-nos a concluir que o nível de satisfação no trabalho é tanto maior quanto mais velhos forem os indivíduos. E, neste contexto, salientam que são várias as razões que podem concorrer para a explicação deste resultado, designadamente o facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade; a potencial constatação de um desfasamento entre as expectativas profissionais

e a realidade de trabalho; ou porque a antiguidade tende em muitas organizações a ser premiada formal e/ou informalmente.

Num artigo recentemente publicado na revista Norte-americana *The Conference Board*, em Fevereiro de 2005, Lynn Franco alerta para o facto de os trabalhadores americanos evidenciarem sentimentos crescentes de insatisfação para com os seus trabalhos. Ao contrário do exemplo anterior, este estudo revela que é na faixa etária compreendida entre os 35 e os 54 anos de idade, que se verificam as maiores descidas nos índices de satisfação no trabalho salientando, contudo, que é a partir dos 65 anos que se denotam níveis de satisfação superiores, fazendo destes trabalhadores, os mais satisfeitos com o seu emprego.

Se atendermos ao facto de que a partir dos 65 anos a generalidade dos indivíduos já não trabalha, interessa-nos atender, no âmbito do contexto laboral sobre o qual se desenvolve a nossa investigação, aos resultados do estudo anterior no que se refere, em particular, à faixa etária dos 35 aos 54 anos, e compará-los com uma análise elaborada pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos, em Portugal, referente ao ano de 2005. Assim, foram encontrados resultados convergentes com os anteriores, verificando-se que quanto mais elevado é o escalão etário do trabalhador, menor será o seu grau de satisfação.

À semelhança da interpretação anterior, Vaney e Chen (2003), num estudo realizado na Universidade de Purdue, a 111 licenciados, questionados acerca do seu grau de satisfação no trabalho, concluíram que a idade mantém uma correlação negativa com a satisfação no trabalho ($r=-0,11$, $p<0,05$), ou seja, à medida que aumenta a idade, o índice de satisfação no trabalho diminui.

Petty, Brewer e Brown (2005), num estudo concretizado a cerca de 332 empregados de uma empresa americana, propuseram-se explorar a associação entre a satisfação no trabalho e específicas variáveis demográficas. A correlação r de *Pearson* utilizada revela valores semelhantes àqueles encontrados por Vaney e Chen (2003). Efectivamente, no que concerne à

variável idade, os valores traduzem uma correlação negativa, ainda que não significativa, entre estas duas variáveis ($r=-0,08$, $p=0,14$), ou seja, à medida que aumenta a idade tende a diminuir a satisfação.

Na nossa perspectiva a relação negativa entre a satisfação e a idade poder-se-á explicar tendo em conta o facto de ser em idades mais avançadas que as necessidades físicas e psicológicas dos trabalhadores se tendem a alterar e a aumentar, fazendo com que dar resposta às suas exigências médicas, de reconhecimento e consideração, entre outras, se torne muitas vezes difícil.

1.3.1.2.2. Género

Os resultados obtidos pelo estudo realizado por Johnson e Johnson (2000) revelam a existência de uma relação positiva significativa entre o género e a satisfação no trabalho o que significa, tal como explicam, que os homens se encontram significativamente mais satisfeitos, comparativamente às mulheres. Os autores acrescentam que estes resultados poderão sugerir que os empregos possuem atributos positivos como negativos e que as pessoas estão, naturalmente, mais susceptíveis a uns do que a outros. Estes dados sustentam também a perspectiva de que os homens poderão sentir-se mais recompensados e reconhecidos pelo seu trabalho, usufruindo de um conjunto de benefícios, regalias e de um estatuto na estrutura organizativa que vai de encontro às suas expectativas. Por outro lado, parece evidente que as mulheres não conseguiram todavia alcançar os mesmos direitos, oportunidades e reconhecimento no seio das organizações.

Congruentes com os resultados anteriores, Vila e García-Mora (2005), relativamente a uma amostra considerável de 5000 sujeitos espanhóis, obtiveram resultados que comprovam que as mulheres tendem a estar menos satisfeitas com o trabalho do que os homens, em especial no que se relaciona

com a remuneração, horas e horário de trabalho, bem como com as condições de trabalho em geral.

Em contrapartida e com o intuito de investigar a relação existente em torno da influência da variável género no grau de satisfação no trabalho, Kim (2005) realizou um estudo junto de 5714 indivíduos que integram o Governo Metropolitano de Seul, na Coreia. De acordo com os resultados obtidos, é possível verificar que as mulheres tendem a estar mais satisfeitas do que os homens na generalidade das facetas da satisfação no trabalho determinadas pela autora, sobretudo no que se refere aos aspectos intrínsecos do trabalho (por exemplo, segurança, remuneração, promoções, entre outros). O que poderá sugerir que as mulheres têm menores expectativas, logo ficam mais facilmente satisfeitas.

Petty *et al.* (2005), nos resultados referentes aos 332 sujeitos que compõem a amostra do seu estudo, não encontraram diferenças significativas entre estas duas variáveis, pelo que admitem que o género não se encontra particularmente relacionado com o grau de satisfação no trabalho.

Os resultados divergentes dos vários estudos podem derivar das diferenças de poder e das expectativas femininas *versus* masculinas existentes nas diferentes amostras/populações estudadas. Outra explicação pode ser de que a relação entre género e satisfação seja moderada por uma panóplia de variáveis ainda não identificadas.

1.3.1.2.3.Outras variáveis demográficas

À semelhança dos resultados anteriores, os autores (por exemplo, Vila e García-Mora, 2005) não encontraram diferenças significativas entre a satisfação e o estado civil dos sujeitos, bem como com o nível de educação.

Relativamente a esta última variável, são escassos os estudos que se dedicaram a investigar a existência de uma relação com a satisfação no

trabalho. Contudo, um dado curioso foi aquele conseguido por Vila e García-Mora (2005), anteriormente referenciados. Segundo eles, uma educação ao nível do ensino superior está fortemente associada a elevados graus de satisfação, no que se refere à maioria dos aspectos inerentes ao trabalho, como sejam a estabilidade, o horário de trabalho, entre outros. Estes resultados parecem demonstrar que os sujeitos com formação ao nível do ensino superior tendem a desempenhar funções que correspondem mais significativamente às suas expectativas e às suas habilitações. Efectivamente, exercer uma função para a qual se está devidamente habilitado parece constituir um ponto fulcral para o alcance de níveis de satisfação significativos.

Relacionado com o nível de educação está a posição ocupada na estrutura da organização, sendo que a uma educação ao nível do ensino superior tendem a corresponder posições hierárquicas superiores. Assim, no que diz respeito à relação entre a satisfação e o nível hierárquico de cerca de 1000 indivíduos que constituem a amostra do estudo realizado por Chambers (1999), os resultados revelam que os sujeitos com posições hierárquicas superiores tendem a evidenciar um grau de satisfação maior do que aqueles em posições inferiores. A autora explica estas diferenças, tendo em conta, o leque de oportunidades de promoção, que nas primeiras parece ser elevado e, por isso, capaz de conduzir à satisfação; enquanto que nas segundas, a escassez dessas oportunidades traduz-se em níveis de satisfação mais baixos. Tal como estudos anteriores, esta autora não encontrou diferenças significativas entre a satisfação no trabalho e o estado civil dos sujeitos.

De uma forma geral, parece-nos evidente que as conclusões dos estudos realizados até ao momento, baseadas na ausência de diferenças estatisticamente significativas encontradas, tendem a confirmar a insuficiência dos factores pessoais, tanto das características de personalidade, como das variáveis demográficas, enquanto predictores da satisfação no trabalho.

1.3.2. OS MODELOS CENTRADOS NAS SITUAÇÕES

Os modelos centrados nas situações definem que as características da situação são a principal determinante da satisfação percebida (Lima *et al.*, 1994). Desta forma, estes modelos procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. É neste âmbito que Brief (1998) os identifica como modelos do tipo *bottom-up*, isto é, modelos segundo os quais a satisfação provém de experiências positivas relativamente às características e condições do trabalho. Tendo em conta que o trabalho representa uma parte importante da vida diária do adulto, o autor sugere que os sujeitos que vivenciam experiências positivamente significativas virão a revelar uma maior satisfação geral com a sua vida e, em particular, com o seu trabalho.

Muitas têm sido as variáveis situacionais tidas como potencialmente influenciadoras da satisfação, das quais Lima *et al.* (1994) destacam aquelas que consideram mais representativas no contexto dos modelos explicativos da satisfação organizacional: características da função, características do processo de tomada de decisão na empresa e formas de reforço existentes na organização.

1.3.2.1. CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO

Para os autores que defendem esta perspectiva, as variáveis explicativas da satisfação situam-se nas características do trabalho que cada um realiza, considerando-se existirem formas ideais de organização do trabalho. Um dos exemplos mais referidos desta perspectiva é o modelo de Hackman e Oldham (1976), que postula como características do trabalho essenciais para a satisfação a existência de uma variedade de aptidões,

identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia na função e *feedback* (Lima *et al.*, 1994). Essas características do trabalho podem conduzir a três estados psicológicos diferenciados (Figura 1):

- A variedade do trabalho, a identidade e o significado da tarefa influenciam o significado que o indivíduo atribui ao seu trabalho;
- A autonomia contribui para o sentido de responsabilidade pessoal do indivíduo pelo trabalho que realiza;
- E o *feedback* reforça o conhecimento acerca dos resultados do trabalho.

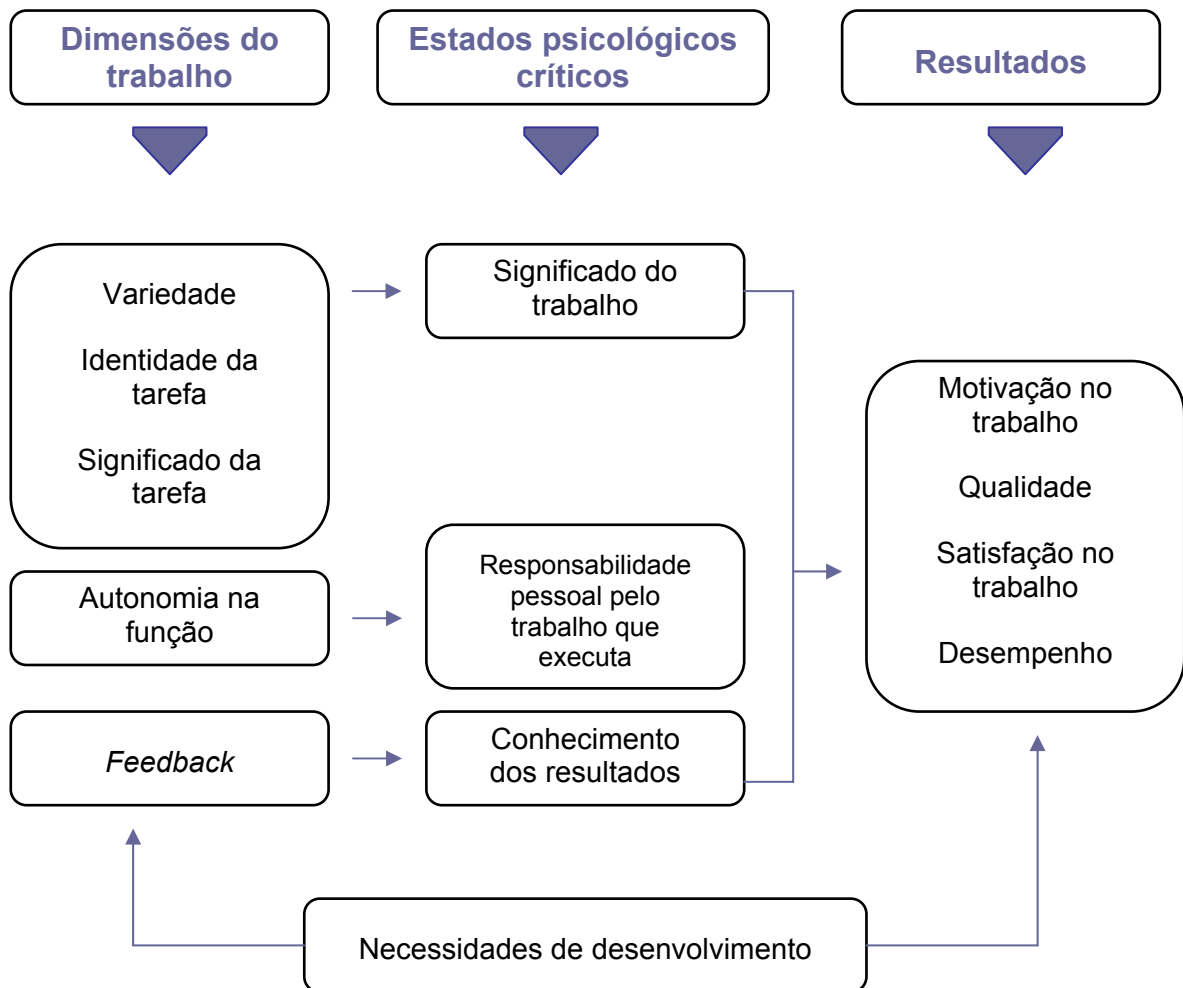


Figura 1. Modelo das características da função (Hackman e Oldham, 1976)

Tal como os autores referem, este modelo contempla uma variável intra-individual moderadora entre as características da função e a satisfação, definida pelas necessidades de desenvolvimento dos indivíduos. Esta variável parece sugerir que as características da função, bem como possíveis alterações que nelas ocorram, irão influenciar a satisfação do indivíduo em relação ao seu trabalho, de acordo com as suas próprias necessidades de desenvolvimento, ou seja, os indivíduos que procuram desafios e que revelam maior interesse relativamente ao seu trabalho, estão mais satisfeitos e motivados para um bom desempenho da função (Hackman e Oldham, 1976).

Parece-nos ainda importante referir, na medida em que possibilita o confronto de resultados alcançados nos diversos estudos, que este modelo avalia o conteúdo do trabalho através do Índice do Potencial Motivador (IPM) do trabalho. O cálculo deste índice efectua-se pela combinação dos resultados obtidos nas cinco características centrais do trabalho anteriormente referidas, e com base na seguinte fórmula:

$$\text{IPM} = (V + IT + ST) / 3 \times \text{Automia} \times \text{Feedback}$$

Sendo V relativo a variedade, IT a identidade da tarefa e ST referente a significado da tarefa. De acordo com Hackman e Oldham (1976), quanto mais elevado for o conteúdo de uma função (avaliado através do IPM), mais satisfeito estará o indivíduo que a desempenha.

Correlações positivas semelhantes foram aquelas encontradas por Chiu e Chen (2005), num estudo recente junto de 270 indivíduos inseridos em cerca de 24 companhias electrónicas. De facto, os resultados encontrados revelam relações positivas entre a satisfação com a variedade do trabalho ($r=0,36$, $p<0,001$), com o significado da tarefa ($r=0,43$, $p<0,001$) e com o *feedback* ($r=0,44$, $p<0,001$).

Corroborando estes autores, Lima *et al.* (1994), no estudo realizado a cerca de 180 quadros técnicos de uma empresa, encontraram correlações positivas entre o IPM e a satisfação no trabalho ($r=0,38$, $p<0,001$).

Todavia, quando se propuseram comprovar a relação existente entre as necessidades de desenvolvimento e o grau de satisfação, os autores obtiveram resultados divergentes daqueles conseguidos por Hackman e Oldham (1976). Efectivamente, Lima *et al.* (1994) sugerem que as necessidades de desenvolvimento, enquanto variável moderadora, não apreçam como explicativas do grau de satisfação, isto é, tendem a não exercer a influência esperada na satisfação.

1.3.2.2. CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Uma outra perspectiva com alguma relevância ao nível da intervenção organizacional relaciona, de acordo com Lima *et al.* (1994), a satisfação com a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa.

Atendendo aos resultados obtidos no estudo realizado por estes autores, existe uma correlação positiva entre a participação percebida e a satisfação ($r=0,47$, $p<0,001$), ou seja, quanto maior a percepção de participação nas tomadas de decisão na empresa, maior a satisfação manifestada. Da mesma forma, a correlação entre a satisfação e a distância entre a participação desejada e a participação percebida é significativa ($r=-0,48$, $p<0,001$), sugerindo que quanto menor a distância entre a participação desejada e a percepção da participação actual, maior a satisfação. Os mesmos autores revelam que os resultados relativos a este modelo explicam cerca de 37% da variância encontrada na satisfação.

1.3.2.3. CARACTERÍSTICAS DO REFORÇO E SISTEMA DE RECOMPENSAS

Vários autores estudaram a relação entre o nível e o tipo de recompensas económicas e a satisfação. Tais estudos

(...) adoptam uma perspectiva comportamentalista, mas ignoram a importância dos reforços extrínsecos simbólicos (como por exemplo, a aprovação por parte dos pares ou da chefia), bem como dos reforços intrínsecos (inerentes ao próprio sujeito ou ao trabalho que executa)". (Lima et al., 1994, p. 105)

A ideia de reforço remete-nos, de imediato, para o conceito de recompensas. Tendo em consideração que o nosso estudo pressupõe a análise da relação existente entre esta variável situacional com a satisfação no trabalho, parece-nos de extrema relevância perceber o seu significado, bem como conhecer as correlações conseguidas em estudos semelhantes.

Um sistema de recompensas só é eficaz se for capaz de satisfazer as diversas necessidades dos vários colaboradores da empresa. Assim, importa analisar que necessidades podem ser essas. Para tal, vamos recorrer à teoria dos dois factores de Herzberg, à dicotomia encontrada por Porter e Lawler (1968) entre recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas, bem como ao modelo de hierarquia das necessidades de Maslow.

1.3.2.3.1. Teoria bifactorial de Herzberg

A teoria de Herzberg (1996) sugere que as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades que o autor identifica por factores higiénicos e factores motivadores (Quadro 2). Os primeiros são de natureza extrínseca e reportam-se ao contexto no qual é desenvolvido o trabalho; apesar de não possuírem a virtualidade de gerar motivação nos empregados, podem evitar fenómenos de desmotivação ou irritação por parte deles; conduzem ao alívio da insatisfação a curto prazo. Os segundos são de natureza intrínseca e remetem-se para o

conteúdo do trabalho propriamente dito e, ao contrário dos anteriores, geram satisfação a longo prazo.

Ou seja, enquanto que os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho, os factores motivadores referem-se sobretudo a estados de satisfação. Esta é a razão pela qual Herzberg afirma que, se a satisfação e a insatisfação com o trabalho decorrem de diferentes factores, não poderão ser o oposto uma da outra.

Assim sendo, a presença de factores higiénicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação.

Quadro 2. Exemplos de factores higiénicos e factores motivadores (Herzberg, 1996)

Factores higiénicos	Factores motivadores
Segurança	Sentimento de realização
Estatuto	Reconhecimento
As relações com os subordinados	Trabalho variado e desafiante
A vida pessoal	Desenvolvimento pessoal
As relações com o grupo e superiores	
O salário	
As condições de trabalho	
Supervisão	

Por outro lado, para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário actuar ao nível dos factores motivadores (Figura 2).

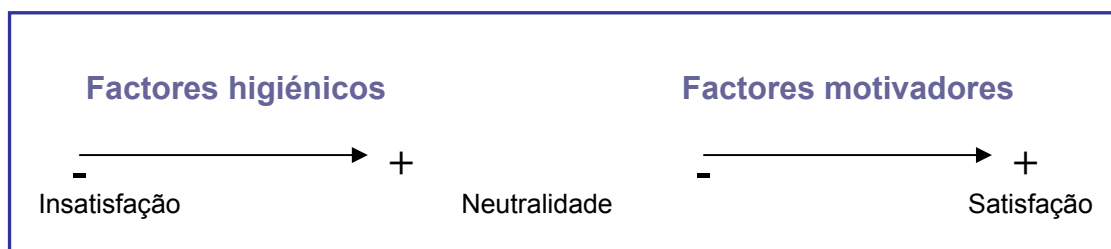


Figura 2. Relação entre factores higiénicos e factores motivadores (Câmara *et al.*, 2005)

Esta teoria vem reforçar, por um lado, a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os pares, superiores e subordinados é indutora de insatisfação; por outro, evidencia a necessidade do reconhecimento, da

identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização como meio de motivar e, assim, incrementar a produtividade nas organizações.

1.3.2.3.2. Recompensas intrínsecas e extrínsecas

Lawler (1986) estabelece que os sistemas de recompensas deverão conter elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho, como sejam o reconhecimento e responsabilidade, as denominadas recompensas intrínsecas; bem como, elementos orientados para as características extrínsecas do trabalho (salário, estatuto, entre outros), designadas por recompensas extrínsecas.

As recompensas intrínsecas são as que, segundo Lawler (1986), estão mais internamente relacionadas com o trabalho em si, como sejam o grau de satisfação que proporcionam, o estilo de gestão e autonomia que oferecem, o grau de reconhecimento que sustentam e o desenvolvimento pessoal e a progressão na carreira que possibilitam.

Ao contrário das anteriores, e já comprovado pela análise da teoria dos dois factores de Herzberg, as recompensas extrínsecas não se revestem de capacidade para gerar, por si só, motivação mas, se forem mal geridas ou aplicadas, podem proporcionar um elevado grau de desconforto, irritação e desmotivação nos empregados (por exemplo, salário, prémio de assiduidade, prémio por objectivos alcançados, entre outros).

De forma a possibilitar um maior entendimento acerca desta problemática e tendo em conta de que se trata de um conteúdo importante para o desenrolar da análise, iremos proceder a uma exploração do tema em torno do sistema de recompensas, ao longo do segundo capítulo da presente revisão da literatura.

1.3.2.3.3. Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow (1954) identificou cinco níveis de necessidades humanas, apresentadas de acordo com uma ordem hierárquica, isto é, só surgirão novas necessidades se aquelas de nível inferior forem satisfeitas, pelo menos, na sua maioria:

- 1º nível – *Necessidades fisiológicas* como sejam a fome, sede, abrigo ou repouso;
- 2º nível – *Necessidades de segurança* a que corresponde, por exemplo, o desejo de protecção contra os perigos ou privação;
- 3ª nível – *Necessidades sociais* das quais servem de exemplo a necessidade de integração num dado meio social, nomeadamente, família e amigos;
- 4º nível – *Necessidades de auto-estima* entendidas como a necessidade de ser reconhecido, apreciado ou respeitado;
- 5º nível – *Necessidades de auto-realização*, isto é, a necessidade de aceder ao seu próprio potencial.

Para o autor, o nível de auto-realização é um processo de evolução permanente, que varia de pessoa para pessoa. Segundo a sua perspectiva, o homem não procura apenas satisfazer as suas necessidades fisiológicas e de segurança – necessidades primárias. É necessário, de forma a motivar o indivíduo, satisfazer as suas necessidades secundárias (sociais, de auto-estima e de auto-realização).

A Figura 3 permite a análise e articulação das várias componentes do sistema de recompensas, segundo as três teorias anteriormente analisadas. Desta forma, facilmente percebemos que os factores enunciados por Herzberg correspondem, em pleno, aos vários patamares de necessidades propostos por Maslow. E que, por conseguinte, se associam inteiramente à dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas referidas por Lawler.

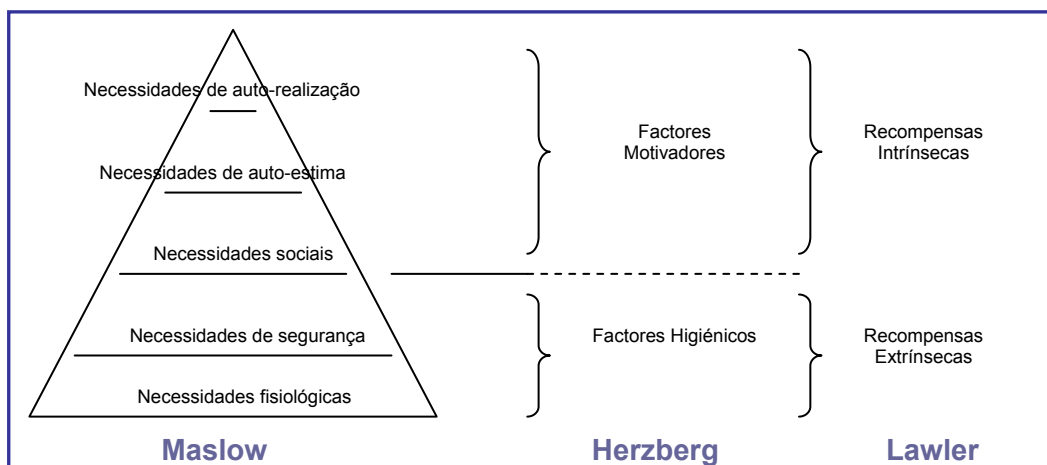


Figura 3. Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler (adaptado de Câmara, 2000, p.108)

Lima *et al.* (1994), no estudo que realizaram a um conjunto de indivíduos pertencentes aos quadros técnicos de uma empresa, encontraram correlações positivas entre o *feedback* (recompensa extrínseca simbólica) e a satisfação no trabalho ($r=0,47$, $p<0,001$), ou seja, quanto maior a frequência do *feedback* proveniente dos colegas, superiores e da empresa, maior a satisfação.

Relativamente às recompensas extrínsecas materiais, os autores encontraram correlações positivas significativas, ainda que baixas, entre o salário e a satisfação no trabalho ($r=0,23$, $p<0,01$).

De acordo com estes resultados, o reforço extrínseco simbólico tende a evidenciar maior relevância para a explicação da satisfação organizacional, do que o reforço extrínseco material. No entanto, no contexto desta investigação, optámos por nos debruçar sobre a componente extrínseca das recompensas por considerarmos, por um lado, que esta é mais facilmente quantificada e, por outro, por acreditarmos que este é dos factores que mais potenciam a satisfação no trabalho, se atendermos à faixa etária da amostra em estudo que, por ser predominantemente jovem procura, num primeiro emprego, encontrar alguma estabilidade sob o ponto de vista financeiro.

1.3.3. OS MODELOS INTERACCIONAIS

A perspectiva interaccional integra os elementos internos e externos que parecem fundamentar o fenómeno da satisfação no trabalho (Cunha *et al.*, 2004). Assim, no âmbito dos modelos interaccionais, o comportamento não é tido como controlado interna, nem externamente, mas antes, como o “resultado da confluência de factores internos e externos” (Cunha *et al.*, 2004, p. 133).

A ideia-chave da perspectiva interaccionista é a de que se se pretende explicar a satisfação torna-se difícil, se não mesmo impossível, separar pessoas e situações, parecendo importante, ao nível desta simbiose, perceber o comportamento das pessoas em determinadas situações. Segundo esta perspectiva, a satisfação não pode ser entendida como o produto exclusivo da pessoa ou da situação, mas sim, como o resultado da articulação entre estas duas variáveis.

As principais correntes de investigação no âmbito dos modelos interaccionais e, aquelas que merecem destaque por Cunha *et al.* (2004) são a corrente da congruência e a corrente das interacções dinâmicas.

De acordo com a corrente da congruência a satisfação resulta do ajustamento (congruência) entre a pessoa e a situação. Desta forma, é facilmente perceptível o facto de uma função poder desencadear satisfação numa pessoa e não noutra e, do mesmo modo, a satisfação poder variar ao longo do tempo, para o mesmo indivíduo.

Um exemplo desta perspectiva é o modelo das expectativas, que determina que, mais relevante do que as características de personalidade e as variáveis demográficas, será o estudo da relação entre a satisfação e as expectativas e valores individuais (Lima *et al.*, 1994). Assim, segundo este modelo, para existir satisfação o indivíduo tem de ser colocado numa situação profissional compatível com as suas expectativas (Lima *et al.*, 1994). A satisfação pode então ser determinada tendo em conta dois tipos de variáveis:

- Expectativas, correspondendo aos objectivos e valores que o indivíduo espera ver realizados na sua situação de trabalho;
- Respostas da organização, traduzindo as características que o indivíduo percepçiona na situação de trabalho.

De acordo com este modelo e, atendendo às orientações de Lawler (1986) no sentido de explicar especificamente a satisfação com os vencimentos, a satisfação resulta do grau de discrepância entre o que o indivíduo pensa que deverá receber e o que efectivamente recebe.

O que o sujeito considera que deve receber deriva de dois processos distintos, identificados por Adams (1963) na sua Teoria da Equidade: um processo de comparação intrapessoal e outro, de comparação interpessoal. Isto é, o que o indivíduo acredita que merece receber resulta de um processo de comparação das suas qualificações, contribuições e dos requisitos da função com o que recebe (processo intrapessoal); como também da relação percebida entre as contribuições e os resultados obtidos por pessoas que o indivíduo identifica como referentes (processo interpessoal) (Ferreira *et al.*, 2001).

Num estudo onde foram inquiridos 186 quadros técnicos de uma mesma empresa, Lima *et al.* (1994) reportam-se não só a expectativas relacionadas com o salário, mas, de uma forma geral, a valores relevantes e relativos ao trabalho e ao seu contexto.

Os resultados revelam, sobretudo, a importância da realização de expectativas intrínsecas para a explicação da satisfação, como sejam a autonomia, o reconhecimento do valor profissional, a variedade, o interesse do trabalho, entre outras. Revelam que este modelo, quando considerado isoladamente, explica 43% da variância encontrada na satisfação, mostrando assim que quanto menor a diferença entre as expectativas relativas ao trabalho e a percepção da situação real, maior é o grau de satisfação.

A corrente das interacções dinâmicas entre pessoas e situações revela que, não só o comportamento é função da pessoa e do contexto, como o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento. Deste modo, os indivíduos deverão ser capazes de actuar em torno de situações confluentes com os seus atributos pessoais e de, simultaneamente, serem co-criadores das suas situações de trabalho.

A estas duas correntes, Lima *et al.* (1994) acrescentam duas outras perspectivas com alguma relevância empírica: a teoria da comparação social e a teoria do processamento social da informação.

Do quadro das teorias da comparação social, inspiradas no modelo de Adams (1963) e já referidas anteriormente, emergem dois pressupostos: o primeiro consiste numa analogia entre a percepção das relações sociais e as transacções económicas, sendo o comportamento interpessoal analisado em termos das contribuições dos indivíduos para a empresa (os seus investimentos) e os resultados que obtêm dessa contribuição (os seus lucros); o segundo pressuposto refere-se ao processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transacção.

Daqui resulta a noção de equidade, ou seja, quando o resultado de comparações entre os ganhos/investimentos do indivíduo e de um outro não é equitativo, a situação é percebida como injusta e potenciadora de estados de desagrado e insatisfação.

Relativamente à teoria do processamento social da informação, os autores salientam a importância da informação social disponível e dos processos de influência social a ela associados para a compreensão dos fenómenos organizacionais. Esta perspectiva salienta o peso normativo e informativo das opiniões dos outros na definição das percepções de cada um, sendo que a própria satisfação pode ser vista como um produto da influência social e como um fenómeno socialmente construído.

Pese embora o facto da abordagem dos modelos interaccionais ser promissora no que se refere ao estudo da satisfação no trabalho, esta perspectiva necessita de ser empiricamente validada pois, como salientam Cunha *et al.* (2004), até ao momento são relativamente escassos os estudos concretizados em torno desta problemática, talvez devido ao facto de serem de difícil concretização.

1.4. CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Seo *et al.* (2004) sugerem que explicar o fenómeno da satisfação no trabalho tem sido uma árdua tarefa para os estudiosos e investigadores do comportamento organizacional que procuram encontrar e fundamentar a existência de uma relação entre este conceito e o desempenho no trabalho. No entanto, e apesar dos resultados díspares que vêm sendo conhecidos, os autores acreditam que, na sua generalidade, a satisfação no trabalho está relacionada com determinados comportamentos organizacionais, dos quais servem de exemplo o absentismo, o *turnover* e a união do grupo, bem como, com diferentes variáveis sob o ponto de vista psicológico, como sejam a qualidade de vida e a saúde física e mental.

No sentido de tornar clara e objectiva a informação recolhida, iremos agrupar e sistematizar os diversos fenómenos descritos na bibliografia e tidos como potenciais consequências da satisfação no trabalho, de acordo com a perspectiva de Cunha *et al.* (2004) não descurando, no entanto, e sempre que assim considerarmos pertinente, pontos de vista de autores diferentes.

As consequências associadas à satisfação no trabalho podem, então, ser divididas em internas e externas, tal como vem sintetizado no Quadro 3.

Quadro 3. Algumas das consequências da satisfação no trabalho: consequências internas e externas (adaptado de Cunha *et al.*, 2004)

Consequências internas	Consequências externas
Desempenho profissional/Produtividade Absentismo Rotatividade/ <i>Turnover</i> Comportamentos de cidadania organizacional <i>Burnout</i> Satisfação com a vida Bem-estar físico e psicológico	Satisfação de clientes

Segundo Cunha *et al.* (2004), a mais importante de todas as consequências internas parece ser a produtividade. De facto, a associação entre esta e os níveis de satisfação é intuitivamente apelativa. Não obstante a tendência natural para se pensar que a satisfação contribui para a produtividade, a verdade é que, na maioria dos estudos, a correlação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte (por exemplo, Fisher, 2003; Iaffaldano e Muchinsky, 1985; Lima *et al.*, 1994), isto é, trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos. Alguns autores (por exemplo, Cunha *et al.*, 2004; Lima *et al.*, 1994) sugerem mesmo que o conceito de satisfação está, normalmente, mais próximo de estados afectivos e das cognições que lhes estão associadas, do que da questão da produtividade.

Neste seguimento, Francès (1984), bem como Henne e Locke (1985), corroborados mais recentemente por autores como Ferreira *et al.* (2001) e por Cunha *et al.* (2004), referem que é teoricamente mais plausível que a satisfação seja consequência e não causa do desempenho. Ou seja, as pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem maiores recompensas ou porque são alvo do reconhecimento dos superiores hierárquicos e da organização em geral (Francès, 1984). Todavia, o mesmo autor esclarece que sendo esta uma relação contingente e, por isso casual, a produtividade nem sempre implica um elevado grau de satisfação.

Apesar do pessimismo, os resultados de estudos concretizados por Staw e Barsade (1993) e por Fisher (2003) sustentam a continuação das investigações e fornecem novas pistas à investigação organizacional. O

trabalho empírico destes autores considera a possibilidade de os trabalhadores mais satisfeitos serem também os mais produtivos. Porém, em vez de tomarem a satisfação e a produtividade como estados separados e transitórios, os autores admitem que o desempenho tem uma base disposicional, isto é, os indivíduos com níveis mais elevados de afecto positivo obtêm melhores resultados em tarefas que envolvam tomada de decisão e relacionamento interpessoal e, por isso, níveis superiores de desempenho.

O termo absentismo refere-se ao número de horas não trabalhadas durante um determinado período de tempo em que se deveria estar a trabalhar, isto é, à ausência temporária de um indivíduo ao trabalho. Tendo por base Cunha *et al.* (2004), é normalmente aceite a existência de uma relação inversa entre satisfação e absentismo, ou seja, as pessoas mais satisfeitas denotam um menor índice de absentismo e/ou vice-versa. Segundo os autores, importa centrar a análise no absentismo voluntário já que, como explicam, uma pessoa pode ausentar-se do trabalho por motivos alheios à sua vontade e independentemente do seu nível de satisfação. E é no quadro dessa ressalva que a relação entre satisfação e absentismo tem sido apoiada empiricamente (por exemplo, Henne e Locke, 1985; Iverson e Deery, 1997), parecendo indicar que a satisfação é, de facto, um preditor importante de absentismo.

À semelhança do que ocorre com o absentismo, a satisfação é também considerada um dos fortes preditores de rotatividade (*turnover*). À intenção do indivíduo de mudar de função ou até de abandonar a própria organização, Francès (1984) atribui a designação de propensão ao *turnover*. Pese embora a possível existência de uma relação moderada entre satisfação e rotatividade (por exemplo, Chi, Freeman e Kleiner, 2005; Côte e Morgan, 2002; Kim, Leong e Lee, 2005; Lévy-Garboua, Montmarquette e Simonnet, 2005; Paré, Tremblay e Lalonde, 2000), parece conveniente incorporar o estudo da satisfação num quadro teórico mais consistente do que aquele que lhe é habitualmente consignado considerando, tal como exemplificam Cunha *et al.* (2004), a influência de factores como a política de recursos humanos, a cultura organizacional e o empenhamento individual. Conquanto a satisfação pareça

ter alguma relevância em termos de indicadores do *turnover* organizacional, ela não será certamente a única causa da rotatividade.

As consequências da satisfação podem estender-se ao domínio dos comportamentos pró-sociais ou de cidadania organizacional, conforme indicam autores como Ferreira *et al.* (2001) e Cunha *et al.* (2004). Os mesmos autores referem que os comportamentos de cidadania organizacional caracterizam-se pela manifestação de comportamentos de apoio aos colegas de trabalho, condutas essas dissociadas do quadro normativo que resulta do descrito nas funções, dos deveres e das obrigações formais dos indivíduos. Os autores explicam que os indivíduos mais satisfeitos e com afecto positivo mais elevado tenderão a exibir mais frequentemente comportamentos de cidadania organizacional. Acrescentam inclusivamente que se os empregados de uma organização habitualmente se limitarem a fazer aquilo que lhes é pedido sem demonstrarem quaisquer sinais de iniciativa, deverão ser medidos os seus níveis de satisfação, de modo a diagnosticar eventuais problemas.

Ferreira *et al.* (2001), apoiados mais recentemente por Langelaan, Bakker, Doormen, e Schaufeli (2006), apontam o *burnout* como outra das potenciais consequências internas da satisfação. O *burnout* resulta de uma resposta emocional à situação de trabalho, identificando-se como um “estado extremo de fadiga psicológica e emocional” (Ferreira *et al.*, 2001, p. 305). Estamos, portanto, perante uma situação de exaustão extrema emocional, conducente à falta de produtividade do indivíduo. Em consequência, os mesmos autores referem a existência de correlações significativas entre o nível de satisfação no trabalho e o *burnout*.

Por fim, Ferreira *et al.* (2001), em conformidade com os resultados obtidos a partir de vários estudos (por exemplo, Heller *et al.*, 2002; Henne e Locke, 1985; Lyubomirsky, King e Diener, 2005; Payne e Morrison, 2002; Schmitt e Pulakos, 1985) apontam ainda para a existência de correlações moderadas e positivas entre a satisfação com a vida e a satisfação no trabalho. Os referidos autores destacam, de igual modo, a saúde física e psicológica como uma das possíveis consequências da satisfação no trabalho. Correlações

estas, tal como reforçam, comprovadas empiricamente por alguns estudos (por exemplo, Parkes e Rabenau, 1993).

Embora no domínio do comportamento organizacional se explore normalmente a satisfação como um tema interno à organização, parece ser cada vez mais importante geri-la enquanto fenómeno de extremo impacto junto dos clientes e, por isso, externo à organização. Deste modo, Cunha *et al.* (2004) realçam a satisfação dos clientes como uma importante consequência externa da satisfação dos trabalhadores.

Estudos recentes ilustram que, para além de ser uma determinante do bem-estar dos empregados, a satisfação parece estar relacionada com a percepção da qualidade de serviço, o que reforça a sua importância enquanto elemento crucial para a gestão das organizações contemporâneas (por exemplo, Matzler *et al.*, 2005; Snipes, Oswald, LaTour e Armenakis, 2005).

1.5. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Ferreira *et al.* (2001), os métodos utilizados para medir a satisfação no trabalho podem ser agrupados em métodos directos e indirectos.

No que se refere aos métodos directos, destaca-se a utilização do questionário como aquele que mais frequentemente tem vindo a ser utilizado. Este instrumento permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos em relação a múltiplas dimensões do trabalho. Os indivíduos deverão responder, na maioria dos casos, escolhendo uma de várias alternativas apresentadas sob a forma de uma escala de cotação. É, de igual modo, habitual utilizar outros métodos como a entrevista, as escalas de diferenciadores semânticos, o método dos incidentes críticos e a comparação de pares.

No âmbito dos métodos indirectos, Ferreira *et al.* (2001) referem que estes procuram essencialmente minimizar enviesamentos, bem como obter informação mais precisa quanto às verdadeiras atitudes dos indivíduos, contrapondo-se ao formalismo da estrutura patente nos métodos directos. Não obstante, enfatizam o facto de os métodos indirectos apresentarem uma série de inconvenientes significativos, nomeadamente no que diz respeito à subjectividade das interpretações e à dificuldade de quantificação das respostas dos sujeitos. Com base nos mesmos autores, os métodos indirectos mais vulgarmente utilizados assentam em técnicas projectivas, como por exemplo, escalas de rostos de pessoas, interpretação de desenhos ou, ainda, completar frases. Concluem que o indivíduo, ao interpretar os desenhos ou ao completar as frases está a revelar, sem efectivamente o saber, as suas atitudes.

Com base na síntese apresentada no domínio desta temática por Ferreira *et al.* (2001) e por Cunha *et al.* (2004), as principais medidas da satisfação no trabalho concentram-se na elaboração, aplicação e recolha de questionários (Quadro 4).

Na sua generalidade, estes instrumentos interpelam directamente o indivíduo acerca da satisfação que sente com o trabalho. Também é possível solicitar aos inquiridos a descrição do seu trabalho para, a partir destas descrições, e por isso de forma indirecta, ser possível encontrar o seu grau de satisfação.

Os questionários podem apenas pretender avaliar a satisfação em geral com o trabalho, e/ou traduzir uma concepção multidimensional do conceito propondo-se, neste caso, a avaliação dos diferentes factores que o integram (satisfação com a organização, com as remunerações, com a função, com os colegas, com os superiores, entre outros).

De entre as cerca de vinte opções contabilizadas, os instrumentos que têm recebido maior atenção no âmbito do estudo da satisfação no trabalho (Ferreira *et al.*, 2001) e que envolvem a utilização de métodos directos, são o

Minnesota Satisfaction Questionnaire; o *Job Descriptive Index*; o *Job Diagnostic Survey*; o *Job Satisfaction Survey*; o Questionário Sobre a Satisfação no Trabalho; o *Job in General Scale* e a Escala de Satisfação Organizacional.

Quadro 4. Medidas da satisfação, segundo Ferreira *et al.* (2001) e Cunha *et al.* (2004).

Nome do instrumento	Autor (es)
<i>Job Satisfaction Blank</i>	Hoppock (1935)
<i>Brayfield-Rothe Index of Job Satisfaction</i>	Brayfield e Rothe (1951)
<i>General Motor's Faces Scale (male version)</i>	Kunin (1955)
<i>Porter's Need Satisfaction Questionnaire</i>	Porter (1962)
<i>Index of Job Satisfaction</i>	Kornhauser (1965)
<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>	Weiss <i>et al.</i> (1967)
<i>Job Descriptive Index</i>	Smith <i>et al.</i> (1969)
<i>Job Satisfaction Inventory</i>	Warr e Routledge (1969)
<i>General Motor's Faces Scale (female version)</i>	Dunham e Herman (1975)
<i>Job Diagnostic Survey</i>	Hackman e Oldman (1976)
<i>Job Facets Global Measures</i>	Quinn e Staines (1977)
<i>Organizational Climate Questionnaire</i>	Jones e James (1979)
<i>Facet-free Job Satisfaction Scale</i>	Quinn e Staines (1979)
<i>Job Satisfaction (intrinsic and extrinsic)</i>	Warr <i>et al.</i> (1979)
Questionário Sobre a Satisfação no Trabalho (versão portuguesa do Job Satisfaction Inventory)	Jesuíno <i>et al.</i> (1983)
<i>Satisfaction With Life Scale</i>	Diener (1984)
<i>Job Satisfaction Survey</i>	Spector (1985)
<i>Multithethod Job Design Questionnaire</i>	Campion (1988)
<i>Occupational Stress Indicator (Job satisfaction subscale)</i>	Cooper <i>et al.</i> (1988)
<i>Job in General Scale</i>	Ironson <i>et al.</i> (1989)
<i>Job Cognitions Scale</i>	Williams e Anderson (1991)
Escala de Satisfação Organizacional	Lima <i>et al.</i> (1994)
<i>Salary Satisfaction</i>	Hartman <i>et al.</i> (1999)

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* apresenta-se sob duas formas. A primeira, e principal, é uma versão composta por 100 itens, repartidos por 20 subescalas, com 5 itens cada, relacionadas com várias dimensões do trabalho, como por exemplo, a supervisão (do ponto de vista técnico e das relações humanas), a actividade, a independência, a variedade, o estatuto social, os valores morais, a segurança, a autoridade, as políticas e práticas da organização, a responsabilidade, a criatividade, as condições de trabalho, os colegas, entre outros. Outro aspecto deste questionário é a sua divisão em

duas escalas principais: uma escala de satisfação intrínseca no trabalho, outra de satisfação extrínseca permitindo, ainda, obter um índice de satisfação geral. A segunda forma do questionário é uma versão reduzida da primeira e, à semelhança desta, permite medir a satisfação geral no trabalho, bem como, as suas dimensões intrínseca e extrínseca.

O *Job Descriptive Index* é um dos questionários mais utilizados. Recorre a uma escala que mede cinco dimensões relacionadas com o trabalho: satisfação com o trabalho; satisfação com o salário; satisfação com as promoções; satisfação com a supervisão e satisfação com os colegas de trabalho. Este questionário permite também requerer, para além dos *scores* parciais, um índice de satisfação global, somando os resultados das cinco anteriores subescalas. O questionário apresenta 72 itens, com 9 ou 18 itens por subescala. Ao somar as pontuações de cada item, obtém-se o resultado de cada subescala. Cada item caracteriza-se por uma palavra, ou ainda por uma frase curta, à qual o indivíduo pode optar por uma de três respostas possíveis (sim, não sabe, não).

O *Job in General Scale* foi concebido com o intuito de avaliar a satisfação geral no trabalho, deixando para segundo plano a medida de algumas das dimensões do trabalho. Ou seja, parte de uma abordagem unidimensional da satisfação, considerando que a satisfação no trabalho não deriva de um somatório das várias dimensões do trabalho, devendo ser medida, antes, através de uma escala geral. Este questionário assemelha-se ao *Job Descriptive Index*, sendo a sua estrutura composta por 18 itens que referem, com uma única palavra ou através de frases curtas, aspectos relacionados com o trabalho, em termos genéricos, e não em relação a aspectos específicos do trabalho. Permite, tal como o *Job Descriptive Index*, que o indivíduo escolha uma de três alternativas (sim, não sei e não).

O *Job Diagnostic Survey* foi desenvolvido com vista a observar os efeitos das características do trabalho nos indivíduos. A estrutura é composta por subescalas (de dois a cinco itens cada) que medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos e as

reações ao trabalho. Uma dessas reações é, precisamente, a satisfação e, neste contexto, permite observar vários aspectos da satisfação no trabalho como, por exemplo, a segurança, as recompensas e a supervisão, entre outros. Este instrumento possibilita, também, a obtenção de um índice de satisfação geral. Os inquiridos podem responder com base numa de sete alternativas (de extremamente insatisfeito a extremamente satisfeito), ancoradas numa escala de cotação.

O *Job Satisfaction Survey* assenta em nove subescalas que procuram medir a satisfação com cada uma das nove dimensões e, ainda, a satisfação global. A escala contém 36 itens (quatro por dimensão), possibilitando uma resposta de entre várias alternativas sustentadas através de uma escala de cotação (seis pontos). Cada item invoca uma afirmação favorável ou desfavorável em relação a um aspecto do trabalho.

O *Questionário sobre a satisfação no trabalho* representa a versão em português do *Job Satisfaction Inventory*. Esta escala é composta por 7 subescalas (organização, remunerações, superior imediato, colegas do mesmo nível que o seu, perspectivas de promoção, trabalho em si mesmo e subordinados), cada uma das quais com um número variável de questões (entre 7 e 15). Por sua vez, cada questão é precedida de três alternativas de resposta (sim, não e não sei). Cada uma destas alternativas tem uma determinada cotação, cujo somatório irá estabelecer o *score* de cada subescala.

A *Escala de Satisfação Organizacional* é o instrumento que, no nosso entender, reúne as condições mais favoráveis à sua aplicação, no âmbito do nosso estudo. Este é, aliás, o motivo pelo qual iremos proceder à sua apresentação e explicação, posteriormente a este capítulo.

2. SISTEMA DE RECOMPENSAS

2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Os sistemas de recompensas conheceram uma evolução significativa ao longo das últimas décadas que, aliás, acompanhou a expansão gradual da gestão estratégica de recursos humanos, no seio das nossas organizações. Pedro Bettencourt da Câmara (2000) acrescenta que os sistemas de recompensas, em Portugal como noutros países, são uma das manifestações mais visíveis da cultura e estilo de gestão das empresas que os praticam, daí a sua constante mutabilidade e ajustamento.

De acordo com o autor, a estrutura dos sistemas de recompensas tradicional, patente nas empresas portuguesas por altura dos anos 50 e 60 era muito rígida, dificilmente passível de qualquer negociação ou debate e ancorada numa capacidade reivindicativa dos empregados quase inexistente. Para além disso, esta política de recompensas estava, por norma, associada a indicadores de evolução demasiado previsíveis e de reduzido dinamismo. Eram, sobretudo, sistemas que premiavam a lealdade ao empregador e a identificação do empregado com os valores e cultura da empresa. A forma como estas dimensões se manifestavam traduzia-se na antiguidade na empresa, em convergência com o conceito de emprego para toda a vida, muito valorizado na época.

Para além dos prémios de antiguidade subentendidos, privilegiavam-se as diuturnidades, as promoções automáticas e os benefícios da senioridade, frequentemente presentes nas estruturas salariais e nos mecanismos de reconhecimento. Segundo o autor, um sistema de recompensas baseado na antiguidade “convidava ao conformismo, à docilidade e à apatia, num contexto

de mercado em que as empresas precisavam declaradamente de gestores e quadros com autonomia e criatividade, capazes de correrem riscos e contribuir decisivamente para os resultados do negócio” (Câmara, 2000, p. 42).

De forma a conseguir atrair pessoas com esse perfil e, considerando a perspectiva de Câmara (2000), foi necessário modificar os parâmetros de atribuição de recompensas, facto que veio a acontecer a partir dos anos 60, altura em que começou a surgir a cultura do desempenho como forma de recompensa. Segundo este sistema, pretendia-se alinhar as recompensas com os objectivos estratégicos, a curto e médio prazo, estabelecidos pela empresa, bem como com o valor acrescentado que cada empregado disponibilizaria para a sua concretização.

Por altura da Revolução dos Cravos, em 1974, o sistema tradicional em que assentava a gestão da empresas, e pelo qual se regia a política de recompensas, entraria em ruptura o que, segundo o mesmo autor, veio provocar uma generalizada disrupção do tecido económico, um acentuado desequilíbrio na operação corrente das empresas a que se seguiu a nacionalização dos sectores estratégicos da economia e o desmantelamento dos grandes grupos económicos.

E, como constata ainda o autor, durante a década de 70 e início da década de 80 procurou-se, de uma forma algo desorganizada, encontrar um novo equilíbrio nas empresas que se vislumbrou na opção clara pela economia de mercado, aberta e concorrencial, a que a entrada na Comunidade Económica Europeia (CEE) deu suporte e razão de ser.

Câmara (2000) salienta que, a partir da década de 80, a adopção pelas empresas de uma cultura do desempenho afasta necessariamente alguns dos mecanismos tradicionais de gestão da remuneração, os que não dão espaço a qualquer ligação entre o indivíduo e os resultados da empresa. De facto, até esta altura, o sistema de remunerações não contemplava a recompensa do trabalhador pelo alcance de objectivos e metas predefinidas de acordo com a

orientação da empresa, isto é, o desempenho não era premiado de alguma forma.

Por esta altura, o autor supra mencionado destaca que começam a desaparecer, entre outros, os aumentos gerais de salários, em percentagem ou quantitativo fixo e igual para todos os empregados; as diuturnidades que recompensam aqueles empregados que permanecem na mesma categoria profissional por mais do que um certo número de anos; as promoções automáticas que fazem evoluir, pela mera passagem do tempo, os empregados para uma categoria profissional superior, independentemente da qualidade do seu desempenho e, por fim, os subsídios que têm por objectivo criar um complemento salarial, que não se baseiam nem no regime do trabalho, nem na sua penosidade, e que não resultam de qualquer lei. Porém, o que se verifica é que ainda hoje estas situações persistem com alguma frequência na maior parte das empresas.

Significa isto, tal como conclui o autor, que o desempenho, entendido agora como valor acrescentado aportado pelo empregado à empresa, passa a constituir o único fundamento para a atribuição de aumentos salariais e para a gestão de carreiras.

Pedro Bettencourt da Câmara, juntamente com os seus colaboradores (2005), sugerem que a criação e a manutenção de uma relação de trabalho por um período alargado, pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre o que são os interesses da empresa e os do empregado.

Acrescentam que, da parte da empresa, esse interesse satisfeito pelo empregado tem a ver com as suas aptidões, competências, atitudes e comportamentos, bem como com a qualidade do seu desempenho, a identificação com os valores e cultura da empresa e o seu comprometimento com eles. Da parte do empregado, esse interesse traduz-se no conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais que a empresa lhe concede, para o reter e manter o seu nível ideal de desempenho. É ao conjunto dessas

contrapartidas, materiais e imateriais que os autores designam por sistema de recompensas.

Depois do exposto é, então possível, à luz de Câmara (2000), definir sistema de recompensas como sendo:

(...) o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (Câmara, 2000, p. 87)

2.2. OBJECTIVOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS

Em termos genéricos, Câmara *et al.* (2005) identificam como objectivo primário de um sistema de recompensas, constituir uma ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia da empresa. Os mesmos autores, reforçados por Bilhim (2004) e tendo por base a perspectiva de Edward Lawler, apontam outros não menos importantes objectivos dos sistemas de recompensas, como sendo a atracção e retenção dos empregados; a motivação; a cultura da empresa; o reforço e definição da estrutura e a redução de custos.

Segundo os autores, o nível e a qualidade de recompensas oferecido influencia claramente o tipo de candidato que uma organização é capaz de atrair num primeiro momento, e, posteriormente, reter.

Relativamente à motivação, os autores indicam que os empregados tendem a comportar-se da forma que eles consideram que conduz à obtenção da recompensa a que eles dão valor. Por isso, acrescentam, é fundamental que o sistema de recompensas esteja intimamente associado a comportamentos que constituam factores críticos de sucesso da organização, para que cada empregado se sinta motivado a contribuir para o seu alcance.

Pela mesma razão, porque condicionam e canalizam comportamentos, o sistema de recompensas pode fazer variar consideravelmente a cultura de uma organização. Pode, tal como exemplificam os autores supracitados, apoiar a reforçar uma cultura empreendedora e, por isso, inovadora, participativa e assente em determinadas competências individuais.

As recompensas podem, de igual modo, ajudar a definir o estatuto e a hierarquia dentro da organização. Os elementos-chave parecem ser aqueles que os autores consideram como sendo o grau em que o sistema de recompensas é fortemente hierárquico e o ponto a partir do qual se atribui determinadas recompensas como contrapartida da movimentação vertical dentro da estrutura organizacional. O sistema de recompensas tem considerável impacto no processo de tomada de decisão instituído, tal como explicam os referidos autores.

Os autores sublinham que o sistema de recompensas constitui sempre um factor pesado na estrutura de custos das empresas, podendo atingir os 50% dos custos correntes ou custos totais de funcionamento. É neste sentido que os autores acreditam que, ao desenhar um sistema de recompensas, é primordial estimar qual vai ser o seu custo global e, para além disso, identificar qual o coeficiente de flexibilidade do sistema, isto é, de que forma é que esses custos vão variar em função do ciclo de vida do negócio e da capacidade da organização para os suportar. Por isso, enfatizam que o sistema de recompensas deve ser objecto de uma análise custo-benefício, isto é, os seus custos controlados e os benefícios definidos e regulamentados (Câmara *et al.*, 2005).

2.3. PRESSUPOSTOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS EFICAZ

Mantendo a nossa análise acerca do sistema de recompensas segundo e, fundamentalmente, na perspectiva de Câmara (2000), é possível estabelecer

dois pressupostos que o autor considera essenciais para que esse sistema se revele eficaz, e por isso capaz de alcançar os objectivos para os quais foi estabelecido:

- Que, por um lado, seja criado tendo em conta os objectivos estratégicos da empresa, fomentando actuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- E que, por outro lado, seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido por eles como justo e objectivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos em harmonia com as regras predefinidas que, tanto quanto possível, se afastem do carácter subjectivo.

Em 2005, Pedro Bettencourt da Câmara, em consonância com os seus colaboradores, acrescenta que o sistema de recompensas devem ser adaptáveis e flexíveis tentando, desta forma, afastar-se da lógica tradicionalista da senioridade e dos direitos adquiridos, que bloqueiam o sistema e que dificultam o seu ajustamento às circunstâncias diferentes de negócio, e que exigem, por conseguinte, sistemas de recompensas diferentes. Devem, por isso, ser estruturas “vivas que, em cada ciclo do negócio, apontem aos empregados qual o caminho a seguir e que os premeie e reconheça quando eles, de forma proactiva e consciente, actuem em consonância com elas” (Câmara, 2000, p. 74).

Os autores enfatizam ainda que a eficácia de um sistema de recompensas é reforçada se estiver sintonizado com os factores que os empregados consideram como sendo importantes e motivadores para si no âmbito do seu trabalho, e que os autores identificam como sendo, por ordem decrescente de importância: o sentido de realização pessoal no trabalho; o reconhecimento dos seus pares e das chefias; a progressão na carreira; o estilo de gestão e a remuneração.

2.4. ESTRUTURA DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Lawler (1986) defende que o sistema de recompensas deve ser competitivo face ao mercado, bem como estruturado de acordo com as prioridades e necessidades do negócio, partindo, para isso, de uma decisão quanto ao posicionamento que a empresa pretende ter no mercado salarial.

Para além destes pressupostos, Câmara (2000) salienta a necessidade do sistema de recompensas ser o resultado de um conjunto de decisões tomadas sob o ponto de vista estrutural, ou seja, as recompensas serão criadas atendendo à sua orientação para o cargo ou para as competências, para o desempenho ou para a antiguidade; bem como, tendo em conta o seu carácter centralizado ou descentralizado, igualitário ou hierárquico.

Um sistema de recompensas baseado no cargo é atribuído com base no tipo de cargo que o indivíduo desempenha. Tem, entre outras, a vantagem de garantir que o nível salarial do cargo não diverge significativamente da prática de mercado, bem como permite dotar a política salarial de uma lógica e objectividade globais.

Uma alternativa à remuneração do cargo consiste em determinar o salário em razão das competências que o titular possui. Segundo o autor, o impacto mais significativo adjacente à opção por este tipo de recompensa verifica-se sobretudo ao nível do clima organizacional e dos índices de motivação que a ele podem estar inerentes. De facto, tal como explica, em vez de as pessoas serem recompensadas por serem promovidas ou ascenderem na hierarquia, são recompensadas por adquirirem novas competências e se desenvolverem profissional e pessoalmente. Para o autor, este tipo de estrutura possibilita a criação de um clima orientado para o desenvolvimento dos empregados, assim como também de uma força de trabalho altamente qualificada e flexível.

Adianta que, desta forma, assiste-se a níveis salariais mais elevados, ainda que flexíveis, o que conduz a um quadro de pessoal mais reduzido, com menor grau de absentismo e uma taxa de rotatividade de pessoal muito baixa. Contudo, Câmara (2000) considera que este é um sistema de recompensas de gestão complexa, na medida em que não existem mecanismos de validação acerca do valor de mercado de uma determinada competência.

A estrutura de um sistema de recompensas assente no desempenho, refere-se ao acto de recompensar o desempenho individual. Parece verosímil que nem sempre a implementação deste tipo de estrutura é exequível. Efectivamente, Câmara (2000) destaca como principal dificuldade, por um lado, o acto de especificar o tipo de desempenho que é desejado, e por outro, determinar se esse mesmo desempenho foi ou não conseguido.

O mesmo autor alerta para o facto de este se tratar de um tipo de sistema capaz de constituir um importante instrumento para atrair, reter e motivar profissionais, caso seja bem desenhado e estruturado. Se pelo contrário, for mal concebido ou implementado de forma errada, o prejuízo que daí pode advir ultrapassa largamente os benefícios reais.

Acrescenta que recompensar determinados comportamentos em detrimento de outros tem evidentes implicações no desempenho e, por isso, admite que as decisões tomadas acerca do que se pretende recompensar devem ser bem ponderadas, tendo sempre em conta os objectivos estratégicos da empresa. Desta forma e uma vez estabelecida a linha orientadora da organização, o sistema de recompensas deve ser desenhado de modo a estimular os comportamentos mais adequados.

No que concerne aos sistemas baseados na antiguidade representam, parafraseando o autor já mencionado, um padrão sobrepujado e condenado a desaparecer rapidamente, depois de há 20 anos atrás se ter evidenciado quase como regra fundamental.

De facto, estes sistemas remuneram e diferenciam os empregados em função da lealdade e docilidade demonstradas, que se traduzem em longos anos de serviço – antiguidade. Por outro lado, Câmara (2000) acrescenta que como não têm base no desempenho, objectivamente avaliado, a antiguidade tende a ser a base para o acesso a cargos de maior complexidade e responsabilidade, gerando, com alguma frequência, a incompetência e a falta de capacidade de decisão. Este é aliás o motivo pelo qual o autor comenta que é comum, nestas situações, pensar-se que “se perdeu um bom técnico e se ganhou um mau gestor” (p. 101).

No sistema de recompensas centralizado, as propostas dos gestores respeitantes à fixação ou revisão salarial dos seus colaboradores são enviadas para um órgão central, que as validará, assegurando que foram estabelecidas de acordo com os princípios que norteiam a empresa. Pretende-se sobretudo evitar que estas propostas coloquem em risco a igualdade de tratamento de empregados com cargos de igual complexidade e níveis de desempenho equivalentes, ou seja, há uma grande preocupação com a manutenção da equidade na empresa.

A principal vantagem desta opção consiste, pois, em certificar que todas as revisões de salários, benefícios ou símbolos de estatuto são analisados por um órgão central que assegura a homogeneidade de soluções para toda a empresa. Este facto irá contribuir, por um lado, para a criação de um clima organizacional positivo e, por outro, servirá para sedimentar a percepção de equidade interna, bem como a crença de que a organização privilegia certos princípios que pretende sempre, e desta forma, salvaguardar.

O inconveniente que advém desta estrutura centralizada está relacionado com o estabelecimento de uma certa rigidez e burocratização no sistema, bem como com a impossibilidade de atribuição de quaisquer recompensas pontuais (Câmara, 2000).

Por outro lado, a preferência por uma gestão descentralizada do sistema de recompensas atribui aos gestores a capacidade de autonomia para as

aplicarem. Desta forma, Câmara (2000) salienta que a estrutura desse sistema de recompensas será dotada de uma maior flexibilidade e inovação, possibilitando o seu reajuste às situações locais e às necessidades da empresa.

Mais uma vez o autor aponta como principal contrapartida o facto de esta estrutura induzir a práticas diferenciadas nos diversos sectores, provocando a dissolvência do conceito de equidade, como consequência de gestores mais ou menos liberais, mais ou menos exigentes.

O sistema de recompensas de carácter hierarquizado, não só estabelece uma estreita relação entre o montante da remuneração e a posição que os empregados ocupam na estrutura organizacional, como reforça a noção de estatuto, dando aos mesmos, benefícios específicos que constituem símbolos de estatuto correspondentes ao seu nível hierárquico na empresa.

Para Câmara (2000) esta política remuneratória “promove o reforço das relações de poder, tradicionalmente associadas à posição hierárquica, e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder” (p. 103).

Por fim, conclui o autor, numa estrutura igualitária do sistema de recompensas verifica-se que a diferenciação de recompensas e os símbolos de estatuto surgem esbatidos. Esclarece que, desta forma, os empregados poderão auferir rendimentos elevados, através da progressão na carreira técnica, conseguida pela aquisição de maior experiência e mais competências, e não pela simples conquista de poder hierárquico.

Sem apresentar quaisquer desvantagens, o autor aplaude plenamente esta opção de gestão, justificando-a pelo facto de assegurar um maior sucesso na retenção de empregados de elevado potencial, uma vez que tende a proporcionar-lhes, mais atempadamente, maior peso efectivo na organização, bem como uma maior capacidade de decisão.

2.5. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS

Como já vimos, os autores estabelecem que os sistemas de recompensas deverão conter elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho, como sejam o reconhecimento e responsabilidade, e que denominamos recompensas intrínsecas; bem como, elementos orientados para as características extrínsecas do trabalho (salário, estatuto, entre outros), designados por recompensas extrínsecas.

Lawler (1986) acrescenta a necessidade de, tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas, estarem abrangidas pelo conceito de equidade. Para tal, a população abrangida deve ter conhecimento que, tanto na concepção, como na sua aplicação se privilegia a justiça relativa, isto é, as recompensas deverão ser atribuídas tendo em conta as características e necessidades de cada indivíduo.

2.5.1. RECOMPENSAS INTRÍNSECAS

Segundo Lawler (1986), são estas recompensas que, se bem geridas, permitem o estabelecimento da noção de compromisso entre o empregado e a empresa, assim como estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes, assente na convergência continuada de interesses comuns.

O Quadro 5 sintetiza as recompensas intrínsecas fundamentais para o desenvolvimento de relações de trabalho que se pretendem eficazes, no contexto da gestão estratégica actual.

Quadro 5. Recompensas intrínsecas (adaptado de Câmara, 2000, p. 117)

Recompensas intrínsecas
Mecanismos de reconhecimento
Desenho funcional
Autonomia e responsabilidade
Oportunidade de desenvolvimento profissional e progressão na carreira
Envolvimento dos empregados
Clima organizacional e estilo de gestão

Relativamente ao reconhecimento, Câmara (2000) esclarece que estes mecanismos procuram distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de uma forma excepcional, contribuem para o alcance dos objectivos da empresa. Pretende-se, sobretudo, reconhecer elevados desempenhos proporcionando, por conseguinte, visibilidade no seio da empresa e prestígio entre os colegas de trabalho, não assumindo apenas expressão financeira, apesar de esta ser uma consequência real.

No entanto, o autor considera que este conjunto de mecanismos não deverá limitar-se a programas estruturados e complexos que, uma vez por ano, atribuem recompensas aos empregados. Atenta como fundamental não olvidar o facto de que a sua utilização não invalida uma actuação constante no sentido do reforço positivo, em detrimento daquele do tipo repressivo, junto dos trabalhadores, face a tarefas que são desempenhadas com a qualidade desejada, a projectos que obtiveram um impacto positivo no negócio ou, em geral, a actuações superiores e excepcionais de indivíduos ou de equipas.

O desenho funcional é entendido como a forma segundo a qual as funções são concebidas, bem como o seu conteúdo, as linhas que as regem e as oportunidades de desenvolvimento que proporcionam. Segundo Câmara (2000), as fontes de excelência no trabalho resumem-se a três factores fundamentais, todos eles directamente ligados ao conteúdo funcional e, portanto, ao desenho funcional:

- Liberdade de escolha do empregado, significando que este deve participar no processo de tomada de decisão acerca das tarefas que diariamente executa;

- Colaboração, que subentende a construção de equipas que facilitem a troca de ideias e gerem um clima de solidariedade;
- Conteúdo funcional, que se traduz no que o empregado é realmente indicado a fazer.

Estes três factores são sobretudo importantes se se atender a que a relação de forças no mercado de trabalho alterou-se profundamente e, actualmente, não é apenas a empresa que tem o privilégio de seleccionar os seus empregados. Adianta que estes também escolhem as empresas nas quais preferem trabalhar, de acordo com os seus objectivos pessoais, estando implícita a intenção de envolvimento dos empregados (Câmara, 2000). E conclui, ressaltando o facto de, embora o desenho funcional tenha um núcleo de tarefas fixas possui, de igual modo, uma periferia variável, o que na óptica do autor conduz a maior diversidade de conteúdo, fonte geralmente de maior desafio e satisfação profissionais. Ao desenho funcional Câmara *et al.* (2005) associam, intimamente, o clima organizacional e o estilo de gestão, bem como o grau de autonomia e responsabilidade.

Finalmente, mas não menos importante, reportamo-nos ao desenvolvimento pessoal e à progressão na carreira que, como advertem os mesmos autores, são expressões que não devem ser entendidas como conceitos unívocos, mas sim consequentes, isto é, o processo de formação associado ao desenvolvimento pessoal do indivíduo, possibilita a aquisição de aptidões e competências que o tornam capaz de progredir na carreira. Os autores explicam que, presentemente, essa progressão se verifica mais significativamente na horizontal, através de estruturas mais achatadas.

2.5.2. RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS

Câmara (2000) destaca, do grupo das recompensas extrínsecas como as mais significativas o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto.

O mesmo autor define salário como sendo “o montante em dinheiro ou em espécie que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (Câmara, 2000, p. 155). Partindo desta definição é possível identificar três requisitos fundamentais aos quais o salário deve corresponder: ser pago em dinheiro ou em espécie; ter carácter regular e periódico e ser uma contrapartida do trabalho prestado.

Relativamente ao salário, ou remuneração directa, importa identificar as sete decisões estratégicas que estão na base da criação de um bom salário, na perspectiva da organização, estabelecidas por Pedro Bettencourt da Câmara e seus colaboradores (2005), a saber:

- Identificar o mercado onde a organização está inserida;
- Tomar decisões de posicionamento nesse mercado;
- Perceber se o sistema de remunerações é comportável a médio ou a longo prazo pela empresa: nada é pior do que querermos ser muito agressivos e depois ter a percepção que a empresa não suporta os custos a que inicialmente se propôs;
- Distribuir as recompensas, de acordo com os objectivos da organização, aos trabalhadores que tiverem a melhor contribuição;
- Atrair trabalhadores;
- Dar a conhecer ao trabalhador que a sua remuneração é proporcionalmente directa ao seu desempenho;

- E, por último, é necessário criar constantemente novos desafios ao trabalhador, dado que actualmente estes medem as suas carreiras em meses ou em um ou dois anos, o que obriga as organizações a adequarem as suas respostas a esta nova realidade.

Conforme os mesmos autores, os incentivos representam “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcance ou superação de um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado” (Câmara *et al.*, 2005, p. 162). São três os principais objectivos inerentes à utilização deste tipo de recompensa:

- Pretendem ligar o nível de recompensas ao nível de desempenho do empregado;
- Procuram estimular comportamentos e actuações alinhados com os objectivos de negócio da empresa;
- Diligenciam assegurar a retenção de pessoas-chave dentro da organização, reconhecendo, por esta via, a sua contribuição para os resultados da empresa e reforçando a sua identificação e compromisso com o projecto da empresa.

Câmara (2000), no que refere à problemática dos incentivos, destaca algumas das suas principais advertências. Como explica, os planos de incentivos, apesar da sua grande popularidade, revelam-se capazes de

(...) desencorajar o trabalho em equipa, de estimular os empregados a concentrarem-se no curto prazo, bem como de levar as pessoas a associar a recompensa à sua capacidade de fazer política interna e à sua personalidade agradável, em vez de ao seu desempenho. (Câmara, 2000, p. 167)

Estes são os motivos pelos quais o autor nem sempre argumenta a favor deste tipo de recompensas extrínsecas. De entre vários exemplos, o autor

destaca as modalidades de incentivos que mais estão em voga no seio da gestão de recursos humanos da generalidade das empresas actuais:

- As comissões e os bónus, ambos incentivos a curto prazo, do tipo monetário;
- Os planos de opções, de unidades de participação e de venda de acções, incentivos de médio e longo prazo, do tipo monetário;
- Viagens, incentivos de curto prazo, não monetários.

Ainda no que se reporta às recompensas extrínsecas foram referidos os benefícios. Com base na perspectiva do autor, os benefícios são concedidos com o intuito de:

- Serem uma componente da retribuição, o que significa que, uma vez implementados e a menos que, inicialmente, se estipule o seu carácter temporário e se especifique o seu tempo de duração, não é possível revogá-los;
- Serem pagos normalmente em espécie, isto é, em bens e serviços e só raramente em dinheiro;
- Se destinarem a cobrir necessidades de curto ou de longo prazo e a cobrir riscos não ligados à prestação de trabalho;
- Dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados.

Câmara (2000) distingue quatro tipos de benefícios: benefícios sociais, benefícios específicos, de curto prazo e de longo prazo. Os primeiros são aplicáveis à totalidade da empresa e têm por objectivo suprir quer necessidades primárias (alimentação, saúde e educação), quer necessidades de segurança (doença, invalidez, morte); os segundos, são aplicáveis somente a certos segmentos de trabalhadores da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções (carro de serviço, cartão de

crédito da empresa, opções para compra de acções da empresa, entre outros). Ambos podem dirigir-se a necessidades de curto ou longo prazo.

Por fim, Câmara *et al.* (2005) prevêem ainda a existência dos símbolos de estatuto. Os mesmos autores assinalam estes últimos como sendo “as regalias visíveis, que imediatamente distinguem os seus beneficiários dos restantes empregados” (p. 397), como sejam a dimensão do gabinete, a sua localização e tipo de mobiliário, telefone directo, motorista da empresa e estacionamento reservado, podendo daí resultar, inclusivamente, um impacto social fora da empresa. Servem, sobretudo para reforçar a noção de privilégio e pertença dos seus titulares e a dimensão do seu compromisso para com a empresa.

Como contrapartida negativa, os autores destacam que este tipo de recompensas extrínsecas propicia a criação de uma hierarquia vincada ou excessiva, dificultando o alcance de um espírito de grupo e redes de comunicação eficazes, dentro da empresa.

III

ANÁLISE EMPÍRICA

1. OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Depois de terem sido descritas as principais conclusões a que os diversos investigadores da satisfação no trabalho têm chegado, e de terem sido definidos alguns dos pressupostos teóricos nos quais se baseia esta pesquisa, serão apresentados os dados empíricos e respectivas análises.

Para tal, recorreremos à abordagem quantitativa geralmente associada à tradução numérica dos dados que visa, sobretudo, medir a quantidade ou extensão de algum comportamento, traço ou disposição.

Comparativamente à abordagem qualitativa, as metodologias quantitativas tendem a ser mais superficiais e limitadas, dado que, geralmente, estudam um número mais restrito de variáveis, sendo estas apenas as que interessam ao investigador e não aquelas que poderão ser, de facto, relevantes para a análise do tema em questão. No entanto, permitem estudos comparativos e, potencialmente, mais objectivos, bem como uma visão estrutural do objecto de estudo. Finalmente, e não menos importante, permitem um menor dispêndio em tempo e em custos.

O questionário utilizado para o efeito irá, deste modo, permitir avaliar quer as variáveis directamente relacionadas com a satisfação no trabalho (variáveis sócio-demográficas), quer uma série de variáveis que se pretende mostrar em que medida interagem ou não com a satisfação (afecto positivo, afecto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios).

Nas páginas adjacentes, para além da apresentação dos procedimentos e instrumentos utilizados, serão descritos e analisados os resultados obtidos com base na abordagem quantitativa referida.

2. OBJECTIVOS GERAIS

A componente empírica deste trabalho advém da revisão da literatura anteriormente apresentada. Pretendemos portanto estudar em que medida as características de personalidade (afecto positivo e afecto negativo) podem potenciar a satisfação no trabalho, procurando, igualmente, definir o papel do sistema de recompensas extrínsecas e do plano de benefícios na satisfação.

Em seguida, será apresentado o modelo proposto para análise, bem como as hipóteses de investigação que dele decorrem.

3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO PROPOSTO

No nosso estudo, vamos centrar-nos, sobretudo, na perspectiva de Lima *et al.* (1994) sem, contudo, excluir a utilização pontual de hipóteses defendidas por outros autores. Sendo assim, a premissa básica da presente investigação será a de que o local de trabalho é um ambiente psicossocial, existindo factores que o transformam em positivo e factores que dão origem a ambientes psicossociais negativos.

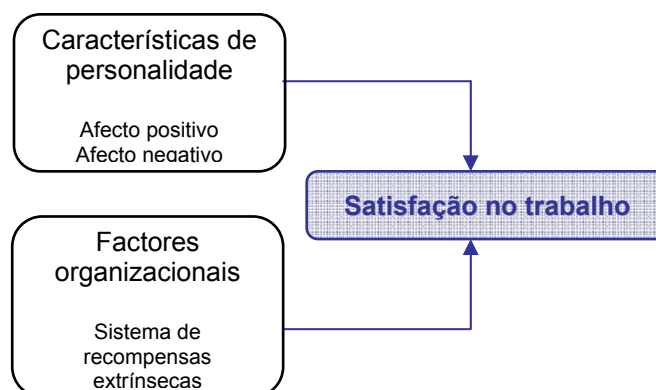


Figura 4. Modelo de investigação da satisfação no trabalho

Em seguida analisaremos cada uma das componentes do modelo, justificando o porquê da sua escolha e quais as relações previstas com os outros factores considerados (Figura 4).

3.1. CARACTERÍSTICAS DA PERSONALIDADE

Como indicadores das características de personalidade serão utilizados o afecto positivo e o afecto negativo. Como já vimos anteriormente, são vários os estudos realizados no âmbito do efeito das variáveis personalísticas, em particular do afecto positivo e do afecto negativo, sobre os níveis de satisfação sentidos.

Relativamente ao afecto positivo, foram encontradas correlações positivas desta variável com a satisfação, nomeadamente nos resultados apresentados pelos estudos realizados por Agho *et al.* (1992) e por Duffy *et al.* (1998) e, mais recentemente, por Chu *et al.* (2003). No que se reporta ao afecto negativo, os dados encontrados em investigações anteriores apontam para a prevalência de correlações negativas entre este constructo e o grau de satisfação no trabalho (por exemplo, Seo *et al.*, 2004). Estes, bem como outros estudos, comprovam que a obtenção de níveis de satisfação elevados está fortemente relacionada com o grau de afecto positivo e negativo evidenciado pelos trabalhadores no seio das suas organizações.

3.2. FACTORES ORGANIZACIONAIS

Como factores organizacionais iremos utilizar o sistema de recompensas como indutor dos níveis de satisfação vividos. De acordo com o que nos foi possível aferir da revisão da literatura anterior, a utilização de um sistema de

recompensas extrínseco eficaz poderá proporcionar níveis de satisfação elevados. Todavia, na perspectiva de Câmara (2000) este conjunto de recompensas tende a conduzir à insatisfação, quando mal aplicados.

No nosso estudo, o sistema de recompensas extrínseco foi operacionalizado através de duas grandes variáveis (sistema de recompensas extrínseco e plano de benefícios).

O que pretendemos comprovar com a análise estatística contígua é, por um lado, a existência de uma relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas extrínseco, ou seja, averiguar se os níveis de satisfação no trabalho são influenciados pela existência de sistemas fixo, variável ou fixo e variável. No nosso entender, os sujeitos que possuem um sistema fixo e variável são aqueles que *á priori* se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho, uma vez que a componente fixa contribui para o incremento da segurança, enquanto que a componente variável aumenta os níveis de motivação dado que faz o salário depender do desempenho. Por outro lado, desejamos saber se os níveis de satisfação sofrem igual influência quando se trata da utilização de plano de benefícios. De acordo com a nossa perspectiva, os indivíduos tendem a revelar maior satisfação quando sujeitos a um plano de benefícios.

4. HIPÓTESES DO ESTUDO

Com base na revisão bibliográfica e no, consequente modelo predefinido, foram elaboradas as hipóteses, a partir das quais todo o processo de investigação empírica se desencadeou.

H1: Existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o afecto positivo, isto é, os indivíduos que apresentam uma predisposição para

experimentar sentimentos e atitudes entusiásticas e activas mais facilmente se sentem satisfeitos com o seu trabalho.

H2: Existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e o afecto negativo, ou seja, os sujeitos que tendem a vivenciar frequentes sentimentos de aversão e emoções negativas parecem revelar-se menos satisfeitos com o seu trabalho.

H3: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas extrínsecas.

H3a: Os sujeitos que têm salário com uma componente fixa e variável tendem a revelar-se mais satisfeitos com o seu trabalho.

H3b: Os sujeitos que usufruem de plano de benefícios tendem a revelar-se mais satisfeitos com o seu trabalho.

Atendendo à existência de resultados divergentes no que se refere às variáveis demográficas, foram formuladas as seguintes hipóteses de carácter exploratório no sentido de perceber qual o sentido da relação que estabelecem com a satisfação no trabalho.

H4: A satisfação no trabalho varia em função do género.

H5: A satisfação no trabalho varia em função da idade.

H6: A satisfação varia em função do estado civil.

H7: A satisfação no trabalho varia em função das habilitações literárias.

H8: A satisfação no trabalho varia de acordo com a função desempenhada.

H9: A satisfação no trabalho varia em função da posição hierárquica ocupada.

H10: A satisfação no trabalho varia em função do número de horas de trabalho por semana.

H11: A satisfação no trabalho varia em função da experiência profissional.

H12: A satisfação no trabalho varia em função do tipo de vínculo laboral.

H13: A satisfação no trabalho varia em função do regime de exclusividade.

H14: A satisfação no trabalho varia em função da antiguidade.

H15: A satisfação no trabalho varia em função do número de empregos.

5. METODOLOGIA

Atendendo às limitações de tempo e de outros recursos, bem como ao tipo de informação que se pretendia obter, a metodologia de recolha de dados adoptada ao longo da nossa pesquisa foi a do inquérito através do questionário.

Apesar das limitações bem conhecidas do questionário, este método permite obter de forma razoavelmente rápida e estruturada informação destinada a caracterizar as variáveis em estudo, bem como a investigar as relações que prevemos existirem entre elas.

Ao longo deste capítulo, iremos apresentar o procedimento adoptado na recolha e tratamento dos dados, descreveremos o instrumento utilizado e a forma como foi construído, assim como as respectivas escalas e, por fim, caracterizaremos a amostra obtida.

5.1. PROCEDIMENTOS

5.1.1. AMOSTRAGEM

Segundo o Houaiss e Villar (2002) amostragem refere-se “ao acto, processo ou técnica de escolha e selecção de membros de uma população ou de um universo estatístico capazes de constituir uma amostra” (p. 253).

Tendo em conta os recursos temporais, materiais e humanos disponíveis, desde logo considerámos impossível obter uma amostra representativa do extenso universo de recursos humanos, ao nível de professores, que preenchem as mais variadas organizações existentes no contexto dos ginásios. Para além disso, acreditámos que, mais do que construir modelos para generalização futura, seria nosso principal objectivo contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno da satisfação no trabalho, de modo a possibilitar uma intervenção mais incisiva por parte dos órgãos de gestão dessas organizações. Desta forma, optámos pela amostragem por conveniência, isto é, os sujeitos escolhidos foram os mais facilmente disponíveis (Hill e Hill, 2000).

Partindo deste pressuposto, elaborámos uma lista de ginásios, todos eles pertencentes ao distrito do Porto e arredores, que entendemos estarem potencialmente disponíveis para colaborar na nossa investigação. Na sua generalidade, foram contactados pessoalmente (10), enquanto que os restantes (3) foram abordados por elementos que conhecemos e que desempenham funções de chefia intermédia em cada uma dessas organizações e que, por isso, vêem o seu acesso em tudo facilitado. Em ambas as situações, ou seja, tanto no contacto directo como no contacto indirecto, procurámos enfatizar a relevância do estudo da satisfação no trabalho, bem como realçar os benefícios que dele poderiam advir para as organizações, isto

é, foi proposta a realização de um relatório diagnóstico individual para cada uma delas.

5.1.2. ENTREGA E RECOLHA DE QUESTIONÁRIOS

Depois desse primeiro contacto com as organizações, foram marcadas pequenas reuniões informais com as pessoas responsáveis pela área de recursos humanos que iriam coordenar a distribuição e recolha dos questionários ou, no caso deste departamento não existir, alguém com funções de coordenação geral. Os questionários foram então entregues em mão por esses responsáveis, preenchidos no mesmo momento pelos sujeitos e, naturalmente, recolhidos, mantendo o estatuto de confidencialidade, o mais possível.

Apesar da facilidade de compreensão e da rapidez de preenchimento que os questionários possibilitaram, o processo de recolha, mais do que o de entrega, acabou por se revelar algo moroso. Efectivamente, o que verificámos foi que, na maioria dos ginásios, é extremamente difícil conseguir contactar o vasto corpo de professores em simultâneo, o que prolongou exponencialmente o período entre a entrega e a recolha dos questionários, para além de, conduzir a taxas de resposta mais baixas, o que veio de facto a verificar-se nas organizações 4, 5 e 6 (Quadro 6). Em contrapartida, em algumas das organizações restantes (2 e 3), a existência de reuniões/contactos semanais com o corpo de professores permitiu que o processo de recolha e entrega dos documentos acontecesse de forma fluida, para além de se ter garantido taxas de resposta máximas.

5.1.3. TAXA DE RESPOSTA

Foram distribuídos 230 questionários em 13 organizações, sendo que foram recolhidos 148. Se dividirmos o número de questionários recolhidos pelo número de questionários entregues obtemos uma taxa de resposta de 64,3% o que, tendo em conta estudos similares, pode ser considerado um valor aceitável. Senão vejamos, por exemplo, o estudo realizado por Agho *et al.* (1992) no âmbito da relação existente entre a satisfação no trabalho e as duas dimensões do afecto, cuja taxa de resposta se situa nos 67%.

Vaney e Chen (2003), por seu lado, num estudo realizado na Universidade de Purdue a 111 licenciados questionados acerca do seu grau de satisfação no trabalho, obtiveram uma taxa de resposta de apenas 35%.

Mais recentemente Krogstad, Hofoss, Veenstra e Hjortdahl (2006), num estudo realizado junto de 1814 médicos, procuraram averiguar quais os domínios do trabalho que mais influenciam a satisfação, alcançando uma taxa de resposta de 65%.

Taxas de resposta mais elevadas, realmente muito próximas dos 100%, foram encontradas nos estudos levados a cabo por Fisher (2000), 97,5%; por Chiu e Chen (2005), 90% e por Kim (2005), 91,3%.

Conforme se pode verificar com os dados do Quadro 6, as nossas taxas de resposta variam bastante de organização para organização, situando-se entre os 29 e os 100%.

De salientar que nas organizações 10, 11 e 12 o processo de contacto, entrega e recolha dos questionários foi realizado de forma indirecta, isto é, através de alguém que conhecemos, pertencente à organização. Todavia, este facto veio a reflectir-se positivamente em termos de taxa de resposta, uma vez que a capacidade de motivar os sujeitos para o preenchimento poderá ser superior nestes casos, do que se for por alguém externo à organização.

Ainda pela observação e interpretação dos dados do quadro, parece-nos importante realçar o facto das organizações 3 e 13 serem as que mais contribuíram para a nossa amostra, representado 39,9% da totalidade dos indivíduos em estudo.

Quadro 6. Distribuição da amostra pelas organizações e respectivas taxas de resposta

Organização	Nº de questionários entregues	Nº de questionários recolhidos	Taxa de resposta (%)
1	14	8	57,1
2	6	6	100
3	37	37	100
4	20	8	40
5	20	8	40
6	27	8	29,6
7	12	6	50
8	21	10	47,6
9	11	8	72,7
10	8	6	75
11	9	8	88,9
12	15	13	86,7
13	30	22	73,3
Total	230	148	64,3

5.1.4. TRATAMENTO DOS DADOS

Após a recolha dos questionários preenchidos, os dados foram codificados e inseridos no programa informático *SPSS (Statistical Package of Social Science)*, versão 14.0 para Windows, com base no qual foram realizadas as análises estatísticas que considerámos pertinentes para a pesquisa.

No sentido de conhecer e poder melhorar as características psicométricas das escalas que constituem o questionário, estas foram analisadas sob o ponto de vista da sua validade, fiabilidade e sensibilidade.

A validade indica em que medida o instrumento mede de facto as variáveis que é suposto medir. Dos vários tipos de validade existentes (por exemplo, de conteúdo, critério ou preditiva) optámos pela utilização da validade

de constructo por, segundo Almeida e Freire (1997), ser a que maior consideração tem merecido pela generalidade dos investigadores. A validade de constructo, que procura identificar em que medida o instrumento se comporta como era esperado em termos da sua estrutura, foi analisada através da análise factorial de componentes principais, para testar a hipótese de que os dados poderão ser distribuídos pelas dimensões propostas teoricamente. Para maximizar as saturações dos itens nos respectivos factores e, tornar assim, as cargas factoriais mais fáceis de interpretar, procedeu-se à rotação de factores (Hill e Hill, 2000). Para a obtenção da matriz factorial rodada utilizou-se o método de rotação *Varimax*, atendendo à regra de Kaiser, isto é, para que um factor seja considerado deve ter um valor próprio igual ou superior a 1. Os factores encontrados deveriam ser responsáveis por uma proporção da variância partilhada pelos itens pós-rotação de mais de 70%. No entanto, por considerarmos que esta percentagem é difícil de obter, consideraram-se valores aceitáveis os que rondam os 50%. Os itens que exibiam pesos factoriais inferiores a 0,40 no factor em que saturavam foram eliminados das respectivas escalas.

A fiabilidade indica em que medida um instrumento apresenta resultados constantes, ou seja, é tanto maior quanto menor for a variação dos resultados devida ao acaso (Almeida e Freire, 1997). A fiabilidade pode assumir a forma de estabilidade temporal ou de consistência interna. A estabilidade temporal refere-se à capacidade do instrumento fornecer resultados similares quando aplicado mais do que uma vez, em situações semelhantes, ao mesmo indivíduo. A consistência interna refere-se ao grau de uniformidade e coerência entre os itens, podendo ser avaliada através da técnica das duas metades, das formas paralelas e pelo alfa de *Cronbach*. Como o procedimento escolhido implicava apenas uma aplicação do questionário, optámos por avaliar a fiabilidade através da análise da consistência interna usando, para tal, o alfa de *Cronbach*, que segundo Almeida e Freire (1997) é o teste mais utilizado no estudo da fiabilidade e possui uma garantia decisiva para apreciação dos resultados. Efectivamente, o alfa fornece uma estimação da proporção da variância que se pode atribuir aos factores comuns a todos os itens e constitui,

portanto, um indicador de homogeneidade dos mesmos. Em termos de critérios de aceitação, Hill e Hill (2000) defendem que um alfa inferior a 0,6 é inaceitável; entre 0,6 e 0,7 é fraco; entre 0,7 e 0,8 é razoável; entre 0,8 e 0,9 é bom e maior do que 0,9 é excelente.

A sensibilidade indica a capacidade que o instrumento possui para diferenciar os sujeitos segundo a variável que está a ser avaliada. No sentido de analisar a sensibilidade de cada escala, ou seja, para identificar em que medida os resultados se distribuem de uma forma normal, escolheu-se a comparação entre a média e a mediana que, segundo Anastasi (1977), se deverão sobrepor numa distribuição gaussiana; e a análise dos coeficientes de simetria e de curtose que, no mesmo tipo de distribuição se devem aproximar de zero, não devem ultrapassar a unidade, nem serem menores do que -1.

Com o objectivo de conhecer os valores obtidos nas diversas variáveis em estudo, foi realizada uma análise estatística descritiva de todas as variáveis. No caso das variáveis nominais, a análise passou essencialmente pelo cálculo de frequências e respectivas percentagens e, posteriormente, pelas técnicas não paramétricas.

Atendendo a que as escalas ordinais utilizadas, que constituem a grande maioria das variáveis em estudo, podem ser transformadas em escalas de avaliação (Hill e Hill, 2000), foram calculadas a distribuição de frequências, percentagens, média, mediana e desvio padrão para cada uma delas. Posteriormente foram realizados testes paramétricos.

As técnicas estatísticas utilizadas podem ser divididas em univariadas, bivariadas e multivariadas (Hill e Hill, 2000). As primeiras tratam de diferenças entre amostras e utilizam uma variável dependente e outra independente, como é o caso teste *t* para duas amostras independentes e da ANOVA univariada. As técnicas bivariadas estudam as relações entre duas variáveis, como por exemplo, os coeficientes de correlação e a regressão linear. As técnicas multivariadas analisam simultaneamente relações entre três ou mais variáveis.

Com o intuito de encontrar diferenças estatisticamente significativas entre grupos relativamente às variáveis em causa, foram realizados os testes de Qui-quadrado, *t* de *Student*, análise de variância simples (ANOVA *one-way*) e o teste *post-hoc Bonferroni*.

O teste de Qui-quadrado (χ^2) é um teste que permite analisar a relação entre variáveis nominais em amostras independentes. Ou seja, permite comparar as frequências observadas em cada uma das células de uma tabela de contingência, com as frequências esperadas para cada célula se as diferenças forem devidas ao acaso. Quanto maior for a diferença entre as frequências esperadas e as observadas, mais provável será que existam diferenças significativas entre as amostras (valor esperado de χ^2 igual ou superior aos valores críticos esperados).

O teste *t* é um teste de diferenças entre duas amostras independentes, onde é testada “a Hipótese nula de que, no Universo, a diferença entre os dois valores médios da variável dependente é igual a zero, ou seja, que as duas amostras são amostras do mesmo Universo e, portanto, têm valores médios iguais ao valor do parâmetro μ (média da população)” (Hill e Hill, 2000, p. 197).

A análise de variância simples ou univariada é um teste que “calcula o valor de estatística *F*, e um valor significativo para esta estatística indica que os três (ou mais) valores médios da variável dependente [...] não são todos iguais no Universo” (Hill e Hill, 2000, p. 197), ou seja, que existem diferenças nas médias de pelo menos duas amostras. De seguida, para se identificar entre que pares de amostras há diferenças utilizou-se o teste *post-hoc Bonferroni*.

Com o objectivo de conhecer as relações entre variáveis, começamos por procurar identificar a existência de alguma relação significativa entre pares de variáveis (se os sujeitos com valores elevados ou baixos numa também apresentavam valores elevados ou baixos na outra). Para tal, foram calculados os coeficientes de correlação *r* de *Pearson*, para as variáveis contínuas. Deste cálculo é possível obter uma interpretação, ainda que subjectiva, do valor de *r* sendo que se *r* se situa entre 0,00±0,20 a relação entre as variáveis é

indiferente; se se situa entre $0,21 \pm 0,40$ é fraca, mas presente; entre $0,41 \pm 0,70$, ligeira a substancial e entre $0,71 \pm 1,00$ a relação entre as variáveis é elevada a muito elevada.

Finalmente, com o objectivo de resumir a natureza da associação entre variáveis e para, dado um valor da variável independente, fazer previsões acerca do valor provável da variável dependente, utilizou-se a análise de regressão. Esta técnica produz uma linha que se aproxima dos dados recolhidos, a recta de regressão (*line of best fit*), sendo que existe apenas uma recta que minimiza os desvios de todos os pontos do diagrama de dispersão em relação a essa linha. Uma vez conhecida a recta de regressão, podemos fazer previsões sobre os valores prováveis da variável dependente (ou de resposta, valor predito ou estimado) em relação a determinados valores prováveis da variável independente (ou predictor) (Almeida e Freire, 1997).

5.2. INSTRUMENTO

O questionário utilizado (em anexo) é um documento de quatro páginas, composto por cinco blocos distribuídos por 54 itens (Quadro 7).

Quadro 7. Distribuição dos itens do questionário por bloco

Blocos	Número de itens
Introdução	-
PANAS	20
Satisfação no trabalho	8
Sistema de recompensas e plano de benefícios	14
Informação sócio-demográfica	12
Total	54

Em seguida serão apresentados, individualmente, os diversos blocos que constituem o questionário. Para além do enquadramento teórico e descrição, serão analisadas as características psicométricas de cada escala.

5.2.1. INTRODUÇÃO

Neste ponto do questionário pretendemos apresentar, de uma forma concisa, o âmbito de realização do estudo, bem como os seus objectivos, garantindo sempre o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas. Procurámos motivar os sujeitos para o preenchimento de todas as questões, salientando o facto de todas as respostas serem válidas, não existindo respostas certas nem erradas.

5.2.2. AFECTO POSITIVO E AFECTO NEGATIVO

5.2.2.1. ESCALA UTILIZADA

A PANAS surge da necessidade de desenvolver medidas breves, fáceis de administrar e válidas, para avaliar o afecto positivo e negativo (Watson *et al.* 1988).

É um instrumento de avaliação de humor auto-aplicável, composto por 60 palavras que descrevem sentimentos e que devem ser pontuadas segundo uma escala tipo *Likert* de 5 pontos sendo que 1 corresponde a “muito pouco ou nada” e o 5 a “excessivamente”.

A utilização em oito períodos de tempo diferentes (“este momento”, “hoje”, “os últimos dias”, “a última semana”, “as últimas semanas”, “o último mês”, “o último ano” e “em geral”) foi construída e validada para o efeito por Watson *et al.* (1988), o que permite o uso do instrumento como medida de estado ou de traço. Neste estudo solicitámos que fosse tida em conta “a última semana, incluindo o dia de hoje”.

O instrumento foi desenvolvido para medir dois níveis hierárquicos de estados emocionais: um nível hierárquico maior, que avalia a valência destes estados, isto é, se são positivos ou negativos; e, um nível hierárquico menor, que avalia o seu conteúdo, ou seja, as qualidades distintas destes estados.

Duas escalas fazem parte do nível maior (afecto positivo e afecto negativo, com 10 itens cada) e 11 do nível menor. As duas escalas do nível maior formam a PANAS (*Positive Affect and Negative Affect Schedule*) e as do nível menor complementam a PANAS na sua forma expandida, PANAS-X. Neste estudo, as duas dimensões do afecto foram medidas através da escala do afecto positivo e do afecto negativo (PANAS). Esta escala é constituída por 10 itens relativos ao afecto negativo e 10 outros itens referentes ao afecto positivo.

Se existem termos marcadamente culturais, os que expressam afecto estão certamente, à luz de Galinha e Pais-Ribeiro (2005), incluídos neste grupo. O conceito de afecto está, conforme os mesmos autores, mais sujeito às diferenças linguísticas, culturais e contextuais do que a generalidade dos constructos psicológicos. De facto, pensámos que teria sido de primordial importância para esta investigação basearmos o nosso instrumento na adaptação e validação da PANAS para a língua portuguesa, conseguida por Galinha e Pais-Ribeiro (2005) o que permitiria, no entender dos autores, utilizar os 20 descritores das emoções positivas e negativas mais representativos do léxico emocional dos portugueses e, simultaneamente, os mais fiéis à estrutura da escala original. O que aconteceu foi que a construção do nosso instrumento antecedeu a publicação deste estudo, impossibilitando a sua utilização para a obtenção dos resultados apresentados. Assim, como não encontrámos uma adaptação portuguesa, utilizámos a descrição dos 20 itens da escala do afecto positivo e do afecto negativo traduzidos e já validados para o Brasil, num estudo apresentado por Peluso (2003), acerca das alterações de humor associadas à actividade física intensa. Talvez o facto de existirem diferenças culturais entre o português do Brasil e o de Portugal, e de, portanto, a escala por nós utilizada não estar bem adaptada à nossa realidade cultural, possa

explicar e fundamentar os resultados obtidos, nem sempre muito bons, nos cálculos das propriedades psicométricas do nosso estudo que revelam, por exemplo, para esta escala do afecto positivo e do afecto negativo, a existência de três factores, em detrimento dos dois apresentados na versão original, por Watson *et al.* (1988).

Pensamos ser extremamente importante que em estudos futuros se privilegie a utilização desta escala na sua versão já adaptada e validada para português evitando, deste modo, que se obtenham resultados incongruentes e algo distantes do que desejaríamos fruto, no nosso entender, de traduções desajustadas à realidade do léxico emocional dos portugueses.

O Quadro 8 permite-nos comparar os termos traduzidos e adaptados para o Brasil e utilizados no nosso instrumento, com a versão traduzida e adaptada para Portugal.

Quadro 8. Termos da escala de afecto positivo e afecto negativo utilizada neste estudo (Peluso, 2003), em confronto com os termos da escala traduzida e adaptada para o português de Portugal, por Galinha e Pais-Ribeiro (2005)

Escala	Termos utilizados neste estudo	Versão traduzida e adaptada para Portugal
Afecto positivo	Interessado	Interessado
	Empolgado	Excitado
	Forte	Entusiasmado
	Entusiasmado	Orgulhoso
	Orgulhoso	Determinado
	Alerta	Inspirado
	Determinado	Caloroso
	Inspirado	Activo
	Atencioso	Encantado
	Activo	Agradavelmente surpreendido
Afecto negativo	Aflito	Perturbado
	Chateado	Atormentado
	Culpado	Amedrontado
	Apavorado	Assustado
	Hostil	Nervoso
	Irritável	Trémulo
	Nervoso	Remorsos
	Envergonhado	Culpado
	Inquieto	Irritado
	Com medo	Repulsa

Conforme nos é possível observar, existe um conjunto de termos (cerca de 50%) que não encontram, para o português de Portugal, a mesma tradução encontrada para o Brasil. Conseguimos detectar mais especificamente que os termos traduzidos para o Brasil referentes à escala do afecto positivo são mais semelhantes aos da tradução para o português de Portugal, do que a escala do afecto negativo, ou seja, na escala do afecto positivo existem seis termos semelhantes às duas versões, enquanto que no afecto negativo somente dois termos são idênticos.

Esta incongruência é passível de ter influenciado, como vimos anteriormente, os resultados obtidos em termos de análise psicométrica da escala, principalmente no que se refere à análise factorial e à sensibilidade.

5.2.2.2. CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS

5.2.2.2.1. Validade

Na escala do afecto positivo e do afecto negativo (PANAS) foi obtido um KMO de 0,808, pelo que se prosseguiu com a análise factorial. Foram encontrados cinco factores, todos com valor próprio superior a um e que explicam 58,85% do total da variância (Quadro 9).

Quadro 9. Factores do afecto positivo e do afecto negativo extraídos com a análise factorial

Factor	Valor Próprio	Variância (%)
1	4,29	21,44
2	3,85	19,29
3	1,39	6,93
4	1,16	5,80
5	1,08	5,39

No Quadro 10 é possível verificar de que forma os itens ficaram distribuídos pelos cinco factores depois da Rotação *Varimax*. Como os itens

AP7, AN2, AN5 e AP2 carregam em mais do que um factor, isto é, apresentam valores próprios superiores a 0,40, foram eliminados.

Quadro 10. Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo (1)

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Indicador
AN1	0,780	-0,007	-0,153	0,195	-0,060	Aflito
AN9	0,776	0,111	0,085	0,053	0,025	Inquieto
AN8	0,721	-0,124	0,023	-0,060	0,152	Nervoso
AN10	0,715	-0,037	-0,109	0,002	0,213	Com medo
AN6	0,663	-0,076	0,301	-0,274	-0,014	Irritável
AN3	0,603	-0,089	0,015	-0,024	0,283	Culpado
AP4	0,019	0,805	0,048	0,156	-0,107	Entusiasmado
AP1	0,127	0,709	-0,132	0,128	0,201	Interessado
AP8	-0,165	0,671	0,214	0,023	-0,069	Determinado
AP10	0,181	0,646	0,322	0,024	-0,310	Activo
AP3	-0,193	0,627	0,172	-0,015	0,160	Forte
AP7	-0,233	0,540	0,500	0,109	0,074	Inspirado
AP6	0,138	0,223	0,612	0,240	-0,106	Alerta
AP5	-0,124	0,375	0,548	-0,037	0,042	Orgulhoso
AN2	0,470	-0,340	0,547	-0,022	0,196	Chateado
AP9	0,007	0,276	0,223	0,715	0,091	Atencioso
AP2	0,100	0,514	0,048	0,538	-0,067	Empolgado
AN5	0,509	0,221	0,078	-0,521	0,032	Hostil
AN7	0,217	-0,039	-0,045	0,323	0,724	Envergonhado
AN4	0,237	0,083	0,069	-0,210	0,682	Apavorado

De salientar que destes quatro itens somente um é igual à versão portuguesa da escala (item AP7-Inspirado).

Repetiram-se as análises com os 16 itens restantes, tendo sido obtido um KMO de 0,797, pelo que se prosseguiu com a análise factorial. Foram encontrados três factores, todos com valor próprio superior a um, sendo que o primeiro explica 22,54% da variância, o segundo 20,34% e o restante 7,85%. Como o item AP9 carrega em mais do que um factor, isto é, apresenta valores próprios superiores a 0,40, foi eliminado. Tal como foi possível verificar, este item é diferente da versão portuguesa da escala.

No Quadro 11 é possível verificar de que forma os itens ficaram distribuídos pelos três factores depois da Rotação *Varimax*.

Quadro 11. Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo (2)

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Indicador
AN9	0,765	0,165	0,092	Inquieto
AN8	0,754	-0,131	0,108	Nervoso
AN1	0,740	0,006	0,100	Aflito
AN6	0,735	0,044	-0,207	Irritável
AN10	0,715	-0,072	0,236	Com medo
AN3	0,614	-0,098	0,236	Culpado
AP4	-0,055	0,775	0,083	Entusiasmado
AP10	0,144	0,768	-0,194	Activo
AP8	-0,189	0,711	0,002	Determinado
AP3	-0,185	0,629	0,144	Forte
AP1	0,050	0,570	0,369	Interessado
AP5	-0,005	0,549	-0,156	Orgulhoso
AP6	0,165	0,514	-0,039	Alerta
AP9	-0,089	0,469	0,444	Atencioso
AN7	0,190	-0,086	0,786	Envergonhado
AN4	0,307	-0,010	0,477	Apavorado
Valor próprio	3,61	3,26	1,26	

Repetiram-se as análises com os 15 itens restantes, tendo sido obtido um KMO de 0,811, pelo que se prosseguiu com a análise factorial.

Foram encontrados três factores, todos com valor próprio superior a um, sendo que o primeiro explica 23,96% da variância, o segundo 20,42% e o restante 8,01%, ou seja, juntos explicam 44,38%.

No Quadro 12 é possível verificar de que forma os itens ficaram distribuídos pelos três factores depois da Rotação *Varimax*.

Quadro 12. Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo (3)

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Indicador	Dimensão teórica
AN9	0,772	0,150	0,091	Inquieto	Afecto negativo
AN1	0,749	-0,013	0,091	Aflito	
AN8	0,746	-0,138	0,149	Nervoso	
AN6	0,722	0,038	-0,097	Irritável	
AN10	0,701	-0,072	0,275	Com medo	
AN3	0,583	-0,086	0,325	Culpado	
AP4	-0,053	0,789	0,075	Entusiasmado	Afecto positivo
AP10	0,173	0,753	-0,235	Activo	
AP8	-0,191	0,727	0,012	Determinado	
AP3	-0,205	0,652	0,185	Forte	
AP1	0,028	0,594	0,387	Interessado	
AP5	-0,011	0,550	-0,106	Orgulhoso	
AP6	0,215	0,490	-0,173	Alerta	
AN7	0,153	-0,063	0,780	Envergonhado	
AN4	0,259	0,021	0,568	Apavorado	
Valor próprio	3,59	3,06	1,2		

Os resultados obtidos são quase completamente compatíveis com o modelo teórico subjacente à escala. Efectivamente, todos os itens pertencentes ao factor 1 correspondem à dimensão teórica do afecto negativo. Enquanto que os itens incluídos no factor 2 se associam à dimensão teórica do afecto positivo. A excepção encontrada verifica-se ao nível dos dois itens do afecto negativo (envergonhado e apavorado, ambos diferentes da versão portuguesa da escala) que constituem o factor 3 que, ao contrário dos outros dois factores que explicam mais de 20% da variância cada um, traduz apenas 8% dessa mesma variância.

Apesar da maioria dos estudos apontar para a existência de um modelo do afecto baseado em dois factores independentes (por exemplo, Galinha e Pais-Ribeiro, 2005; Watson *et al.*, 1988), outros estudos indicam a prevalência de um modelo unidimensional ou de um modelo multidimensional.

Tal como ilustra o estudo levado a cabo por Crocker (1997), apesar da análise factorial confirmatória da PANAS confirmar o modelo de dois factores (afecto positivo e afecto negativo), o autor explica que parece existir alguma falta de especificidade na escala do afecto negativo, ao nível dos itens irritável (do original *irritable*), perturbado (*distress*) e preocupado (*upset*).

De modo idêntico, no estudo de Killgore (2000), depois de analisada a estrutura factorial da PANAS, o autor identificou dois factores, o afecto positivo e o afecto negativo. No entanto, o afecto negativo originou um terceiro factor baseado em apenas dois itens (preocupado e medo, termos que, no inglês original, correspondem a *upset* e *afraid*, respectivamente).

Estes estudos vêm, no nosso entender, sustentar a matriz factorial multidimensional obtida nos nossos resultados, apesar de se constatar que os termos que obtivemos como incluídos no terceiro factor não corresponderem aos mesmos dos estudos anteriormente apresentados.

No entanto, e no sentido de suportar os nossos resultados, procedemos à análise factorial da PANAS limitando a rotação a apenas dois factores. E conforme é possível constatar pela observação do Quadro 13, os itens que anteriormente constituíam o terceiro factor surgem agora, e tal como prevíamos, incluídos no factor 1, correspondente à dimensão teórica do afecto negativo, sendo que este factor explica cerca de 23% da variância e o segundo factor aproximadamente 21% dessa mesma variância.

Quadro 13. Matriz factorial do afecto positivo e do afecto negativo com 2 factores

Item	Factor 1	Factor 2	Indicador	Dimensão teórica
AN9	0,757	0,163	Inquieto	Afecto negativo
AN1	0,738	-0,001	Aflito	
AN8	0,757	-0,123	Nervoso	
AN6	0,651	0,044	Irritável	
AN10	0,753	-0,055	Com medo	
AN3	0,658	-0,068	Culpado	
AN7	0,398	-0,037	Envergonhado	
AN4	0,427	0,041	Apavorado	
AP4	-0,043	0,790	Entusiasmado	Afecto positivo
AP10	0,071	0,748	Activo	
AP8	-0,193	0,725	Determinado	
AP3	-0,148	0,655	Forte	
AP1	0,138	0,606	Interessado	
AP5	-0,057	0,546	Orgulhoso	
AP6	0,137	0,487	Alerta	
Valor próprio	3,59	3,06		

5.2.2.2.2. Fiabilidade

O valor encontrado de alfa de *Cronbach* para esta escala foi de 0,722, ou seja, pode considerar-se que a escala do afecto positivo e do afecto negativo tem uma consistência interna razoável. Todavia, esta consistência poderia ainda aumentar se se retirasse o item AP5. Porém, tendo em conta que o alfa obtido era já de um valor aceitável e que a melhoria seria pouco significativa (de 0,722 para 0,723), optámos por não retirar o referido item (Quadro 14).

Quadro 14. Alfa de *Cronbach* se cada um dos itens fosse eliminado

Item	Alfa de <i>Cronbach</i> se o item fosse eliminado
AP1	0,705
AN1	0,700
AP3	0,721
AN3	0,709
AN4	0,714
AP4	0,705
AP5	0,723
AN6	0,701
AP6	0,714
AN7	0,721
AN8	0,705
AP8	0,718
AN9	0,680
AP10	0,700
AN10	0,701

Se compararmos o alfa de *Cronbach* de cada uma das sub-escalas, podemos verificar que, à semelhança dos resultados obtidos para a escala total, tanto a sub-escala do afecto positivo como do afecto negativo, apresentam uma consistência interna razoável, ou seja, revelam valores do alfa de *Cronbach* de 0,756 e 0,780, respectivamente.

Comparativamente a outros estudos, os nossos resultados sob o ponto de vista psicométrico das escalas, não divergem significativamente, senão vejamos alguns exemplos ilustrativos.

Chiu e Kosinsky (1999) utilizaram também a escala do afecto negativo e do afecto positivo (PANAS) para averiguarem a influência destas duas variáveis sobre o grau de satisfação no trabalho, em 626 sujeitos. Neste estudo

foram conseguidos coeficientes de alfa de *Cronbach* similares aos do presente estudo, isto é, 0,75 para a escala do afecto positivo e 0,79 para o afecto negativo.

Fisher (2000) na investigação que realizou no âmbito das emoções e dos estados de ânimo junto de 121 trabalhadores de diversas áreas laborais, (como sejam cabeleireiros, vendedores, bancários, secretários, supervisores, contabilistas, entre outros) obteve, nas escalas do afecto positivo e do afecto negativo, coeficientes de alfa de *Cronbach* ligeiramente superiores aos da nossa investigação (0,83 e 0,85, respectivamente).

Bruck e Allen (2003), em estudo semelhante, alcançaram um alfa de *Cronbach* de 0,88 referente à escala do afecto negativo, que quase iguala a consistência interna encontrada, para a mesma escala, por Watson *et al.* (1988), de 0,87.

Mais recentemente, Gerhardt e Brown (2005), num estudo que teve por base a utilização da escala de afecto positivo e do afecto negativo (PANAS), foram encontradas, para ambas as escalas, um alfa de *Cronbach* igual a 0,86.

Matzler *et al.* (2005), numa investigação concretizada no âmbito da estrutura taxionómica dos *Big Five* obtiveram, na escala de afecto positivo e de afecto negativo, coeficientes de alfa idênticos àqueles que foram encontrados no nosso estudo (0,80 e 0,74, respectivamente).

Muito próximo dos valores de alfa encontrados por Watson *et al.* (1988), na versão original da escala, foram aqueles obtidos por Galinha e Pais-Ribeiro (2005) para a escala do afecto positivo e do afecto negativo, versão em português, ou seja, 0,86 e 0,89, respectivamente.

Num estudo levado a cabo por Abraham (1999) a cerca de 110 indivíduos inseridos em diversas empresas de telecomunicações, entretenimento, alimentação, vestuário, entre outras, no sentido de apurar o impacto do afecto negativo junto de variáveis como a satisfação no trabalho, foi conseguido um coeficiente de alfa de *Cronbach*, para a respectiva escala do

afecto negativo, de 0,93, o que revela uma excelente consistência interna dos diferentes itens.

5.2.2.2.3. Sensibilidade

Pela análise do Quadro 15 é possível constatar que existe uma razoável proximidade entre os valores da média e mediana (a diferença é 0,09), o que à partida aponta para a existência de uma distribuição normal.

Quadro 15. Valores da sensibilidade da escala do afecto positivo e do afecto negativo

N.º de itens	15
Média	1,53
Mediana	1,44
Desvio Padrão	0,48
Coeficiente de simetria	1,34
Coeficiente de curtose	1,98
Mínimo	1,00
Máximo	3,44

Todavia, os índices de simetria e de curtose obtidos parecem refutar a existência dessa normalidade.

No que se refere à simetria, o índice respectivo, sendo maior do que 1, ilustra uma assimetria positiva acentuada, traduzida no desenho de uma curva à esquerda, explicada pelos valores baixos obtidos nas respostas à escala.

De facto, para além do valor médio ser de 1,53, depois da análise do quadro de frequências (Quadro 16) foi-nos possível constatar que cerca de 70% das pessoas que constituem a amostra obtiveram um resultado cujo valor máximo foi de 1,63, o que, tendo em conta que a escala é de 1 a 5, é um valor extremamente baixo.

Quadro 16. Valores relativos à frequência de resposta na escala do afecto positivo e do afecto negativo

Afecto positivo		Afecto negativo	
Valor	Percentagem acumulada	Valor	Percentagem acumulada
1,00	18,2	1,00	12,8
1,13	27,0	1,13	24,3
1,25	44,6	1,25	39,2
1,38	54,7	1,38	48,0
1,50	66,9	1,50	58,1
1,63	74,3	1,63	72,3
1,75	79,7	1,75	76,4
1,88	83,8	1,88	81,8
2,00	88,5	2,00	85,1
2,13	91,2	2,13	89,9
2,25	91,9	2,25	91,9
2,38	93,2	2,38	94,6
2,50	95,3	2,63	97,3
2,63	96,6	2,75	98,0
2,75	98,0	2,88	98,6
2,88	98,6	3,13	99,3
3,13	99,3	3,38	100,0
3,50	100,0		

Quanto à curtose, o índice encontrado indica uma distribuição leptocúrtica, isto é, uma curva mais alta do que a normal, devido à concentração evidente de valores mais baixos obtidos nas respostas, tal como também expressa o Quadro 17.

Atendendo aos valores de sensibilidade alcançados, a escala do afecto positivo e do afecto negativo parece dificultar a discriminação dos sujeitos que apresentam valores mais baixos de afecto positivo e de afecto negativo. Neste sentido e, na tentativa de averiguar se não seria o afecto positivo e o afecto negativo a tentarem compensar-se entre si de modo a que o valor médio de ambas fosse reduzido, procedemos à divisão destas duas componentes e repetimos os cálculos.

Assim, pela análise da Quadro 17 é possível voltar a constatar a existência de uma razoável proximidade entre os valores da média e mediana, sendo que a diferença é maior no afecto positivo do que no afecto negativo (0,13 na primeira e 0,05 na segunda). Estes valores apontam para a existência

de distribuições normais em ambas as componentes, ainda que mais facilmente alcançada no afecto negativo.

Quadro 17. Valores da sensibilidade da escala do afecto positivo e do afecto negativo, separadamente

	Afecto positivo	Afecto negativo
N.º de itens	7	8
Média	1,50	1,55
Mediana	1,37	1,50
Desvio Padrão	0,49	0,48
Coeficiente de simetria	1,46	1,22
Coeficiente de curtose	2,36	1,54
Mínimo	1,00	1,00
Máximo	3,50	3,38

No entanto e mais uma vez, os índices de simetria e de curtose parecem contrariar esta tendência.

No que se refere à simetria, os índices alcançados tanto no afecto positivo como no afecto negativo, representam assimetrias positivas (valores superiores a 1) que se traduzem em curvas à esquerda, sendo mais evidente ao nível do afecto positivo, comprovando a prevalência de valores baixos de resposta anteriormente salientadas.

Quanto à curtose, pudemos igualmente comprovar índices superiores a 1 nas duas componentes que, como já vimos, espelham curvas do tipo leptocúrticas, devido à concentração dos valores obtidos.

A anterior análise permitiu-nos, de facto, confirmar o predomínio de valores médios baixos tanto na média das respostas da escala do afecto positivo (1,50), como do afecto negativo (1,55), o que poderá ser justificado pela inadequação da tradução para português do Brasil dos termos utilizados na escala.

5.2.3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

5.2.3.1. ESCALA UTILIZADA

Atendendo aos factores enunciados anteriormente na bibliografia, e acreditando que cada um deles se revela primordial para o desenvolvimento das políticas de recursos humanos de qualquer organização, procurámos, no âmbito deste trabalho, utilizar uma escala de satisfação que, por um lado, abrangesse o maior número de factores possível, de modo a justificar e a discriminar os valores de satisfação alcançados; e, por outro, que permitisse uma recolha de dados rápida e eficaz para a medição do que pretendíamos.

Tendo em conta estes pressupostos e o vasto leque de escalas disponíveis na literatura, a que nos pareceu mais adequada ao contexto do nosso estudo foi a Escala de Satisfação Organizacional, proposta por Lima *et al.*, em 1994. À semelhança de Locke (1976), os autores identificam sete dos nove factores específicos da satisfação apresentados:

- Perspectivas de promoção;
- Organização e funcionamento do departamento onde trabalha;
- Colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho;
- Remuneração que recebe;
- Competência e funcionamento do seu superior imediato;
- Trabalho que realiza e competência e funcionamento dos seus subordinados.

A estes, os autores acrescentam uma última questão relativa ao grau de satisfação geral.

As respostas são conseguidas através de uma escala de *Likert* de sete pontos, referentes ao grau de satisfação que cada componente induz no sujeito, sendo que 1 equivale a “extremamente insatisfeito” e 7 a “extremamente satisfeito”.

5.2.3.2. CARACTERÍSTICAS PSICOMÉTRICAS

5.2.3.2.1. Validade

Na escala da satisfação no trabalho foi obtido um KMO de 0,702, pelo que se prosseguiu com a análise factorial. Foram encontrados dois factores, ambos com valor próprio superior a um, sendo que o primeiro explica 48,58% da variância e o segundo apenas 17,72% (perfazendo um total de 66,30%).

No quadro seguinte é possível verificar de que forma os itens ficaram distribuídos pelos dois factores depois da Rotação *Varimax* (Quadro 18).

Quadro 18. Matriz factorial da satisfação no trabalho e correspondência teórica

Item	Factor 1	Factor 2	Indicador
4	0,907	0,100	Remuneração
1	0,882	0,144	Promoção
8	0,740	0,488	Satisfação em geral
7	0,650	0,204	Subordinados
3	-0,001	0,862	Colegas
2	0,290	0,860	Departamento
5	0,248	0,645	Superior imediato
6	0,188	0,588	Função
Valor próprio	3,887	1,418	

Tal como estaríamos à espera, o item 8 carrega em ambos os factores, ou seja, apresenta valores próprios superiores a 0,40 nos dois. No nosso entender, este facto é facilmente justificado se atendermos a que este item corresponde a uma dimensão geral da satisfação comportando, naturalmente,

aspectos de um e de outro factor. Este é, aliás, o motivo pelo qual optámos por não o eliminar.

5.2.3.2.2. Fiabilidade

O valor encontrado de alfa de *Cronbach* para esta escala foi de 0,833, ou seja, pode considerar-se que a escala da satisfação no trabalho tem uma boa consistência interna, sem que seja necessário retirar algum dos itens (Quadro 19).

Quadro 19. Alfa de *Cronbach* se cada um dos itens da escala da satisfação no trabalho fosse eliminado

Item	Alfa de Cronbach se o item fosse eliminado
1	0,811
2	0,795
3	0,823
4	0,804
5	0,820
6	0,832
7	0,826
8	0,793

5.2.3.2.3. Sensibilidade

Pela análise do Quadro 20 é possível constatar os valores iguais obtidos para a média e mediana, o que aponta para a existência de uma distribuição normal. A existência de uma distribuição normal é ainda acentuada pelos valores obtidos nos índices de simetria e curtose.

Quadro 20. Valores da sensibilidade da escala da satisfação no trabalho

N.º de itens	8
Média	5
Mediana	5
Desvio Padrão	0,83
Coeficiente de simetria	-0,14
Coeficiente de curtose	-0,46
Mínimo	3
Máximo	7

No que se refere à simetria, o índice respectivo é aceitável, não obstante uma ligeira assimetria à direita, isto é, os sujeitos tendem a escolher os valores mais altos da escala.

Quanto à curtose, o índice apresenta de igual modo valores aceitáveis, ainda que se verifique a tendência para uma distribuição platicúrtica dos valores (achatamento maior do que a da distribuição normal).

Da análise dos resultados obtidos na escala da satisfação salienta-se o valor bastante elevado da média (5 em 7 pontos possíveis). Na nossa perspectiva os resultados obtidos neste estudo poder-se-ão explicar tendo em conta os procedimentos de entrega, recolha e preenchimento dos questionários. Efectivamente, o facto dos sujeitos terem preenchido os questionários na presença de um superior hierárquico poderá ter suscitado dúvidas quanto à confidencialidade das respostas. Como consequência, os indivíduos poderão ter respondido com a preocupação de agradar ao seu superior, em detrimento de respostas ajustadas à sua realidade profissional.

5.2.4. SISTEMA DE RECOMPENSAS E PLANO DE BENEFÍCIOS

Relativamente ao sistema de recompensas e plano de benefícios, foram consideradas as variáveis que, por um lado, mais pareceram reunir o consenso dos responsáveis de algumas das organizações, contactados informal e previamente e, por outro lado, aquelas que eram tidas como as mais relevantes no âmbito da bibliografia consultada.

Sendo assim, obtivemos duas sub-escalas, cada uma das quais com sete itens. A primeira refere-se ao sistema de recompensas propriamente dito e engloba questões acerca do tipo de remuneração, ou seja, pretendemos saber se os sujeitos auferiam uma remuneração fixa ou variável e, no caso de ser variável, averiguar de que forma esta é ou não influenciada, isto é, se é variável

em função do número de horas trabalhadas, do número de alunos por aula, da modalidade leccionada ou em função da exclusividade. Procurámos saber, de igual modo, se as organizações previam ou não a aplicação de um outro tipo de recompensas, tais como prémios de assiduidade, entre outros. Inerente ao sistema de recompensas, incluímos sete questões acerca da existência de um plano de benefícios nas organizações em estudo. Ou seja, procurámos saber se as organizações ofereciam algum tipo de regalias aos seus trabalhadores, nomeadamente ao nível de formação, seguro de saúde, equipamentos, serviços, horário flexível, entre outros.

As respostas seriam dadas através da escolha sim/não em cada uma das variáveis em função das condições de que dispõem no ginásio em que trabalham.

Para a realização das análises estatísticas optamos por criar, com base nos indicadores recolhidos, duas novas variáveis: o tipo de sistema de recompensas (fixo; variável; fixo e variável) e a existência de plano de benefícios (com e sem plano de benefícios).

No sentido de apresentar os resultados obtidos em cada uma das variáveis referentes ao sistema de recompensas e ao plano de benefícios procedemos à análise de frequências que passamos desde já a expor.

5.2.4.1. SISTEMA DE RECOMPENSAS

Dos 148 indivíduos que compõem a amostra é possível concluir que a maioria dos sujeitos (84%) não possui salário fixo, ou seja, a componente da remuneração que mais caracteriza a amostra é a componente variável (Figura 5).

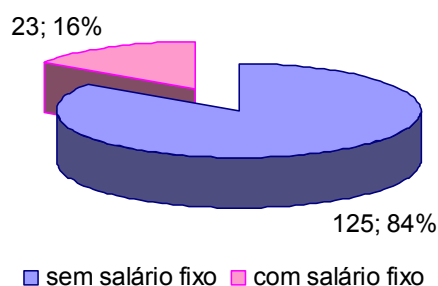


Figura 5. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário fixo

No sentido de reforçar os dados da figura anterior procuramos saber de que se forma se distribuíam os sujeitos quanto às componentes da remuneração. Conforme é possível comprovar pela observação da Figura 6, os indivíduos usufruem maioritariamente de uma componente variável da remuneração (cerca de 85%).

De notar também que existem apenas oito sujeitos que gozam de ambas as componentes fixa e variável que poderá estar relacionada com a atribuição de comissões ou prémios.

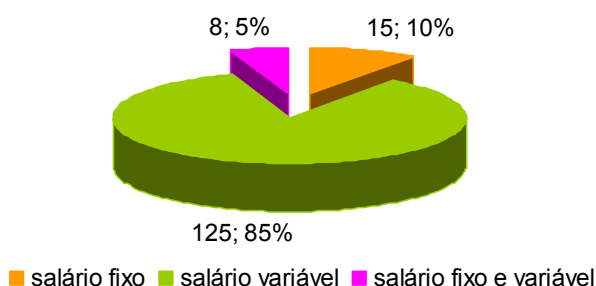


Figura 6. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário fixo, salário variável ou salário fixo e variável

O gráfico seguinte permite-nos atender ao facto de cerca de 84% da totalidade dos sujeitos não usufruem de salário variável em função do número de alunos que conseguem reunir numa aula (Figura 7).

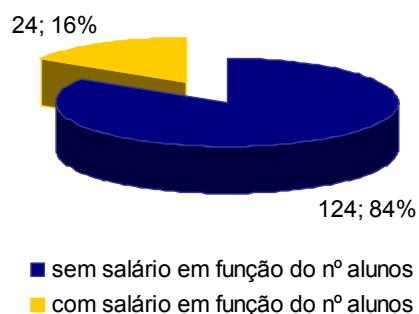


Figura 7. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função do número de alunos

Tal como é possível perceber pela observação da Figura 8 a esmagadora maioria dos indivíduos (84%) não possui um salário variável em função da modalidade que leccionam.

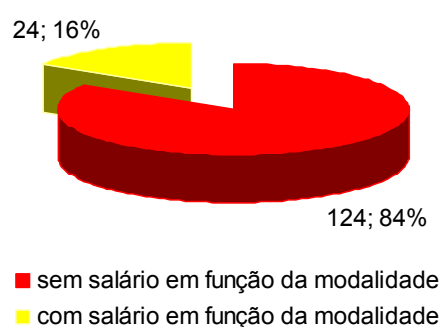


Figura 8. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função da modalidade

O gráfico seguinte ilustra um claro predomínio de sujeitos cujo salário não varia em função do regime de exclusividade (99%) (Figura 9).



Figura 9. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função da exclusividade

Os dados recolhidos permitem-nos concluir que apenas 7% dos indivíduos usufrui de um salário variável em função dos níveis de assiduidade (Figura 10).

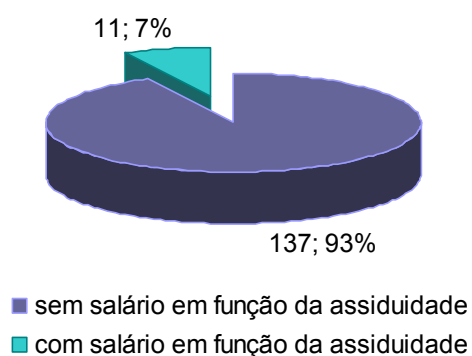


Figura 10. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de salário variável em função da assiduidade

A análise anterior revela que 84% dos sujeitos têm salário variável, mas apenas 16% recebe em função do número de alunos; 16% em função da modalidade; 1% de acordo com a exclusividade; 7% em função da assiduidade, o que perfaz um total e apenas 40%. Esta discrepância leva-nos a questionar se o pagamento à hora não será a maior fonte de salário variável.

Relativamente à categoria “Outros” pensamos ser importante realçar o facto de que contabilizámos apenas quatro sujeitos que indicaram outros tipos de recompensa, como sendo, salário fixo com complemento em função do número de horas como *Personal Trainer*, salário variável em função do número de horas por mês, bónus por actividades extras e ainda salário fixado de acordo com o cumprimento de determinados objectivos.

5.2.4.2. PLANO DE BENEFÍCIOS

Conforme é possível verificar pela observação da Figura 11, dos 148 indivíduos apenas 11% não usufrui de plano de benefícios.

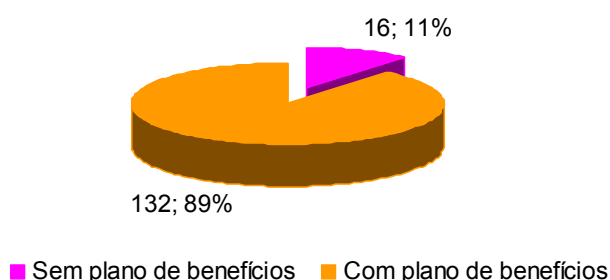


Figura 11. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios

Dos 148 indivíduos que compõem a amostra de estudo é possível observar uma ligeira prevalência de sujeitos (53% *versus* 47%) cujos ginásios promovem uma formação contínua de conhecimentos (Figura 12).

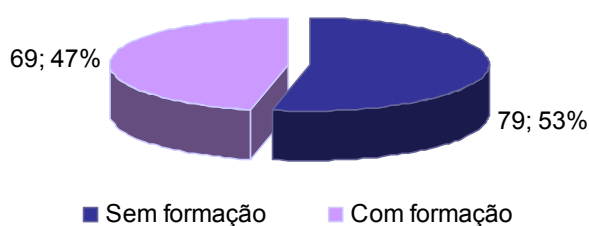


Figura 12. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplem processo de formação contínua

O gráfico revela que a maioria dos indivíduos (cerca de 97%) não goza de um seguro de saúde capaz de cobrir qualquer dano físico inerente à actividade física intensa (Figura 13).

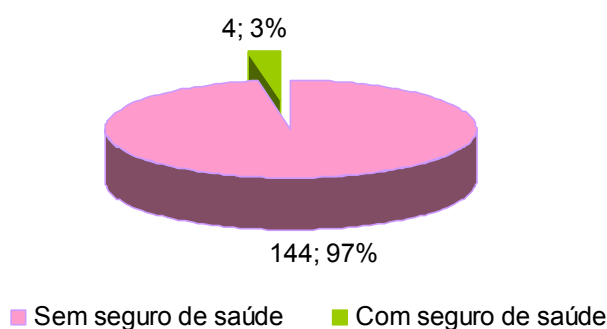


Figura 13. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam seguro de saúde

Pela observação da Figura 14 podemos concluir que os ginásios dos quais fazem parte cerca de 70% dos sujeitos da amostra não oferecem equipamentos desportivos. No entanto, sabemos que na maioria dos casos os indivíduos trabalham com equipamentos identificativos do ginásio, mas o que acontece é que provavelmente terão de os devolver ou terão de os pagar.

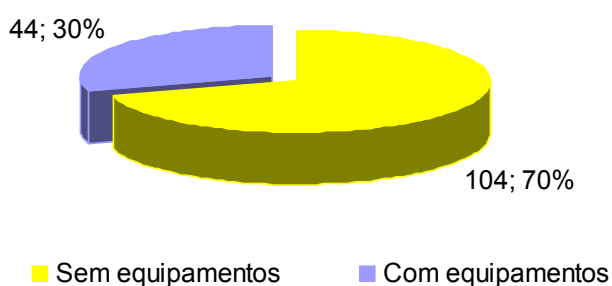


Figura 14. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam o fornecimento de equipamentos

Conforme é possível constatar pela observação da Figura 15 a maioria dos indivíduos (74%) usufrui de livre utilização de todos os serviços disponibilizados pelos ginásios.

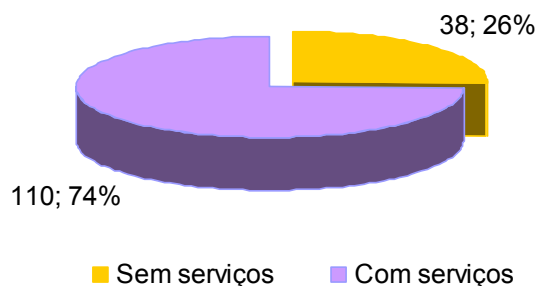


Figura 15. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam a utilização de serviços

O gráfico da Figura 16 ilustra que a maioria dos indivíduos não possui de horário flexível (60% *versus* 40%).

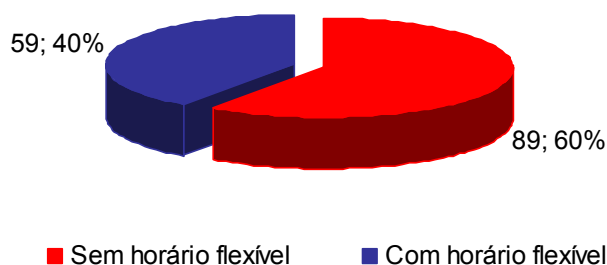


Figura 16. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a existência ou não de planos de benefícios que contemplam o horário flexível

Quanto às restantes duas categorias (“carro da empresa” e “outros”) não obtivemos quaisquer respostas afirmativas.

5.2.5. CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

As variáveis sócio-demográficas foram escolhidas em função dos elementos que, à partida, eram tidos como os mais pertinentes tendo, por um lado, em linha de conta, a literatura existente no âmbito da satisfação no trabalho e, por outro, as hipóteses em estudo.

As variáveis que permitiram caracterizar a amostra podem dividir-se em dados pessoais (4 itens) e dados profissionais (8 itens).

Os dados pessoais (item 1, 2, 3 e 4) referem-se ao género, ano de nascimento, estado civil (com duas opções: “solteiro/viúvo/divorciado” e “casado/união de facto”) e habilitações literárias (duas opções: “não licenciado em Educação Física” e “licenciado em Educação Física”).

Os dados profissionais englobam dois sectores, o primeiro dos quais se refere à experiência profissional e antiguidade, com três itens: “há quanto tempo desempenha a sua função actual” (item 8 com cinco opções: “menos de um ano”, “entre um e três anos”, “entre três e cinco anos”, “entre cinco e dez anos” e “mais de dez anos”); “em quantos ginásios trabalhou antes deste” (item 12 com quatro opções: “zero”, “um a dois”, “três a cinco” e “mais do que cinco”) e “há quanto tempo trabalha neste ginásio” (item 11 com cinco opções: “menos de um ano”, “entre um e três anos”, “entre três e cinco anos”, “entre cinco e dez anos” e “mais de dez anos”).

Outro sector estudado foi aquele que se relaciona com questões acerca do tipo de função desempenhada (item 5 com doze opções: “Personal Trainer”, “Professor de BTS”, “Professor de Musculação”, “Coordenador de professores”, “Professor de Hidroginástica”, “Professor de Natação”, “Professor de Tai-Chi”, “Coordenador de modalidades”, “Professor de RPM”, “Professor de Hidro-Cycle”, “Professor de Pilates” e “Coordenador de Ginásio”), bem como com o “número de horas que, em média, trabalha por semana” (item 7); com a posição hierárquica do cargo (item 6 com duas opções: “tem subordinados” e “não tem subordinados”) e com o tipo de contrato que mantém com a empresa (item 9 com cinco opções: “contrato a termo”, “estagiário”, “recibos verdes”, “contrato sem termo” e “outro”).

5.2.6. SÍNTESE

Depois das análises de validade e fiabilidade, o instrumento ficou com 48 itens, ou seja, foram retirados 5 itens, todos na escala do afecto positivo (3) e do afecto negativo (2).

A escala da satisfação no trabalho contabiliza oito itens, distribuídos por dois factores não previstos pela teoria. A fiabilidade da escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,833, bem como uma distribuição normal dos resultados.

A escala do afecto positivo e do afecto negativo reúne quinze itens, distribuídos por dois factores. A fiabilidade da escala apresenta um alfa de *Cronbach* de valor aceitável (0,722), assim como uma distribuição de resultados leptocúrtica à esquerda.

As variáveis a serem analisadas no contexto do sistema de recompensas, do plano de benefícios e das características sócio-demográficas traduzem-se em catorze e doze itens, respectivamente.

5.3. AMOSTRA

5.3.1. GÉNERO

Dos 148 indivíduos presentes no nosso estudo, e depois de realizada a respectiva análise de frequências, é possível concluir que a amostra é predominantemente masculina (60,1% *versus* 39,9%) (Figura 17).

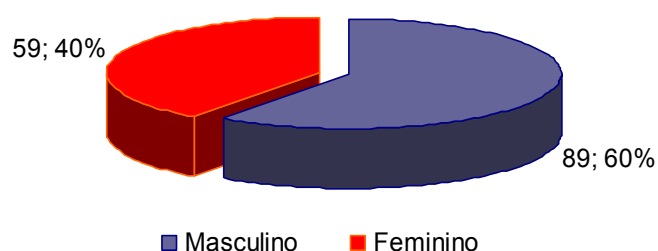


Figura 17. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o género

5.3.2. IDADE

Apesar das garantias de confidencialidade repetidamente reiteradas, nesta questão obtivemos cerca de 5,4% dos indivíduos que não responderam. Ainda assim, esta percentagem encontra-se abaixo do limite de 20% defendido por Pestana e Gageiro (2000) como um potencial gerador de distorções nos resultados.

Dos sujeitos que responderam é possível verificar que têm idades compreendidas entre os 21 e os 52 anos (valor mínimo e máximo). Porém, o quadro seguinte (Quadro 21) revela tratar-se de uma amostra predominantemente jovem, centrada na faixa etária dos 26 e os 30 anos de idade.

Quadro 21. Distribuição etária da amostra

Intervalos de idade	Frequência	Percentagem	% acumulada
Menos ou igual a 25 anos	44	31,4	31,4
Entre 26 e 30 anos	54	38,6	70,0
Entre 31 e 35 anos	18	12,9	82,9
Entre 36 e 45 anos	20	14,3	97,1
Igual ou mais de 46 anos	4	2,9	100,0

Em conformidade com o quadro anterior, o histograma seguinte (Figura 18) permite ainda constatar que o primeiro e segundo intervalo de idades representam cerca de 70% da amostra, isto é, os sujeitos que fazem parte do

nosso estudo têm, na sua esmagadora maioria, idade inferior ou igual a 30 anos, o que nos parece compreensível se tivermos em conta o contexto no qual se desenrola a nossa análise.

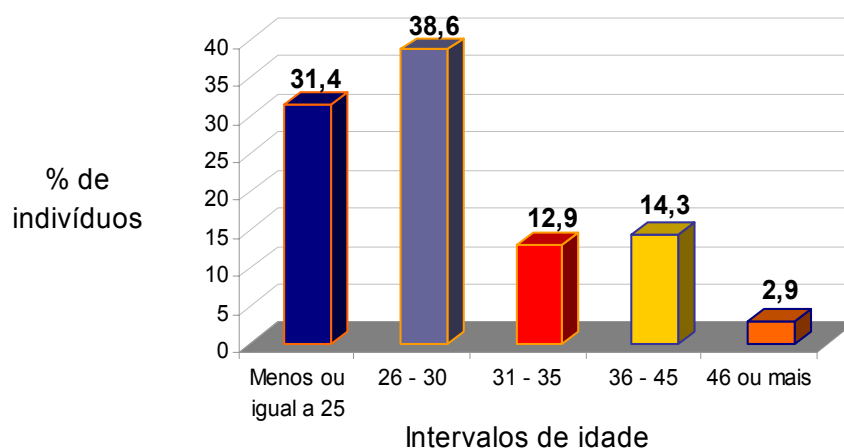


Figura 18. Histograma referente à distribuição etária da amostra

5.3.3. ESTADO CIVIL

Relativamente a esta questão, pareceu-nos de primordial importância evitar, junto dos indivíduos, a criação de sentimentos susceptíveis de os conduzir à ausência de resposta. Ou porque, por um lado, não gostariam que a sua situação fosse conhecida, ou porque por outro, para eles próprios, este ser um assunto para o qual não estejam ainda particularmente à vontade. Na tentativa de minimizar este problema e de facilitar a escolha de resposta optámos por agrupar o estado civil em dois conjuntos: solteiro/viúvo/divorciado e casado/união de facto. Ainda assim, detectámos 5 ausências de resposta, que reflectem apenas 3,4% da totalidade, o que acaba por ser uma taxa pouco significativa e, por isso, incapaz de conduzir a distorções nos resultados, como aliás vimos anteriormente.

Sendo assim, no conjunto de respostas obtidas predominam os que se encontram solteiros/viúvos/divorciados em detrimento dos casados ou que

vivem em união de facto (78,3% *versus* 21,7%) (Figura 19). Acreditámos que este resultado é uma consequência natural das faixas etárias baixas que caracterizam a amostra em estudo.

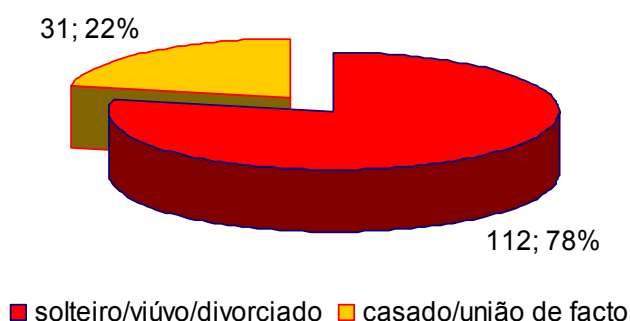


Figura 19. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o estado civil

5.3.4. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Atendendo à especificidade do contexto do nosso estudo, optámos por limitar as respostas acerca das habilitações literárias ao grau de licenciatura em Educação Física ou à ausência da mesma. Nesta questão obtivemos somente uma ausência de resposta, o que se revelou pouco significativo para o cálculo de resultados obtidos.

Neste sentido, a grande parte dos sujeitos são de facto licenciados em Educação Física (67,3% *versus* 32,7%) (Figura 20), o que aponta para uma amostra com habilitações ajustadas, quanto a nós, às exigências do contexto laboral em causa e certamente superiores à média da população activa nacional.

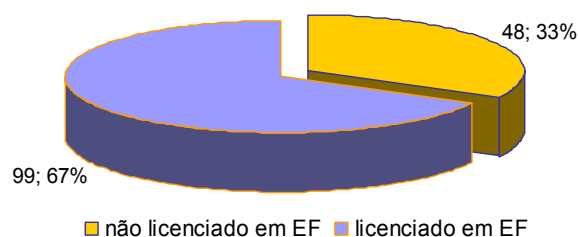


Figura 20. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo as habilitações literárias

5.3.5. SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Como reflexo de uma amostra marcadamente jovem por um lado e, por outro, o facto de se verificar uma forte predominância de licenciados com cerca de cinco anos de curso antes da entrada no mercado de trabalho, a maioria dos sujeitos (59,5%) possui 3 ou menos anos de experiência profissional, sendo que apenas 24,3% tem 5 ou mais anos de experiência (Quadro 22).

Quadro 22. Distribuição da amostra segundo a experiência profissional

Experiência em anos	Frequência	Percentagem	% acumulada
Menos de 1 ano	41	27,7	27,7
Entre 1 e 3 anos	47	31,8	59,5
Entre 3 e 5 anos	24	16,2	75,7
Entre 5 e 10 anos	15	10,1	85,8
Mais de 10 anos	21	14,2	100,0

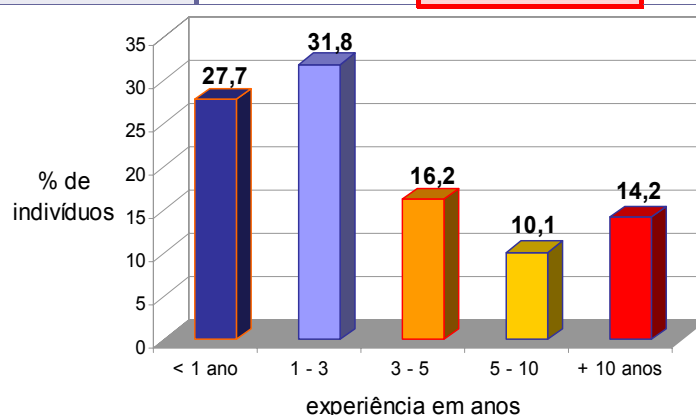


Figura 21. Histograma referente à distribuição da amostra segundo a experiência profissional

Como consequência dos indicadores apresentados anteriormente e apesar de termos detectado duas ausências de resposta, o quadro seguinte revela que a maioria dos sujeitos (67,8%) teve 2 ou menos de 2 empregos antes do actual (Quadro 23), sendo que 41,1% dos indivíduos desempenhou funções em apenas uma ou duas organizações antes da actual e os restantes 26,7% nunca teve outro emprego (Figura 22).

Quadro 23. Distribuição da amostra segundo o número de empregos que os sujeitos tiveram antes do actual

Nº de empregos	Frequência	Percentagem	% acumulada
0	39	26,7	26,7
Entre 1 e 2	60	41,1	67,8
Entre 3 e 5	27	18,5	86,3
Mais de 5	20	13,7	100,0

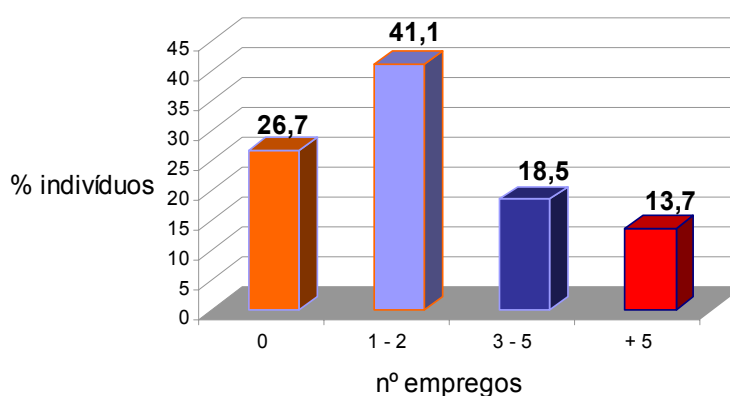


Figura 22. Histograma referente à distribuição da amostra segundo o número empregos que tiveram antes do actual

Atendendo à baixa experiência profissional não admira que a antiguidade na organização tenda a ser baixa (Quadro 24).

Conforme se verifica pela observação dos dados apresentados no quadro seguinte, 75,3% dos sujeitos estão há 3 ou menos de 3 anos na organização actual e somente 14,4% há 5 ou mais anos.

Quadro 24. Distribuição da amostra segundo a antiguidade na organização

Antiguidade na organização	Frequência	Percentagem	% acumulada
Menos 1 ano	64	43,8	43,8
Entre 1 e 3 anos	46	31,5	75,3
Entre 3 e 5 anos	15	10,3	85,6
Entre 5 e 10 anos	13	8,9	94,5
Mais de 10 anos	8	5,5	100,0

Atendendo ao escasso período de tempo que, tal como vimos, caracteriza o vínculo laboral dos sujeitos da nossa amostra à sua organização, seria de esperar a prevalência do contrato a termo. Todavia, a prevalência de

prestação de serviços a recibo verde em cerca de 92% da totalidade das respostas obtidas, reflecte a enorme instabilidade profissional a que estes indivíduos estão sujeitos, mesmo trabalhando na organização há bastante tempo, o que pode levar a uma sobrevalorização do factor remuneração. Menos significativos são o contrato sem termo (que curiosamente apenas contabiliza um indivíduo) e o contrato verbal, agrupados na categoria de “outros”, representando apenas 2% dos indivíduos (Figura 23).

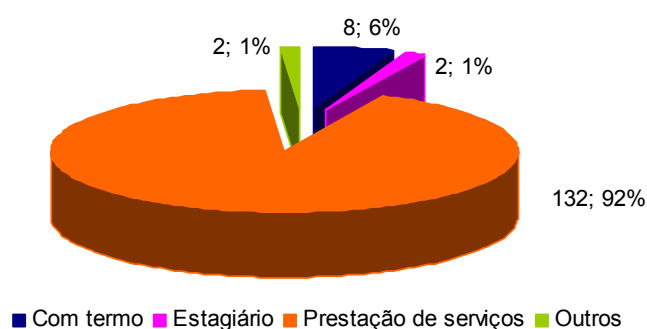


Figura 23. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o contrato laboral

Relativamente às funções que os indivíduos desempenham, optámos por apresentar os dados referentes àquelas que surgem indicadas com maior frequência, tal como ilustra o histograma seguinte (Figura 24).

Destacam-se as funções de *Personal Trainer*, *Body Training System*, Musculação, Hidroginástica, Natação, RPM, Pilates, *Step*, Ginástica Localizada e Ginástica Aeróbica, referenciadas por cerca de 75% do conjunto da amostra, num total de 112 indivíduos.

Os restantes sujeitos distribuem-se quase de forma homogénea e menos expressiva por um leque variado de funções, de entre as quais salientamos o *Hidrocycle*, o *Hip-hop*, os Ritmos Brasileiros e o *Yôga*. Para além destas, surgem também funções de coordenação geral de instalações, modalidades e/ou professores. Um dado curioso da recolha de dados é o facto de cerca de 7% dos indivíduos desempenhar mais do que uma função o que, quanto a nós, poderá ser um indicador de uma especialização mais

abrangente, no sentido de maximizar cada vez mais a satisfação das necessidades de quem procura este tipo de serviços.

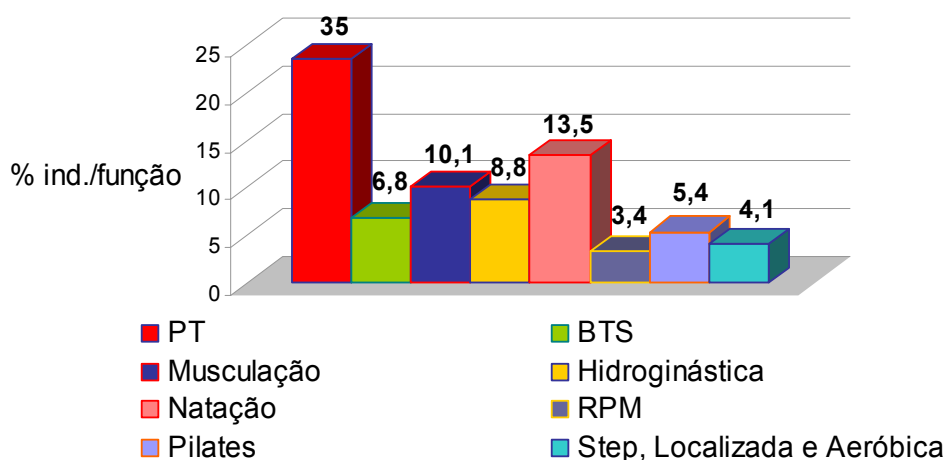


Figura 24. Histograma referente à distribuição da amostra segundo as funções que desempenham

No seguimento da análise anterior e no que se reporta ao nível hierárquico dos sujeitos da amostra, é possível conferir que a maioria dos indivíduos (84,9%) não ocupa uma posição de chefia, aliás como seria de esperar, tendo em conta, entre outros parâmetros, a escassa experiência profissional que caracteriza sobremaneira a população em estudo (Figura 25).

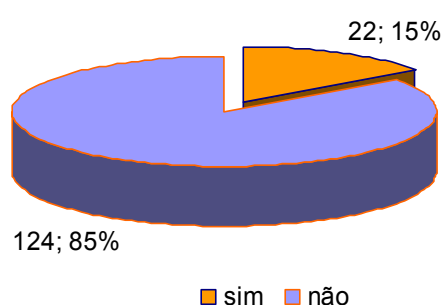


Figura 25. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo o nível hierárquico

No que se refere ao número de horas de trabalho por semana que cada indivíduo contabiliza é possível verificar, pela observação do gráfico seguinte

(Figura 26), que grande parte das respostas indicam, tendo em conta que detectámos sete ausências de resposta, que mais de um quarto dos sujeitos trabalham 40 ou mais horas por semana (27,7%), sendo que apenas 12,8% trabalha menos de 10 horas. Estes valores são quanto a nós explicados pelo facto de a maioria dos indivíduos que compõem a nossa amostra estarem, como vimos anteriormente, a ingressar no mercado de trabalho, o que à partida é um indicador de maior disponibilidade.

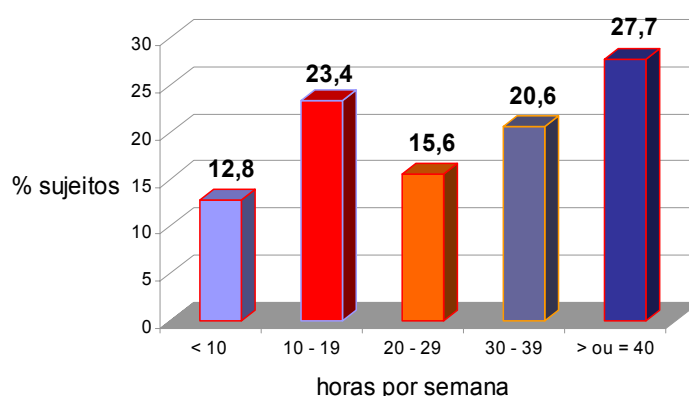


Figura 26. Histograma referente à distribuição da amostra segundo o número de horas de trabalho por semana

Apesar da anterior constatação, foi possível conferir que a esmagadora maioria dos indivíduos trabalha em regime de não exclusividade (87% *versus* 13%) (Figura 27).

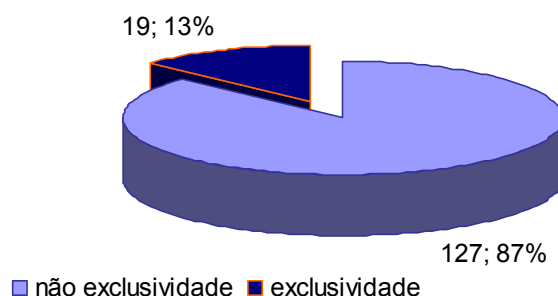


Figura 27. Gráfico circular referente à distribuição da amostra segundo a exclusividade

5.3.6. SÍNTESE

A amostra é predominantemente masculina (60,1%) e maioritariamente jovem, sendo que cerca de 70% dos sujeitos tem idade igual ou inferior a trinta anos. Como consequência, prevalecem os indivíduos solteiros/viúvos/divorciados (78,3%) com habilitações literárias ao nível do ensino superior, em particular, licenciados em Educação Física (67,3%).

Como reflexo de uma amostra marcadamente jovem, a maioria dos indivíduos que compõem a amostra possui três ou menos de três anos de experiência profissional (59,5%), que se reflecte nos 67,8% de sujeitos que tiveram dois ou menos empregos antes do actual, bem como nos 75,3% de indivíduos que estão há três ou menos anos na organização actual. Tendo em conta todos estes parâmetros, não surpreende que se assista ao predomínio da prestação de serviços através de recibo verde, como forma de vínculo laboral (91,7%).

No que se refere à função desempenhada na organização, destacam-se aquelas referenciadas por cerca de 75% do conjunto da amostra [*Personal Trainer* (35%), *Body Training System* (6,8%), Musculação (10,1%), Hidroginástica (8,8%), Natação (13,5%), RPM (3,4%), Pilates (5,4%), *Step*, Ginástica Localizada e Ginástica Aeróbica (4,1%)].

No que se reporta ao nível hierárquico, os dados comprovam que a esmagadora maioria dos sujeitos da amostra não ocupa uma posição de chefia (85%) e que 27,7% trabalham 40 ou mais horas semanais. Este último dado surge associado ao regime de não exclusividade que caracteriza o trabalho de 87% da população em estudo.

6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os dados obtidos através do questionário foram sujeitos a diversos tratamentos estatísticos. Deste modo, será feita uma análise das diferenças de médias, regressões e correlações entre pares de variáveis, tanto sócio-demográficas como psicológicas.

6.1. VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS *VERSUS* VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS E DE REMUNERAÇÃO

Neste ponto iremos analisar as diferenças de médias nas diversas variáveis psicológicas e de remuneração em função de cada uma das variáveis sócio-demográficas estudadas.

6.1.1. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DO GÊNERO

O teste *t* de *Student*, que verifica a existência de diferenças de médias entre uma variável dependente e outra independente, permitiu-nos averiguar a existência de diferenças nas médias obtidas em cada uma das escalas (variáveis dependentes) entre homens e mulheres (variável independente).

Conforme é possível verificar pela análise do Quadro 25 e no que concerne à satisfação no trabalho, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre géneros. Ainda assim, os homens tendem a revelar níveis de satisfação ligeiramente superiores comparativamente às mulheres.

Embora os homens tendam a evidenciar níveis de afecto positivo superiores àqueles demonstrados pelas mulheres, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre géneros, no que diz respeito a esta dimensão do afecto.

No que se refere ao afecto negativo, e à semelhança do afecto positivo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre géneros, apesar de serem as mulheres que parecem revelar níveis ligeiramente superiores.

Quadro 25. Diferenças de médias em função do género

Escala	Masculino			Feminino			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação no trabalho	89	5,26	0,95	59	5,22	1,08	146	-0,23	0,39
Afecto positivo	89	3,59	0,45	59	3,42	0,5	146	-2,10	0,56
Afecto negativo	89	1,48	0,47	59	1,49	0,47	146	0,13	0,66

Para a análise da relação existente entre o sistema de recompensas e o género, recorremos ao teste de Qui-quadrado (χ^2) que nos permitiu comparar as frequências observadas em cada uma das células de uma tabela de contingência, com as frequências esperadas para cada célula, se as diferenças forem devidas ao acaso.

Neste sentido e à semelhança das variáveis anteriores, também não existem diferenças significativas entre o sistema de recompensas e o género ($\chi^2=2,83$; gl=2; p=0,24), ainda que seja possível aferir que os homens tendem a usufruir de um sistema de recompensas fixo e variável, mais frequentemente do que as mulheres. Ou seja, parece existir uma tendência para os homens auferirem, mais do que as mulheres, de um valor fixo do salário em conjunto com uma série de valores variáveis em função de metas e objectivos alcançados, prémios de assiduidade ou permanência, entre tantos outros (Quadro 26).

Quadro 26. Relação entre o género e o sistema de recompensas

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	7	8	15
		Esperado	6,0	9,0	15,0
		Resíduo ajustado	0,6	-0,6	-
	Variável	Observado	51	74	125
		Esperado	49,8	75,2	125,0
		Resíduo ajustado	0,5	-0,5	-
	Fixo e variável	Observado	1	7	8
		Esperado	3,2	4,8	8,0
		Resíduo ajustado	-1,6	1,6	-
Total		Observado	59	89	148
		Esperado	59,0	89,0	148,0

No que concerne ao plano de benefícios, os resultados confirmam também a inexistência de diferenças significativas entre esta variável e o género ($\chi^2=2,01$; gl=1; p=0,16), ainda que se verifique que as mulheres revelam, comparativamente aos homens, uma tendência maior para não usufruírem de plano de benefícios o que, a nosso ver, poderá sustentar a perspectiva, hoje em dia contrariada mas que ainda prevalece em muitas realidades, de que não existe igualdade de direitos e condições no trabalho, no que se refere a homens e mulheres (Quadro 27).

Quadro 27. Relação entre o género e o plano de benefícios

			Género		Total
			Feminino	Masculino	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	9	7	16
		Esperado	6,4	9,6	16,0
		Resíduo ajustado	1,4	-1,4	-
	Com PB	Observado	50	82	132
		Esperado	52,6	79,4	132,0
		Resíduo ajustado	-1,4	1,4	-
	Total	Observado	59	89	148
		Esperado	59,0	89,0	148,0

6.1.2. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DA IDADE

A variável independente Idade tem cinco valores possíveis, motivo pelo qual se utilizou, na análise de diferenças de médias, o teste ANOVA.

Como se verifica no Quadro 28, não existem diferenças de médias na escala de satisfação no trabalho, ainda que seja possível constatar que os sujeitos com idade igual ou inferior a 25 anos tendam a revelar-se mais satisfeitos com o seu trabalho. Este facto será facilmente perceptível se pensarmos que esta faixa etária é representada por indivíduos cujo ingresso no mercado de trabalho é recente e que, por isso, muitas vezes, desconhecem outras realidades que lhes permita encontrar um termo de comparação facilitador da avaliação que fazem do emprego actual. Estes resultados poderão revelar que estes jovens são alvo de estratégias arrojadas para a sua retenção e fidelização nas suas organizações como, aliás, iremos ter oportunidade de confirmar ou refutar, mais à frente neste capítulo.

É ainda possível observar que à medida que aumenta a idade dos sujeitos, o grau de satisfação no trabalho diminui dos 26-30 anos para os 31-35 anos, mas depois volta a aumentar. O que, se tivermos em conta a mesma linha de pensamento do parágrafo anterior, facilmente percebemos de que se tratam de sujeitos, na generalidade, experientes e que, por isso, possuem diversos termos de comparação que lhes permite revelar maior ou menor satisfação.

Por outro lado, os resultados poderão suscitar que o avanço da idade, até faixas etárias intermédias, nem sempre é sinónimo de maiores e melhores regalias, em termos de condições de trabalho. No entanto, a partir dos 46 anos de idade inclusive, denota-se um ligeiro acréscimo nos valores da satisfação, o que nos deixa antever que, em idades acima dos 46 anos, a experiência e a antiguidade poderão ser recompensadas.

Relativamente ao afecto positivo, os indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos são os que parecem revelar valores mais elevados de afecto positivo. Ainda assim, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas desta variável em relação à idade.

Os resultados obtidos na escala do afecto negativo, bem como as diferenças estatisticamente significativas encontradas ($p < 0,05$) demonstram que, à semelhança da variável anterior, são os sujeitos inseridos na faixa etária dos 26-30 anos aqueles que tendem a revelar valores mais elevados. Parece-nos evidente que à medida que a idade aumenta, o grau de afecto negativo tende a diminuir. Apesar de existirem diferenças estatisticamente significativas entre a globalidade dos grupos etários é possível comprovar que, pela observação dos valores do teste de *Bonferroni*, nenhuma dessas diferenças e entre pares de grupos é significativa.

Quadro 28. Diferenças de médias em função da idade

Escala	Idade	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	<= 25	44	5,43	1,04	4	1,33	0,26
	26-30	54	5,31	1,01			
	31-35	18	4,94	0,80			
	36-45	20	4,95	1,00			
	>= 46	4	5,25	0,50			
Afecto positivo	<= 25	44	3,43	0,48	4	0,84	0,50
	26-30	54	3,61	0,50			
	31-35	18	3,46	0,54			
	36-45	20	3,52	0,41			
	>= 46	4	3,59	0,41			
Afecto negativo	<= 25	44	1,57	0,54	4	2,71	0,03
	26-30	54	1,60	0,48			
	31-35	18	1,32	0,35			
	36-45	20	1,33	0,33			
	>= 46	4	1,08	0,11			

Através do teste do Qui-quadrado (χ^2), verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre a idade e o sistema de recompensas ($\chi^2=9,62$; $gl=8$; $p=0,29$), ainda que se observe que à medida que aumenta a idade prevalece a tendência para o salário fixo e diminui o variável (Quadro 29).

Quadro 29. Relação entre a idade e o sistema de recompensas

			Categorias etárias					Total
			<= 25	26-30	31-35	36-45	>= 46	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	5	3	1	4	1	14
		Esperado	4,4	5,4	1,8	2,0	0,4	14,0
		Resíduo ajustado	0,4	-1,4	-0,7	1,6	1,0	-
	Variável	Observado	39	46	15	15	3	118
		Esperado	37,1	45,5	15,2	16,9	3,4	118,0
		Resíduo ajustado	1,0	0,2	-0,1	-1,2	-0,5	-
	Fixo e variável	Observado	0	5	2	1	0	8
		Esperado	2,5	3,1	1,0	1,1	0,2	8,0
		Resíduo ajustado	-2,0	1,4	1,1	-0,1	-0,5	-
Total		Observado	44	54	18	20	4	140
		Esperado	44,0	54,0	18,0	20,0	4,0	140,0

Em conformidade com o quadro seguinte e no que diz respeito ao plano de benefícios, os resultados revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e a idade ($\chi^2=3,78$; gl=4; $p=0,44$), ainda que se verifique que os sujeitos com idade compreendida entre os 26 e os 30 anos estão ligeiramente sobre-representados na prevalência de plano de benefícios (Quadro 30).

Quadro 30. Relação entre a idade e o plano de benefícios

			Categorias etárias					Total
			<= 25	26-30	31-35	36-45	>= 46	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	6	3	1	3	1	14
		Esperado	4,4	5,4	1,8	2,0	0,4	14,0
		Resíduo ajustado	1,0	-1,4	-0,7	0,8	1,0	-
	Com PB	Observado	38	51	17	17	3	126
		Esperado	39,6	48,6	16,2	18,0	3,6	126,0
		Resíduo ajustado	-1,0	1,4	0,7	-0,8	-1,0	-
Total		Observado	44	54	18	20	4	140
		Esperado	44,0	54,0	18,0	20,0	4,0	140,0

6.1.3. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DO ESTADO CIVIL

De acordo com o Quadro 31, os resultados obtidos através do teste *t* de *Student* revelam a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o estado civil e a satisfação, embora os indivíduos solteiros/viúvos/divorciados tendam a revelar níveis de satisfação com o trabalho ligeiramente superiores.

Este facto, poderá significar que os indivíduos casados/união de facto nem sempre vêm as suas expectativas correspondidas, no que diz respeito a condições de trabalho. E, tratando-se de sujeitos que comportam em si uma série de responsabilidades associadas, normalmente, à existência de dependentes directos, é compreensível que sejam os mais exigentes, os menos satisfeitos e os menos correspondidos pelas organizações que os empregam.

Apesar de se verificar que os sujeitos solteiros/viúvos/divorciados tendem a evidenciar níveis de afecto positivo superiores comparativamente casados/união de facto, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os estados civis contemplados e aquela variável.

No que se relaciona com o afecto negativo, foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos ($p < 0,05$), isto é, os sujeitos solteiros/viúvos/divorciados tendem a demonstrar maior afecto negativo do que os sujeitos casados/união de facto.

Quadro 31. Diferenças de médias em função do estado civil

Escala	Solteiro/viúvo/ divorciado			Casado/união de facto			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação no trabalho	112	5,30	1,04	31	5,10	0,87	141	1,01	0,17
Afecto positivo	112	3,54	0,48	31	3,46	0,46	141	0,89	0,81
Afecto negativo	112	1,52	0,49	31	1,33	0,32	141	2,06	0,03

De acordo com os resultados presentes no Quadro 32, não existem diferenças significativas entre o estado civil e o sistema de recompensas ($\chi^2=3,56$; $gl=2$; $p=0,17$). Todavia, verifica-se que os sujeitos casados/união de facto estão sobre-representados na componente fixa do salário, enquanto que os indivíduos solteiros/viúvos/divorciados se encontram tendencialmente perante a vertente variável da remuneração.

Quadro 32. Relação entre o estado civil e o sistema de recompensas

			Estado civil		Total
			Solteiro/viúvo/ divorciado	Casado/união de facto	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	10	5	15
		Esperado	11,7	3,3	15,0
		Resíduo ajustado	-1,2	1,2	-
	Variável	Observado	98	23	121
		Esperado	94,8	26,2	121,0
		Resíduo ajustado	1,8	-1,8	-
	Fixo e variável	Observado	4	3	7
		Esperado	5,5	1,5	7,0
		Resíduo ajustado	-1,4	1,4	-
Total		Observado	112	31	143
		Esperado	112,0	31,0	143,0

Diferenças estatisticamente significativas foram encontradas entre o estado civil e o plano de benefícios ($\chi^2=4,99$; gl=1; $p=0,03$), constatando-se a ocorrência de valores do resíduo ajustado maiores que 2 e menores que -2 em todas as células. Neste sentido, parece evidente que os sujeitos solteiros/viúvos/divorciados estão sub-representados no plano de benefícios, ao contrário dos casados/união de facto (Quadro 33).

Ou seja, apesar de os casados/união de facto tenderem a ser os menos satisfeitos, como vimos anteriormente, são estes que parecem usufruir de um maior e melhor plano de benefícios, o que talvez venha sublinhar o grau de exigência destes indivíduos face à sua organização.

Quadro 33. Relação entre o estado civil e o plano de benefícios

			Estado civil		Total
			Solteiro/viúvo/ divorciado	Casado/união de facto	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	16	0	16
		Esperado	12,5	3,5	16,0
		Resíduo ajustado	2,2	-2,2	-
	Com PB	Observado	96	31	127
		Esperado	99,5	27,5	127,0
		Resíduo ajustado	-2,2	2,2	-
	Total	Observado	112	31	143
		Esperado	112,0	31,0	143,0

6.1.4. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DAS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Atendendo aos resultados presentes no Quadro 34 é possível verificar que, no que se refere à satisfação no trabalho, não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos, apesar de se observar que os sujeitos não licenciados em Educação Física tendem a revelar níveis de satisfação ligeiramente superiores, relativamente aos licenciados em Educação Física.

Se reflectirmos acerca destes resultados, facilmente os percebemos como reflexo da situação generalizada que se vive, hoje em dia, no contexto dos licenciados em Educação Física. Isto porque, uma das saídas profissionais destes jovens é a via do ensino que está, como sabemos, com um número excedente de candidatos, o que tem vindo a arrastar multidões aos ginásios na tentativa de colmatar a incerteza e quase impossibilidade de um futuro no contexto do ensino. Este facto, quanto a nós, torna-os mais exigentes com o trabalho e com todos os aspectos que a ele estão particularmente inerentes. Ou seja, mais exigentes, logo menos satisfeitos.

Quanto ao afecto positivo, parece evidente que os sujeitos licenciados em Educação Física tendem a demonstrar níveis de afecto positivo superiores ao grupo de sujeitos não licenciados em Educação Física. Este facto é comprovado pela diferença estatisticamente significativa encontrada nos resultados obtidos, a um nível de significância de 95% ($p < 0,05$).

Relativamente ao afecto negativo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, apesar dos indivíduos licenciados em Educação Física evidenciarem valores de afecto negativo ligeiramente superiores aos não licenciados.

Quadro 34. Diferenças de médias em função das habilitações literárias

Escala	Não licenciado EF			Licenciado em EF			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação no trabalho	48	5,27	1,14	99	5,23	0,94	145	0,22	0,07
Afecto positivo	48	3,45	0,57	99	3,56	0,43	145	-1,31	0,03
Afecto negativo	48	1,45	0,54	99	1,50	0,43	145	-0,46	0,34

No que se reporta à relação existente entre as habilitações literárias e o sistema de recompensas, não foram igualmente encontradas diferenças significativas entre as duas variáveis ($\chi^2=4,06$; $gl=2$; $p=0,13$), apesar dos sujeitos licenciados tenderem a estar sobre-representados na componente variável da remuneração (Quadro 35).

Quadro 35. Relação entre as habilitações literárias e o sistema de recompensas

			Habilitações literárias		Total
			ñ licenciado EF	licenciado em EF	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	6	9	15
		Esperado	4,9	10,1	15,0
		Resíduo ajustado	0,6	-0,6	-
	Variável	Observado	37	87	124
		Esperado	40,5	83,5	124,0
		Resíduo ajustado	-1,7	1,7	-
	Fixo e variável	Observado	5	3	8
		Esperado	2,6	5,4	8,0
		Resíduo ajustado	1,9	-1,9	-
Total		Observado	48	99	147
		Esperado	48,0	99,0	147,0

Tal como acontece com o sistema de recompensas, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o plano de benefícios e as habilitações literárias ($\chi^2=1,01$; $gl=1$; $p=0,32$), ainda que se detecte que os sujeitos licenciados em EF tendem a estar ligeiramente sobre-representados no plano de benefícios, ao contrário dos não licenciados.

Estes resultados significam que, no nosso entender, no contexto dos ginásios que serviram de amostra a este estudo, o grau académico da licenciatura tende a ser premiado, o que parece perfeitamente compreensível, se atendermos aos conhecimentos e capacidades que são exigidos a estes

indivíduos, no sentido de promover e desenvolver a saúde e bem-estar físico e psicológico da população (Quadro 36).

Quadro 36. Relação entre as habilitações literárias e o plano de benefícios

			Habilitações literárias		Total
			Não licenciado em EF	Licenciado em EF	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	7	9	16
		Esperado	5,2	10,8	16,0
		Resíduo ajustado	1,0	-1,0	-
	Com PB	Observado	41	90	131
		Esperado	42,8	88,2	131,0
		Resíduo ajustado	-1,0	1,0	-
Total		Observado	48	99	147
		Esperado	48,0	99,0	147,0

6.1.5. DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE ACORDO COM A FUNÇÃO DESEMPENHADA

Dada a existência de um número considerável de funções, optámos por agrupar esta variável em sete categorias, pois considerámos que apenas desta forma seria possível tornar os dados mais compreensíveis. Como consequência, surgiram seis categorias, cada uma das quais com 10 ou mais sujeitos, e a restante que reúne todas as outras, representando cerca de 32% da totalidade da amostra (n=146).

Conforme nos é possível concluir pela observação dos dados expressos no Quadro 37, não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos da amostra, em qualquer uma das variáveis psicológicas. No entanto, é possível retirar algumas considerações acerca dos resultados.

Sendo assim, e no que diz respeito à satisfação, verifica-se que os sujeitos que indicaram mais do que uma função tendem a ser os que mais satisfeitos com o trabalho se revelam, reforçando a versatilidade do corpo de professores como uma característica privilegiada de diferenciação.

No que se refere ao afecto positivo, e apesar da ausência de diferenças significativas, os indivíduos cuja função que desempenham é a de professor de musculação parecem ser os que apresentam valores de afecto positivo ligeiramente superiores.

Quanto ao afecto negativo, os sujeitos que mais se destacam são aqueles cuja função é a de *Personal Trainer*, pois tendem a ser os que revelam níveis de afecto negativo superiores.

Quadro 37. Diferenças de médias de acordo com a função desempenhada

Escala	Função	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	<i>Personal Trainer</i>	35	5,23	1,03	6	1,602	0,15
	BTS	10	5,00	0,67			
	Musculação	15	4,93	1,22			
	Hidroginástica	13	5,00	0,81			
	Natação	20	4,95	1,20			
	Mais do que uma	6	5,83	0,75			
	Outras	47	5,49	0,91			
Afecto positivo	<i>Personal Trainer</i>	35	3,40	0,43	6	0,92	0,49
	BTS	10	3,33	0,64			
	Musculação	15	3,63	0,44			
	Hidroginástica	13	3,43	0,46			
	Natação	20	3,39	0,55			
	Mais do que uma	6	3,52	0,44			
	Outras	47	3,55	0,46			
Afecto negativo	<i>Personal Trainer</i>	35	1,58	0,47	6	0,700	0,65
	BTS	10	1,56	0,54			
	Musculação	15	1,56	0,45			
	Hidroginástica	13	1,45	0,41			
	Natação	20	1,41	0,51			
	Mais do que uma	6	1,26	0,28			
	Outras	47	1,45	0,48			

No que se reporta à relação existente entre a função e o sistema de recompensas, não foram igualmente encontradas diferenças significativas entre as duas variáveis ($\chi^2=20,55$; gl=12; p=0,06). Porém, os dados revelam que os indivíduos cuja função é a de *Personal Trainer* tendem a estar sub-representados na componente fixa da remuneração, resultado que é, aliás, de fácil compreensão se atendermos ao facto de este grupo ser remunerado em função do número de sessões de *Personal Trainer* que realizar. Por outro

lado, os indivíduos que desempenham mais do que uma função surgem sobre-representados na componente fixa da remuneração, o que nos deixa antever que como têm salário fixo leccionam as aulas que a organização lhes propõe, quaisquer que sejam elas (Quadro 38).

Quadro 38. Relação entre a função e o sistema de recompensas

			Função desempenhada							Total
			PT	BTS	Mus	Hidro	Nat.	+1	Outras	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	0	1	2	2	3	3	4	15
		Esperado	3,6	1,0	1,5	1,3	2,1	0,6	4,8	15,0
		Resíduo ajustado	-2,3	0,0	0,4	0,6	0,7	3,3	-0,5	-
	Variável	Observado	33	9	13	10	17	3	38	123
		Esperado	29,5	8,4	12,6	11,0	16,8	5,1	39,6	123,0
		Resíduo ajustado	1,9	0,5	0,3	-0,8	0,1	-2,4	-0,8	-
	Fixo e variável	Observado	2	0	0	1	0	0	5	47
		Esperado	1,9	0,5	0,8	0,7	1,1	0,3	2,6	47,0
		Resíduo ajustado	0,1	-0,8	-1,0	0,4	-1,2	-0,6	1,9	-
Total		Observado	35	10	15	13	20	6	47	146
		Esperado	35,0	10,0	15,0	13,0	20,0	6,0	47,0	146,0

À semelhança da variável anterior, não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos da amostra, no que diz respeito ao plano de benefícios. No entanto, verificámos que os sujeitos que desempenham mais do que uma função tendem a não usufruir de plano de benefícios, ao contrário daqueles que desempenham funções de *Personal Trainer* e de professor de BTS, que estão ligeiramente sobre-representados no plano de benefícios.

Quadro 39. Relação entre a função e o plano de benefícios

			Função desempenhada							Total
			PT	BTS	Mus	Hidro	Nat.	+1	Outras	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	2	0	2	1	1	2	8	16
		Esperado	3,8	1,1	1,6	1,4	2,2	0,7	5,2	16,0
		Resíduo ajustado	-1,1	-1,1	0,3	-0,4	-0,9	1,8	1,6	-
	Com PB	Observado	33	10	13	12	19	4	39	47
		Esperado	31,2	8,9	13,4	11,6	17,8	5,3	41,8	47,0
		Resíduo ajustado	1,1	1,1	-0,3	0,4	0,9	-1,8	-1,6	-
Total		Observado	35	10	15	13	20	6	47	146
		Esperado	35,0	10,0	15,0	13,0	20,0	6,0	47,0	146,0

6.1.6. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DA POSIÇÃO HIERÁRQUICA

Conforme é possível observar pela análise do Quadro 40, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos da amostra, no que diz respeito à satisfação no trabalho, apesar de se verificar que os sujeitos em posições hierárquicas de chefia tendem a revelar níveis de satisfação ligeiramente superiores.

No que diz respeito ao afecto positivo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, ainda que se verifique que os indivíduos em posições hierárquicas de chefia parecem revelar níveis de afecto positivo superiores, relativamente àqueles que ocupam posições hierárquicas mais baixas.

Não foram igualmente encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos, no que se refere ao afecto negativo, apesar de se constatar que os indivíduos em posições de chefia são aqueles que tendem a apresentar valores de afecto negativo ligeiramente superiores.

Quadro 40. Diferenças de médias em função da posição hierárquica

Escala	Chefia			Não chefia			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação no trabalho	22	5,45	0,91	124	5,22	1,01	144	-1,02	0,48
Afecto positivo	22	3,60	0,40	124	3,51	0,49	144	-0,79	0,09
Afecto negativo	22	1,50	0,34	124	1,47	0,48	144	-0,29	0,23

O teste de Qui-quadrado (χ^2) permitiu-nos observar, de igual modo, a inexistência de diferenças significativas entre a posição hierárquica e o sistema de recompensas ($\chi^2=3,84$; gl=2; p=0,15) (Quadro 41). No entanto, verificámos que os sujeitos subordinados tendem a estar sobre-representados na componente variável da remuneração, enquanto que os que ocupam posições

de chefia tendem a usufruir de um sistema de recompensas com ambas as componentes, fixa e variável.

Quadro 41. Relação entre a posição hierárquica e o sistema de recompensas

			Posição hierárquica		Total
			Não chefia	Chefia	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	12	3	15
		Esperado	12,7	2,3	15,0
		Resíduo ajustado	-0,6	0,6	-
	Variável	Observado	107	16	123
		Esperado	104,5	18,5	123,0
		Resíduo ajustado	1,6	-1,6	-
	Fixo e variável	Observado	5	3	8
		Esperado	6,8	1,2	8,0
		Resíduo ajustado	-1,8	1,8	-
Total		Observado	124	22	146
		Esperado	124,0	22,0	146,0

À semelhança do sistema de recompensas, não foram encontradas diferenças significativas entre o plano de benefícios e a posição hierárquica ($\chi^2=0,93$; gl=1; $p=0,76$). Porém, verifica-se que os sujeitos em posição de chefia parecem estar ligeiramente sobre-representados no plano de benefícios (Quadro 42).

Quadro 42. Relação entre a posição hierárquica e o plano de benefícios

			Posição hierárquica		Total
			Não chefia	Chefia	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	14	2	16
		Esperado	13,6	2,4	16,0
		Resíduo ajustado	0,3	-0,3	-
	Com PB	Observado	110	20	130
		Esperado	110,4	19,6	130,0
		Resíduo ajustado	-0,3	0,3	-
Total		Observado	124	22	146
		Esperado	124,0	22,0	146,0

6.1.7. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE HORAS DE TRABALHO POR SEMANA

Conforme o Quadro 43, não existem diferenças significativas entre esta variável e a satisfação no trabalho, apesar de se verificar que os sujeitos que trabalham entre as 30 e as 39 horas semanais são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho. Por outro lado, os indivíduos com menos horas de trabalho por semana tendem a ser os menos satisfeitos.

No que se refere ao afecto negativo, também não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos, sendo que os sujeitos que trabalham entre 20 e 29 horas por semana tendem a ser os que evidenciam níveis de afecto positivo superior. A partir das 30 horas verificámos um ligeiro decréscimo no valor do afecto positivo.

Os resultados relativos ao afecto negativo revelam a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis em questão. Pela observação dos dados é possível verificar que os níveis de afecto negativo decrescem à medida que o número de horas vai aumentando. Todavia, o afecto negativo volta a aumentar nos indivíduos que trabalham 40 ou mais horas semanais.

Quadro 43. Diferenças de médias em função do número de horas de trabalho por semana

Escala	Horas/semana	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	<10	18	5,00	0,97	4	1,05	0,38
	10-19	33	5,39	1,08			
	20-29	22	5,18	1,05			
	30-39	29	5,48	0,95			
	>= 40	39	5,10	1,00			
Afecto positivo	<10	18	3,25	0,58	4	2,25	0,07
	10-19	33	3,60	0,54			
	20-29	22	3,66	0,50			
	30-39	29	3,50	0,43			
	>= 40	39	3,54	0,36			
Afecto negativo	<10	18	1,52	0,57	4	0,52	0,72
	10-19	33	1,49	0,48			
	20-29	22	1,43	0,57			
	30-39	29	1,36	0,31			
	>= 40	39	1,48	0,38			

No que diz respeito ao sistema de recompensas, o teste Qui-quadrado (χ^2) encontrou diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e o número de horas de trabalho por semana ($\chi^2=18,99$; $gl=8$; $p=0,02$). As categorias de horas que mais contribuem para que essa diferença exista são aquelas que apresentam valores do resíduo ajustado maiores que 2 ou menores que -2 (Pestana e Gageiro, 2000).

Desta forma, os indivíduos que trabalham 40 ou mais horas por semana estão sobre-representados na vertente fixa da remuneração e como consequência sub-representados na vertente variável e fixa mais variável.

Por outro lado, verifica-se que os sujeitos que trabalham entre 20 a 29 horas semanais estão sobre-representados na componente variável e sub-representados na componente fixa da remuneração (Quadro 44).

Quadro 44. Relação entre o número de horas por semana e o sistema de recompensas

			Categorias de horas					Total
			<10	10-19	20-29	30-39	>= 40	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	3	1	0	3	7	14
		Esperado	1,8	3,3	2,2	2,9	3,9	14,0
		Resíduo ajustado	1,0	-1,5	-1,7	0,1	2,0	-
	Variável	Observado	15	31	22	25	26	119
		Esperado	15,2	27,9	18,6	24,5	32,9	119,0
		Resíduo ajustado	-0,1	1,7	2,2	0,3	-3,6	-
	Fixo e variável	Observado	0	1	0	1	6	8
		Esperado	1,0	1,9	1,2	1,6	2,2	8,0
		Resíduo ajustado	-1,1	-0,8	-1,3	-0,6	3,1	-
Total		Observado	18	33	22	29	39	141
		Esperado	18,0	33,0	22,0	29,0	39,0	141,0

Referente ao plano de benefícios, não foram encontradas diferenças significativas entre esta variável e o número de horas de trabalho por semana ($\chi^2=3,92$; $gl=4$; $p=0,42$), sendo contudo possível verificar que os indivíduos que trabalham 40 ou mais horas por semana tendem a estar sobre-representados no plano de benefícios, enquanto que aqueles que trabalham entre 10 a 19 horas parecem estar ligeiramente mais sujeitos a não usufruírem de tais regalias (Quadro 45).

Quadro 45. Relação entre as categorias horárias e o plano de benefícios

			Categorias de horas					Total
			<10	10-19	20-29	30-39	>= 40	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	1	6	3	4	2	16
		Esperado	2,0	3,7	2,5	3,3	4,4	16,0
		Resíduo ajustado	-0,8	1,4	0,4	0,5	-1,4	-
	Com PB	Observado	17	27	19	25	37	125
		Esperado	16,0	29,3	19,5	25,7	34,6	125,0
		Resíduo ajustado	0,8	-1,4	-0,4	-0,5	1,4	-
Total		Observado	18	33	22	29	39	141
		Esperado	18,0	33,0	22,0	29,0	39,0	141,0

6.1.8. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

De acordo com o Quadro 46, não existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação no trabalho e a experiência profissional dos indivíduos. Apesar disso, à medida que aumentam os anos de experiência, denotam-se ligeiras oscilações no grau de satisfação no trabalho. De facto, parece evidente que à medida que aumentam os anos de experiência dos sujeitos na função, diminui o grau de satisfação no trabalho, ou seja, os indivíduos com experiência entre 1 e 3 anos tendem a revelar-se mais satisfeitos do que todos os outros.

Relativamente ao afecto positivo, não foram encontradas diferenças significativas entre as duas variáveis, ainda que se verifique que os sujeitos com 5 a 10 anos de experiência evidenciem valores de afecto positivo ligeiramente superiores aos restantes.

No que se relaciona com o afecto negativo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis, ainda que se verifique que à medida que os anos de experiência aumentam, tende a diminuir o grau de satisfação.

Quadro 46. Diferenças de médias em função da experiência profissional

Escala	Experiência/anos	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	<1 ano	41	5,20	0,92	4	0,35	0,85
	1-3	47	5,34	0,98			
	3-5	24	5,33	1,17			
	5-10	15	5,07	1,10			
	>10 anos	21	5,14	0,96			
Afeto positivo	<1 ano	41	3,55	0,5	4	0,13	0,97
	1-3	47	3,5	0,47			
	3-5	24	3,54	0,5			
	5-10	15	3,56	0,43			
	>10 anos	21	3,5	0,47			
Afeto negativo	<1 ano	41	1,64	0,51	4	1,93	0,11
	1-3	47	1,43	0,39			
	3-5	24	1,5	0,43			
	5-10	15	1,38	0,36			
	>10 anos	21	1,36	0,57			

Quanto ao sistema de recompensas, os resultados obtidos apontam para a ausência de diferenças significativas entre as duas variáveis ($\chi^2=14,56$; gl=8; p=0,07). Todavia, pela observação do quadro de contingência (Quadro 47) é possível verificar que, por um lado, os indivíduos que possuem mais de 10 anos de experiência profissional tendem a estar sobre-representados na componente fixa da remuneração. Por outro lado, verifica-se que os sujeitos com menos anos de experiência tendem a usufruir mais da componente variável.

Quadro 47. Relação entre a experiência profissional e o sistema de recompensas

			Experiência profissional em anos					Total
			<1	1-3	3-5	5-10	+10	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	0	6	2	1	6	15
		Esperado	4,2	4,8	2,4	1,5	2,1	15,0
		Resíduo ajustado	-2,5	0,7	-0,3	-0,5	3,0	-
	Variável	Observado	38	40	20	13	14	125
		Esperado	34,6	39,7	20,3	12,7	17,7	125,0
		Resíduo ajustado	1,7	0,1	-0,2	0,2	-2,4	-
	Fixo e variável	Observado	3	1	2	1	1	8
		Esperado	2,2	2,5	1,3	0,8	1,1	8,0
		Resíduo ajustado	0,6	-1,2	0,7	0,2	-0,1	-
Total		Observado	41	47	24	15	21	148
		Esperado	41,0	47,0	24,0	15,0	21,0	148,0

Segundo os resultados expresso no Quadro 48, foram detectadas diferenças significativas entre o plano de benefícios e a experiência profissional ($\chi^2=10,3$; $gl=4$; $p=0,04$), sendo que os anos de experiência que mais contribuem para essa diferença são aqueles que apresentam valores de resíduo menores que -2 e maiores que 2.

Sendo assim, pela observação dos dados resultantes da aplicação do teste Qui-quadrado (χ^2) verifica-se que os indivíduos que trabalham há menos de um ano na organização tendem a usufruir de plano de benefícios, enquanto que aqueles que trabalham há três ou cinco anos surgem sub-representados nesse conjunto de regalias.

Quadro 48. Relação entre a experiência profissional e o plano de benefícios

			Experiência profissional em anos					Total
			<1	1-3	3-5	5-10	+10	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	0	6	6	2	2	16
		Esperado	4,4	5,1	2,6	1,6	2,3	16,0
		Resíduo ajustado	-2,6	0,5	2,4	0,3	-0,2	-
	Com PB	Observado	41	41	18	13	19	132
		Esperado	36,6	41,9	21,4	13,4	18,7	132,0
		Resíduo ajustado	2,6	-0,5	-2,4	-0,3	0,2	-
Total		Observado	41	47	24	15	21	148
		Esperado	41,0	47,0	24,0	15,0	21,0	148,0

6.1.9. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DO TIPO DE VÍNCULO LABORAL

Relativamente à satisfação no trabalho, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e o tipo de vínculo laboral (Quadro 49). Contudo, os dados revelam que os sujeitos que trabalham em regime de estágio tendem a ser os mais satisfeitos com o seu trabalho.

No que se refere ao afecto positivo, e à semelhança da variável anterior, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, ainda que seja possível comprovar que os indivíduos, cujo vínculo laboral se estabelece

mediante um contrato a termo, sejam os que demonstram níveis de afecto positivo ligeiramente mais elevados.

Ao contrário das variáveis anteriores, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o afecto negativo e o tipo de vínculo laboral ($p < 0,05$). Estes resultados são facilmente justificados, se atendermos aos valores de afecto negativo significativamente mais elevados encontrados nos sujeitos cujo vínculo laboral se estabelece através de um contrato verbal ou em situação de estágio. De salientar que o teste *Bonferroni* para averiguar em qual dos grupos se encontravam essas diferenças não foi possível realizar, uma vez que duas das opções (contrato sem termo e contrato verbal) obtiveram, cada uma, apenas um sujeito.

Quadro 49. Diferenças de médias em função do tipo de vínculo laboral

Escala	Tipo de vínculo	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	Contrato a termo	8	5,38	0,92	4	0,45	0,77
	Estagiário	2	5,50	2,12			
	Recibos verdes	132	5,23	1,01			
	Sem termo	1	5,00	-			
	Contrato verbal	1	4,00	-			
Afecto positivo	Contrato a termo	8	3,67	0,56	4	0,30	0,88
	Estagiário	2	3,44	0,97			
	Recibos verdes	132	3,51	0,48			
	Sem termo	1	3,63	-			
	Contrato verbal	1	3,38	-			
Afecto negativo	Contrato a termo	8	1,35	0,21	4	2,77	0,03
	Estagiário	2	2,06	0,86			
	Recibos verdes	132	1,48	0,47			
	Sem termo	1	1,11	-			
	Contrato verbal	1	2,67	-			

Inerentes ao sistema de recompensas, os resultados obtidos revelam a existência de diferenças estatisticamente significativas ($\chi^2=24,76$; $gl=8$; $p=0,002$) entre as duas variáveis em questão.

O tipo de vínculo laboral que mais parece contribuir para que essa diferença se estabeleça é, como vimos anteriormente, aquele que apresenta valores do resíduo ajustado maiores que 2 ou menores que -2. Assim, os

sujeitos cujo vínculo se estabelece através de recibos verdes estão sobre-representados na vertente variável da remuneração, enquanto que aqueles em situação de contrato a termo ou sem termo estão sobre-representados na componente fixa (Quadro 50).

É de notar, contudo, que o número de sujeitos nas categorias contrato a termo e sem termo e estagiário é bastante reduzido (8, 1 e 2, respectivamente), o que reduz a significância das diferenças encontradas.

Quadro 50. Relação entre o tipo de vínculo laboral e o sistema de recompensas

			Vínculo laboral					Total
			Contrato a termo	Estagiário	Recibos verdes	Sem termo	Contrato verbal	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	3	0	11	1	0	15
		Esperado	0,8	0,2	13,8	0,1	0,1	15,0
		Resíduo ajustado	2,6	-0,5	-2,7	2,9	-0,3	-
	Variável	Observado	4	1	115	0	1	121
		Esperado	6,7	1,7	110,9	0,8	0,8	121,0
		Resíduo ajustado	-2,7	-1,3	3,4	-2,3	0,4	-
	Fixo e variável	Observado	1	1	6	0	0	8
		Esperado	0,4	0,1	7,3	0,1	0,1	8,0
		Resíduo ajustado	0,9	2,8	-1,8	-0,2	-0,2	-
	Total	Observado	8	2	132	1	1	144
		Esperado	8,0	2,0	132,0	1,0	1,0	144,0

Tal como observado anteriormente, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o tipo de vínculo laboral e o plano de benefícios ($\chi^2=9,88$; $gl=4$; $p=0,04$). Ou seja, os sujeitos cujo vínculo à organização se estabelece através de recibos verdes ou contratos sem termo definido são aqueles que tendem a não usufruir de plano de benefícios, ao contrário do que acontece nos indivíduos com contrato a termo, estagiários e contrato verbal que surgem ligeiramente sobre-valorizados nesta componente salarial (Quadro 51). No entanto, também aqui se faz sentir o facto de existir um número reduzido de elementos em cada uma das categorias, com excepção dos recibos verdes.

Quadro 51. Relação entre o vínculo laboral e o plano de benefícios

			Vínculo laboral					Total
			Contrato a termo	Estagiário	Recibos verdes	Sem termo	Contrato verbal	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	0	0	14	1	0	15
		Esperado	0,8	0,2	13,8	0,1	0,1	15,0
		Resíduo ajustado	-1,0	-0,5	0,2	2,9	-0,3	-
	Com PB	Observado	8	2	118	0	1	129
		Esperado	7,2	1,8	118,3	0,9	0,9	129,0
		Resíduo ajustado	1,0	0,5	-0,2	-2,9	0,3	-
Total		Observado	8	2	132	1	1	144
		Esperado	8,0	2,0	132,0	1,0	1,0	144,0

6.1.10. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DA EXCLUSIVIDADE

Relativamente à satisfação no trabalho e de acordo com o Quadro 52, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. Todavia é possível observar que os indivíduos em regime de exclusividade tendem a demonstrar-se ligeiramente mais satisfeitos do que aqueles em regime de não exclusividade.

Os resultados obtidos revelam, quanto ao afecto positivo, diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos ($p < 0,05$), isto é, os sujeitos em regime de exclusividade parecem revelar maior afecto positivo do que os sujeitos pertencentes ao outro grupo da amostra.

No que diz respeito ao afecto negativo, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, ainda que os dados revelem que os sujeitos que trabalham exclusivamente para a organização tendem a evidenciar níveis de afecto negativo superiores, comparativamente ao outro grupo da amostra.

Quadro 52. Diferenças de médias em função da exclusividade

Escala	Não exclusividade			Exclusividade			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação no trabalho	127	5,20	1,00	19	5,47	1,02	144	-1,12	0,96
Afecto positivo	127	3,51	0,44	19	3,63	0,69	144	-1,06	0,02
Afecto negativo	127	1,47	0,45	19	1,62	0,54	144	-1,31	0,39

Ao nível do sistema de recompensas, os resultados confirmam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e o regime de exclusividade ($\chi^2=8,61$; gl=2; $p=0,01$) constatando-se, através da observação do Quadro 53, que os indivíduos que se encontram a trabalhar exclusivamente na sua organização estão sobre-representados na componente fixa da remuneração, enquanto que os que trabalham em regime de não exclusividade estão sobre-representados na componente variável (Quadro 53).

Quadro 53. Relação entre a exclusividade e o sistema de recompensas

			Exclusividade		Total
			Não	Sim	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	9	5	14
		Esperado	12,2	1,8	14,0
		Resíduo ajustado	-2,7	2,7	-
	Variável	Observado	112	12	124
		Esperado	107,9	16,1	124,0
		Resíduo ajustado	2,8	-2,8	-
	Fixo e variável	Observado	6	2	8
		Esperado	7,0	1,0	8,0
		Resíduo ajustado	-1,0	1,0	-
Total		Observado	127	19	146
		Esperado	127,0	19,0	146,0

Os resultados encontrados revelam, ao contrário do que seria de esperar, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a exclusividade e o plano de benefícios ($\chi^2=0,004$; gl=1; $p=0,95$).

Contudo, é possível observar que são os indivíduos que trabalham exclusivamente para a sua organização aqueles que tendem, ainda que ligeiramente, a usufruir de plano de benefícios (Quadro 54).

Quadro 54. Relação entre a exclusividade e o plano de benefícios

			Exclusividade		Total
			Não	Sim	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	14	2	16
		Esperado	13,9	2,1	16,0
		Resíduo ajustado	0,1	-0,1	-
	Com PB	Observado	113	17	130
		Esperado	113,1	16,9	130,0
		Resíduo ajustado	-0,1	0,1	-
Total		Observado	127	19	146
		Esperado	127,0	19,0	146,0

6.1.11. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DA ANTIGUIDADE

Conforme é possível verificar pela observação do Quadro 55, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação e a antiguidade.

Todavia, é observável que são os indivíduos que estão há menos de um ano na organização, aqueles que parecem revelar-se mais satisfeitos com os seu trabalho. Os dados revelam também ligeiras oscilações no grau de satisfação. Ou seja, a satisfação tende a decrescer à medida que a antiguidade aumenta sendo, contudo, os sujeitos que estão na organização há três, quatro ou cinco anos, aqueles que tendem a evidenciar-se como menos satisfeitos com o seu trabalho.

Relativamente ao afecto positivo, os resultados encontrados revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e a antiguidade, sendo que são os sujeitos mais antigos na organização, aqueles que tendem a revelar níveis de afecto positivo superior.

Quanto ao afecto negativo, e à semelhança da variável anterior, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis em questão, parecendo contudo que à medida que aumentam os anos na organização, tende a diminuir o nível de afecto negativo.

Quadro 55. Diferenças de médias em função da antiguidade

Escala	Antiguidade em anos	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	<1 ano	64	5,48	0,98	4	2,27	0,06
	1-3	46	5,09	0,96			
	3-5	15	4,73	1,16			
	5-10	13	5,23	0,83			
	>10 anos	8	5,13	1,13			
Afecto positivo	<1 ano	64	3,55	0,48	4	1,10	0,36
	1-3	46	3,53	0,51			
	3-5	15	3,45	0,50			
	5-10	13	3,30	0,37			
	>10 anos	8	3,70	0,39			
Afecto negativo	<1 ano	64	1,56	0,48	4	1,6	0,18
	1-3	46	1,48	0,49			
	3-5	15	1,46	0,50			
	5-10	13	1,32	0,33			
	>10 anos	8	1,19	0,19			

No que se refere ao sistema de recompensas, os dados obtidos revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e a antiguidade na organização ($\chi^2=13,9$; gl=8; p=0,08).

Porém, é possível verificar que os indivíduos que trabalham há menos de um ano na organização tendem a estar, tal como seria de esperar, sub-representados na componente fixa e os de maior antiguidade (>5 anos) sobre-representados (Quadro 56).

Quadro 56. Relação entre a antiguidade e o sistema de recompensas

			Antiguidade					Total
			<1	1-3	3-5	5-10	+10	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	2	6	2	3	2	15
		Esperado	6,6	4,7	1,5	1,3	0,8	15,0
		Resíduo ajustado	-2,5	0,7	0,4	1,6	1,4	-
	Variável	Observado	58	40	11	9	5	123
		Esperado	53,9	38,8	12,6	11,0	6,7	123,0
		Resíduo ajustado	1,9	0,6	-1,2	-1,6	-1,7	-
	Fixo e variável	Observado	4	0	2	1	1	8
		Esperado	3,5	2,5	0,8	0,7	0,4	8,0
		Resíduo ajustado	0,4	-2,0	1,4	0,4	0,9	-
Total		Observado	64	46	15	13	8	146
		Esperado	64,0	46,0	15,0	13,0	8,0	146,0

No que se reporta ao plano de benefícios, também não foram encontradas diferenças significativas entre esta variável e a antiguidade ($\chi^2=5,3$; gl=4; $p=0,26$), ainda que se verifique que os indivíduos que trabalham há um, dois ou três anos na empresa tendem a surgir sobre-representados no plano de benefícios (Quadro 57).

Quadro 57. Relação entre a antiguidade e o plano de benefícios

			Antiguidade					Total
			<1	1-3	3-5	5-10	+10	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	9	2	3	1	0	15
		Esperado	6,6	4,7	1,5	1,3	0,8	15,0
		Resíduo ajustado	1,3	-1,6	1,3	-0,3	-1,0	-
	Com PB	Observado	55	44	12	12	8	131
		Esperado	57,4	41,3	13,5	11,7	7,2	131,0
		Resíduo ajustado	-1,3	1,6	-1,3	0,3	1,0	-
Total		Observado	64	46	15	13	8	146
		Esperado	64,0	46,0	15,0	13,0	8,0	146,0

6.1.12. DIFERENÇAS DE MÉDIAS EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGOS

De acordo com os dados presentes no Quadro 58, não existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação e o número de empregos, ainda que se verifique que à medida que aumenta o número de empregos que os sujeitos já tiveram, tende a aumentar o nível de satisfação no trabalho, sendo que os indivíduos que já tenham tido mais do que seis empregos, são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho.

No que diz respeito ao afecto positivo, também não foram detectadas diferenças estatisticamente significativas, parecendo no entanto que quanto mais empregos os indivíduos tenham já experimentado, maior se tende a revelar o grau de afecto positivo, sendo que os sujeitos que já tenham tido três a cinco empregos antes do actual, tendem a ser aqueles que revelam níveis de afecto positivo mais elevados.

Os resultados obtidos na comparação entre as médias da variável do afecto negativo e o número de empregos ilustram a inexistência de diferenças estatisticamente significativas, ainda que se verifique que os sujeitos que tenham tido 3 a 5 empregos, são os que tendem a evidenciar níveis de afecto negativo superiores.

Quadro 58. Diferenças de médias em função do número de empregos

Escala	Nº empregos	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	1	39	4,97	1,11	3	2,53	0,06
	2-3	60	5,22	0,92			
	4-6	27	5,37	0,97			
	>6	20	5,70	0,98			
Afecto positivo	1	39	3,47	0,51	3	1,42	0,24
	2-3	60	3,46	0,45			
	4-6	27	3,66	0,47			
	>6	20	3,6	0,47			
Afecto negativo	1	39	1,47	0,51	3	0,30	0,83
	2-3	60	1,49	0,43			
	4-6	27	1,53	0,52			
	>6	20	1,4	0,46			

Conforme os resultados presentes no Quadro 59, é possível conferir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o número de empregos e o sistema de recompensas ($\chi^2=7,54$; gl=6; $p=0,27$). Porém é possível constar que os sujeitos que não tiveram nenhum emprego antes do actual tendem a estar sobre-representados na componente variável e sub-representados nas componentes fixa e variável.

Por outro lado, os indivíduos que já tiveram mais de cinco empregos antes do actual tendem a estar sobre-representados na componente fixa e variável e sub-representados na componente fixa da remuneração.

Quadro 59. Relação entre o número de empregos e o sistema de recompensas

			Número de empregos				Total
			1	2-3	4-6	+6	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	3	9	3	0	15
		Esperado	4,0	6,2	2,8	2,1	15,0
		Resíduo ajustado	-0,6	1,6	0,2	-1,6	-
	Variável	Observado	36	48	22	18	124
		Esperado	33,1	51,0	22,9	17,0	124,0
		Resíduo ajustado	1,5	-1,4	-0,6	0,7	-
	Fixo e variável	Observado	0	3	2	2	7
		Esperado	5,9	2,9	1,3	1,0	7,0
		Resíduo ajustado	-1,6	0,1	0,7	1,2	-
Total		Observado	39	60	27	20	146
		Esperado	39,0	60,0	27,0	20,0	146,0

Relativamente ao plano de benefícios, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e o número de empregos ($\chi^2=16,6$; gl=3; $p=0,001$), comprovadas pelos valores do resíduo ajustado maiores que 2 e menores que -2. Neste sentido, os resultados revelam que os sujeitos que tiveram em mais do que seis empregos antes do actual são aqueles que tendencialmente não usufruem de plano de benefícios. Em contrapartida, os indivíduos que tiveram até quatro empregos surgem ligeiramente sobre-representados no plano de benefícios (Quadro 60).

Quadro 60. Relação entre o número de empregos e o plano de benefícios

			Número de empregos				Total
			1	2-3	4-6	+6	
Plano de benefícios	Sem PB	Observado	1	4	3	7	15
		Esperado	4,0	6,2	2,8	2,1	15,0
		Resíduo ajustado	-1,9	-1,2	0,2	3,9	-
	Com PB	Observado	38	56	24	13	131
		Esperado	35,0	53,8	24,2	17,9	131,0
		Resíduo ajustado	1,9	1,2	-0,2	-3,9	-
Total		Observado	39	60	27	20	146
		Esperado	39,0	60,0	27,0	20,0	146,0

6.2. VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

De seguida, serão apresentados os resultados obtidos nos testes de correlação e regressão das variáveis psicológicas em análise (satisfação no trabalho, afecto positivo e afecto negativo).

6.2.1. CORRELAÇÕES

Numa apreciação global dos resultados salienta-se, tendo em conta o valor de r , a existência de correlações fracas, ainda que significativas entre as variáveis em estudo, conforme nos é possível conferir pelos resultados evidentes no Quadro 61.

De acordo com os resultados obtidos, o afecto positivo correlaciona-se positivamente com as perspectivas de promoção ($r=0,22$, $p=0,008$), com a remuneração ($r=0,19$, $p=0,02$), com a competência e funcionamento do superior imediato ($r=0,28$, $p=0,001$), com o trabalho que realiza ($r=0,32$, $p=0,000$) e com a satisfação em geral ($r=0,37$, $p=0,000$).

É igualmente possível verificar que o afecto negativo apenas se correlaciona negativamente com a colaboração e clima de relação com os colegas ($r=-0,21$, $p=0,01$).

O teste de correlação permitiu concluir que, tal como seria esperado teoricamente, não existe nenhuma correlação entre o afecto positivo e o afecto negativo.

Quadro 61. Correlações entre as diversas variáveis psicológicas

Escala		Perspectivas de promoção	Departamento onde trabalha	Colegas	Remuneração	Superior imediato	Função	Subordinados	Satisfação em geral	Afecto negativo
Afecto positivo	Correlação	0,22	0,09	0,06	0,19	0,28	0,32	0,13	0,37	-0,005
	P	0,008	0,25	0,46	0,02	0,001	0,000	0,54	0,000	0,95
	N	148	148	148	148	148	148	148	148	148
Afecto negativo	Correlação	-0,45	-0,002	-0,21	0,28	-0,02	0,05	-0,38	-0,54	-
	P	0,59	0,98	0,01	0,74	0,83	0,58	0,71	0,51	-
	N	148	148	148	148	148	148	148	148	-

6.2.2. REGRESSÕES

Atendendo ao tipo de variáveis dependentes e independentes que temos (contínuas), bem como ao modelo predefinido e às relações que procurámos confirmar, foi utilizada a regressão linear, como tipo de análise multivariada, para definir em que medida os afectos podem explicar as consequências previstas pelo modelo de investigação.

Neste sentido, com o intuito de determinar o efeito do afecto positivo e negativo sobre a satisfação, recorreremos à técnica da regressão, da qual obtivemos dois modelos, ambos significativos. O primeiro modelo inclui o afecto positivo e ao segundo foi acrescentado o afecto negativo.

Conforme é possível verificar pela análise do Quadro 62, ambos os modelos são validados, uma vez que apresentam um F significativo.

Quadro 62. ANOVA dos modelos de regressão linear da satisfação geral com o afecto positivo e o afecto negativo

Modelo		Soma dos quadrados	gl	Média quadrada	F	p
1	Regressão	20,342	1	20,34	23,4	0,000
	Residual	126,9	146	0,87		
	Total	147,2	147	-		
2	Regressão	20,747	2	10,373	11,9	0,000
	Residual	126,5	145	0,87		
	Total	147,2	147	-		

Por outro lado, os resultados demonstram o forte poder preditivo do afecto positivo e negativo sobre a satisfação bem patente na proporção da variância (R^2 ajustado) que ambos os modelos explicam (cerca de 13%) (Quadro 63).

Quadro 63. Sumário dos modelos de regressão

Modelo	R	R^2	R^2 ajustado	Erro padrão de estimativa
1	0,372	0,138	0,132	0,932
2	0,375	0,141	0,129	0,934

Se considerarmos os t dos dois modelos concluímos que apenas aquele que contempla o afecto positivo revela uma relação de linearidade entre as variáveis dependente e independente ($t=4,84$; $p=0,000$), ou seja, o afecto positivo tem efeitos significativos na satisfação. O mesmo não acontece com o afecto negativo, facto que vem reforçar a ausência de correlações entre estes dois constructos, comprovada anteriormente (Quadro 64).

Quadro 64. Coeficientes dos modelos de regressão

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	p
		B	Erro padrão	Beta		
1	Constante	2,49	0,57	-	4,33	0,000
	Afecto positivo	0,78	0,16	0,37	4,84	0,000
2	Constante	2,66	0,63	-	4,24	0,000
	Afecto positivo	0,78	0,16	0,37	4,83	0,000
	Afecto negativo	-0,11	0,16	-0,05	-0,68	0,497

6.3. SISTEMA DE RECOMPENSAS *VERSUS* VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

No sentido de identificar possíveis relações entre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho foram calculadas as diferenças de média entre a satisfação geral e cada um dos itens do sistema de recompensas. Apesar de não terem sido encontradas diferenças significativas em nenhum dos itens, podem ser identificadas algumas tendências.

6.3.1. SATISFAÇÃO GERAL

Assim, e apesar dos resultados, podemos conferir que os sujeitos sem salário fixo são os que tendem a revelar-se mais satisfeitos com o trabalho (Quadro 65).

Quadro 65. Diferenças de médias entre a existência de salário fixo e a satisfação geral

Escala	Sem salário fixo			Com salário fixo			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	125	5,27	1,01	23	5,17	0,98	146	0,36	0,87

O Quadro 66 revela que os indivíduos sem pagamento à hora são aqueles que tendem a revelar-se mais satisfeitos com o trabalho.

Quadro 66. Diferenças de médias entre a existência de pagamento à hora e a satisfação geral

Escala	Sem salário variável em função do n.º horas trabalhadas			Com salário variável em função do n.º horas trabalhadas			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	25	5,28	0,98	123	5,24	1,01	146	0,20	0,77

Tal como é possível observar pelo dados do quadro seguinte, os sujeitos que usufruem de salário variável em função do número de alunos são aqueles

que parecem tender a evidenciar uma maior satisfação no trabalho (Quadro 67).

Quadro 67. Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função do número de alunos e a satisfação geral

Escala	Sem salário variável em função do n.º de alunos			Com salário variável em função do n.º de alunos			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	124	5,19	1,01	24	5,50	0,93	146	-1,38	0,83

Os resultados demonstram também que os sujeitos com salário variável em função da modalidade tendem a demonstrar valores de satisfação ligeiramente superiores, quando comparados com o outro grupo (Quadro 68).

Quadro 68. Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função da modalidade e a satisfação geral

Escala	Sem salário variável em função da modalidade			Com salário variável em função da modalidade			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	124	5,24	1,01	24	5,25	0,99	146	-0,36	0,76

De acordo com os resultados seguintes o salário variável em função da exclusividade tende a não influenciar o grau de satisfação dos sujeitos, isto é, os sujeitos sem remuneração em função da exclusividade são os que tendencialmente se apresentam como mais satisfeitos com o trabalho. Ou seja, trabalhar em regime de não exclusividade poderá ser uma vantagem, na medida em que os indivíduos podem trabalhar noutros locais o que gera, por si só, mais dinheiro e maior variedade de funções e colegas de trabalho, factores que poderão ser preponderantes para o alcance de níveis de satisfação elevados (Quadro 69).

Quadro 69. Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função da exclusividade e a satisfação geral

Escala	Sem salário variável em função da exclusividade			Com salário variável em função da exclusividade			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	146	5,25	1,00	2	4,50	0,71	146	1,06	0,42

Por fim e tendo em consideração os resultados presentes no Quadro 70, verificámos que a existência de prémios de assiduidade tende a influenciar positivamente o nível de satisfação no trabalho dos sujeitos.

Quadro 70. Diferenças de médias entre a existência de salário variável em função de prémios de assiduidade e a satisfação geral

Escala	Sem salário variável em função de prémios de assiduidade			Com salário variável em função de prémios de assiduidade			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	137	5,22	1,01	11	5,55	0,82	146	-1,04	0,39

Se observarmos o Quadro 71 percebemos que, apesar de não existirem diferenças significativas entre as duas variáveis, os sujeitos que possuem uma remuneração que contempla as competentes fixa e variável são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho.

Quadro 71. Diferenças de médias entre a variável composta (salário fixo/variável/fixo e variável) e a satisfação geral

Escala	Variável composta	N	Média	DP	gl	F	p
Satisfação no trabalho	Fixo	15	4,93	0,96	2	1,32	0,22
	Variável	125	5,26	1,007			
	Fixo e variável	8	5,63	0,92			

6.3.2. AFECTO POSITIVO

Não se verificaram diferenças significativas entre o sistema de recompensas e o afecto positivo, ainda que se constate que os sujeitos que usufruem da componente fixa e variável da remuneração tendem a ser os que revelam níveis de afecto positivo superiores (Quadro 72).

Quadro 72. Diferenças de médias entre o afecto positivo e o sistema de recompensas

Escala	Sistema de recompensas	N	Média	DP	gl	F	p
Afecto positivo	Fixo	15	3,34	0,63	2	2,63	0,75
	Variável	125	3,52	0,44			
	Fixo e variável	8	3,81	0,55			

6.3.3. AFECTO NEGATIVO

Não se verificaram diferenças significativas entre o sistema de recompensas e o afecto negativo, ainda que se verifique os sujeitos que usufruem da componente fixa e variável da remuneração tendem a ser os que revelam níveis de afecto negativo superiores (Quadro 73).

Quadro 73. Diferenças de médias entre o afecto negativo e o sistema de recompensas

Escala	Sistema de recompensas	N	Média	DP	gl	F	p
Afecto negativo	Fixo	15	1,36	0,50	2	0,81	0,49
	Variável	125	1,49	0,46			
	Fixo e variável	8	1,61	0,46			

6.4. PLANO DE BENEFÍCIOS *VERSUS* VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

6.4.1. SATISFAÇÃO GERAL

Tal como é possível observar através do Quadro 74, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre a existência de formação na empresa e a satisfação geral. Porém, os resultados permitem-nos concluir que os sujeitos que usufruem de formação parecem ser os que tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho.

Quadro 74. Diferenças de médias entre a existência ou não de formação com a satisfação geral

Escala	Sem formação			Com formação			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	79	5,10	1,03	69	5,41	0,94	146	-1,87	0,56

À semelhança do item anterior, não foram encontradas diferenças significativas entre a existência ou não de um seguro de saúde com a satisfação geral. Todavia conseguimos perceber que os sujeitos que usufruem deste benefício tendem a ser os mais satisfeitos (Quadro 75).

Quadro 75. Diferenças de médias entre a existência ou não de um seguro de saúde e a satisfação geral

Escala	Sem seguro de saúde			Com seguro de saúde			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	144	5,23	1,01	4	5,75	0,50	146	-1,03	0,12

De acordo com o Quadro 76 e apesar de não terem sido encontradas diferenças significativas, os sujeitos cuja organização oferece os equipamentos parecem ser os que maior satisfação no trabalho revelam.

Quadro 76. Diferenças de médias entre planos de benefícios que prevêm a oferta de equipamentos e a satisfação geral

Escala	Sem equipamentos			Com equipamentos			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	104	5,19	1,01	44	5,36	1,00	146	-0,95	0,99

Ainda que não tenham sido encontradas diferenças significativas, é possível verificar que, ao contrário do que poderíamos esperar, os sujeitos cuja organização não permite a utilização dos serviços disponíveis no ginásio são aqueles que tendencialmente se revelam mais satisfeitos (Quadro 77).

Quadro 77. Diferenças de médias entre planos de benefícios que prevêm utilização dos serviços e a satisfação geral

Escala	Sem serviços			Com serviços			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	38	5,29	1,09	110	5,23	0,97	146	0,33	0,34

Podemos confirmar pela observação dos resultados revelados no Quadro 78 que, apesar de não existirem diferenças significativas, os indivíduos com horário flexível são os que tendem a demonstrar maior satisfação no trabalho.

Quadro 78. Diferenças de médias entre planos de benefícios que prevêm utilização dos serviços e a satisfação geral

Escala	Sem horário flexível			Com horário flexível			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	89	5,07	1,05	59	5,51	0,86	146	-2,68	0,13

Relativamente aos dois restantes itens do plano de benefícios (carro da empresa e outros) não foram encontradas respostas afirmativas por parte de nenhum dos sujeitos que compõem a nossa amostra, pelo que a aplicação do teste *t* para encontrar diferenças de médias entre estas variáveis e satisfação geral não foi possível de concretizar.

Conforme é possível confirmar pela observação do Quadro 79, existem diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos ($p < 0,006$), isto é, os sujeitos sem plano de benefícios são aqueles que estão mais satisfeitos com o seu trabalho.

Quadro 79. Diferenças de médias entre a existência de um plano de benefícios e a satisfação geral

Escala	Sem PB			Com PB			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Satisfação geral	16	5,31	1,40	132	5,23	0,948	146	0,29	0,006

6.4.2. AFECTO POSITIVO

Não foram encontradas diferenças significativas entre os sujeitos que têm ou não têm algum tipo de plano de benefícios e o afecto positivo, ainda que se verifique que os indivíduos que possuem plano de benefícios tendem a evidenciar níveis de afecto positivo ligeiramente superiores (Quadro 80).

Quadro 80. Diferenças de médias entre planos de benefícios e o afecto positivo

Escala	Sem plano de benefícios			Com plano de benefícios			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Afecto positivo	16	3,48	0,44	132	3,53	0,48	1	0,121	0,728

6.4.3. AFECTO NEGATIVO

Do mesmo modo, não existem diferenças significativas entre a existência ou não de um plano de benefícios e o afecto negativo. Todavia, os resultados apontam para uma ligeira tendência dos indivíduos com plano de benefícios serem aqueles que apresentam níveis de afecto negativo superiores (Quadro 81).

Quadro 81. Diferenças de médias entre planos de benefícios e o afecto negativo

Escala	Sem plano de benefícios			Com plano de benefícios			gl	t	p
	N	Média	DP	N	Média	DP			
Afecto negativo	16	1,35	0,36	132	1,49	0,47	1	1,38	0,242

6.5. SISTEMA DE RECOMPENSAS VERSUS PLANO DE BENEFÍCIOS

Conforme os resultados presentes no Quadro 82, é possível conferir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o sistema de recompensas e o plano de benefícios ($\chi^2=1,088$; gl=2; p=0,58). Todavia, é possível verificar que tanto os sujeitos com um sistema de remuneração fixo como com um variável tendem a estar sub-representados no plano de benefícios. Por sua vez, os indivíduos que usufruem de um sistema com ambas as componentes fixa e variável tendem a estar sobre-representados no plano de benefícios.

Quadro 82. Relação entre o sistema de recompensas e o plano de benefícios

			Plano de benefícios		Total
			Sem PB	Com PB	
Sistema de recompensas	Fixo	Observado	2	13	15
		Esperado	1,6	13,4	15,0
		Resíduo ajustado	0,3	-0,3	-
	Variável	Observado	14	111	125
		Esperado	13,5	111,5	125,0
		Resíduo ajustado	0,4	-0,4	-
	Fixo e variável	Observado	0	8	8
		Esperado	0,9	7,1	8,0
		Resíduo ajustado	-1,0	1,0	-
Total		Observado	16	132	148
		Esperado	16,0	132,0	148,0

7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De seguida será apresentada uma síntese dos resultados obtidos através do questionário, procurando fazer-se a sua integração com as conclusões de outros estudos, bem como com a componente teórica e as hipóteses que sustentaram a nossa investigação.

Para uma melhor sistematização, iremos proceder à discussão dos resultados considerando, para tal, a sua divisão em grandes tópicos de análise (variáveis sócio-demográficas *versus* variáveis psicológicas e de remuneração; variáveis psicológicas; sistema de recompensas *versus* variáveis psicológicas; plano de benefícios *versus* variáveis psicológicas e sistema de recompensas *versus* plano de benefícios).

7.1. VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS *VERSUS* VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS E DE REMUNERAÇÃO

7.1.1. GÉNERO

Pela análise dos resultados obtidos neste estudo é possível conferir a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação no trabalho e o género, resultados estes que, aliás se assemelham com aqueles conseguidos por Petty *et al.* (2005), o que nos deixa concluir que o género não se encontra particularmente relacionado com o grau de satisfação no trabalho. Assim sendo, não se confirma a hipótese **H4** (a satisfação no trabalho varia em função do género). Ainda assim encontramos uma ligeira tendência para os homens revelarem níveis de satisfação ligeiramente superiores ao das mulheres. Se atendermos a investigações anteriores

facilmente percebemos a existência de resultados diversificados. Ou seja, por um lado, autores como Johnson e Johnson (2000) e Vila e García-Mora (2005) apresentam tendências semelhantes às aquelas encontradas por nós, em que os homens tendem a revelar-se mais satisfeitos com o trabalho do que as mulheres. Estes autores encontraram inclusivamente e ao contrário de nós, diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. Por outro lado, estudos mais recentes revelam resultados divergentes dos anteriores. Segundo Kim (2005) a tendência e o sentido da relação entre a satisfação e o género é de que as mulheres sentem maior satisfação no trabalho do que os homens.

No que se refere ao afecto positivo, embora os homens tendam a evidenciar níveis de afecto positivo superiores àqueles demonstrados pelas mulheres, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre géneros. Se atendermos ao afecto negativo, a ausência de diferenças significativas relativamente a esta variável e o género mantém-se. No entanto, as mulheres tendem a ser as que revelam níveis de afecto negativo superiores. Os nossos resultados assemelham-se àqueles revelados por Johnson e Johnson (2000). De facto, estes autores não encontraram diferenças significativas entre as duas dimensões do afecto e o género, justificando estes resultados tendo em conta que “o teste *t* utilizado para o efeito perde informação a partir do momento em que se usa o valor das médias e não a totalidade da distribuição de valores” (p.173).

Os nossos resultados revelam também a não existência de diferenças significativas entre o género e o sistema de recompensas e o plano de benefícios. Os estudos e a teoria em torno desta problemática são escassos o que dificulta o processo de comparação de resultados. Todavia, os dados que obtivemos revelam a tendência dos homens usufruírem mais frequentemente de um sistema de recompensas fixo e variável, bem como de um plano de benefícios, do que as mulheres.

7.1.2. IDADE

Quando analisada a relação existente entre a satisfação no trabalho e idade detectámos a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos de variáveis, o que nos leva a não confirmar a hipótese **H5** (a satisfação varia com a idade). Todavia, pensamos ser de primordial interesse analisar as principais tendências verificadas e compará-las com estudos anteriores. Assim, foi possível constatar que, entre os 26 e os 30, bem como entre os 31 e os 35 anos de idade se verifica uma grande quebra dos valores da satisfação, ainda que não significativamente, valores esses que voltam a aumentar em idades mais avançadas. Os diversos estudos apresentados são reveladores de tendências contraditórias. Ou seja, se por um lado alguns autores detectaram uma relação negativa entre estes dois constructos, isto é, quanto mais elevado é o escalão etário do trabalhador, menor será o seu grau de satisfação (por exemplo, Vaney e Chen, 2003; Petty *et al.*, 2005). Por outro lado, outras investigações reflectem resultados que comprovam a existência de correlações positivas entre as duas variáveis, tornando claro que o grau de satisfação é tanto maior quanto mais velhos forem os sujeitos (por exemplo, Sokoya, 2000).

No que se refere à relação existente entre a idade e as duas dimensões do afecto os resultados demonstram, por um lado, a não existência de diferenças significativas com o afecto positivo e, por outro, uma relação clara e significativa com o afecto negativo. Ou seja, parece evidente que à medida que aumenta a idade, o grau de afecto negativo tende a diminuir. Porém, o teste de *Bonferroni* permitiu confirmar que, apesar de se terem verificado a existência de diferenças significativas entre a globalidade dos cinco grupos etários, nenhuma delas é significativa, quando se trata de analisar a relação entre pares de grupos.

Quanto à relação entre a idade e o sistema de recompensas e o plano de benefícios, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas.

7.1.3. ESTADO CIVIL

Relativamente ao estado civil, os nossos resultados conferem a não existência de diferenças estatisticamente significativas, ou seja, não se confirma a hipótese **H6** (a satisfação varia em função do estado civil). Resultados semelhantes foram encontrados em estudos realizados pela generalidade dos autores (por exemplo, Chambers, 1999; Vila e García-Mora, 2005). Pese embora a inexistência de diferenças significativas, é possível observar uma ligeira tendência para os indivíduos solteiros/viúvos/divorciados revelarem níveis de satisfação com trabalho ligeiramente superiores. Este facto, poderá significar que os indivíduos casados/união de facto nem sempre vêem as suas expectativas correspondidas, no que diz respeito a condições de trabalho. E, tratando-se de sujeitos que comportam em si uma série de responsabilidades associadas, normalmente, à existência de dependentes directos, é compreensível que sejam os mais exigentes, os menos satisfeitos e os menos correspondidos pelas organizações que os empregam.

Atendendo às dimensões do afecto, foram encontradas diferenças significativas apenas na relação entre o estado civil e o afecto negativo, ou seja, os indivíduos solteiros/viúvos/divorciados tendem a demonstrar níveis mais elevados de afecto negativo, comparativamente ao outro grupo.

Quando se trata das variáveis de remuneração foram encontradas diferenças significativas apenas na relação entre o estado civil e o plano de benefícios, comprovadas pela obtenção de valores de resíduo ajustado maiores que 2 ou menores que -2. Ou seja, apesar dos sujeitos casados/união de facto tenderem a ser os menos satisfeitos, como vimos anteriormente, são estes que usufruem de um maior e melhor plano de benefícios, o que vem sublinhar o grau de exigência destes indivíduos face à sua organização, no sentido de dar resposta às suas necessidades.

7.1.4. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

No que se refere ao nível de habilitações literárias, os resultados que obtivemos não parecem congruentes com as conclusões do estudo levado a cabo por Vila e García-Mora (2005). Ou seja, apesar de não termos encontrado diferenças estatisticamente significativas nesta variável, os nossos resultados apontam para uma muito ligeira tendência dos sujeitos não licenciados serem os que mais satisfeitos se encontram com o seu trabalho. O que se reflectirmos acerca destes resultados, facilmente os percebemos como reflexo da situação generalizada que se vive, hoje em dia, no contexto dos licenciados em Educação Física. Isto porque, uma das saídas profissionais destes jovens é a via do ensino que está, como sabemos, com um número excedente de candidatos, o que tem vindo a arrastar multidões aos ginásios na tentativa de colmatar a incerteza e quase impossibilidade de um futuro no contexto do ensino. O não estarem a trabalhar no emprego que desejavam, quanto a nós, torna-os mais exigentes com o trabalho e com todos os aspectos que a ele estão particularmente inerentes. Ou seja, mais exigentes, logo menos satisfeitos. Em contrapartida, os resultados obtidos pelos autores supra mencionados sustentam a perspectiva de que os sujeitos com formação ao nível do ensino superior tendem a desempenhar funções que correspondem mais significativamente às suas expectativas e às suas habilitações, o que se traduz em elevados níveis de satisfação. Os resultados permitem-nos concluir que a hipótese **H7** não se confirma (a satisfação varia em função das habilitações literárias).

No que se reporta às duas dimensões do afecto, foram apenas encontradas diferenças estatisticamente significativas com o afecto positivo, ou seja, os sujeitos licenciados em Educação Física tendem a demonstrar níveis de afecto positivo superiores, comparativamente ao grupo de não licenciados em Educação Física.

Relativamente às variáveis de remuneração, não foram encontradas diferenças significativas entre o nível de habilitações literárias e qualquer uma das duas variáveis.

7.1.5. FUNÇÃO DESEMPENHADA

As diferenças não significativas encontradas entre a satisfação e a função desempenhada vêm refutar a hipótese **H8** (a satisfação varia de acordo com a função). Todavia, verifica-se que os sujeitos que indicaram mais do que uma função tendem a ser os que mais satisfeitos com o trabalho se revelam, reforçando a versatilidade do corpo de professores como uma característica privilegiada de diferenciação.

Em conformidade com a variável anterior, não foram encontradas diferenças significativas na função desempenhada em qualquer uma das componentes do afecto e de remuneração.

7.1.6. POSIÇÃO HIERÁRQUICA

Quanto à relação existente entre a satisfação no trabalho e a posição hierárquica ocupada, os nossos resultados revelam a não existência de diferenças estatisticamente significativas, apesar de se verificar que os sujeitos em posições hierárquicas de chefia tendem a revelar níveis de satisfação ligeiramente superiores. Podemos pois concluir que não se confirma a hipótese **H9** (a satisfação varia em função da posição hierárquica). Da mesma forma, o estudo realizado por Chambers (1999) revela resultados nos quais os sujeitos com posições hierárquicas superiores tendem a evidenciar um grau de satisfação maior do que aqueles em posições inferiores. A autora explica estas

diferenças tendo em conta o leque de oportunidades de promoção, que nas primeiras parece ser elevado e, por isso, capaz de conduzir à satisfação; enquanto que nas segundas, a escassez dessas oportunidades traduz-se em níveis de satisfação mais baixos.

Não foram encontradas diferenças significativas na posição hierárquica em qualquer uma das componentes do afecto e de remuneração.

7.1.7. NÚMERO DE HORAS DE TRABALHO POR SEMANA

Quanto ao número de horas de trabalho por semana, não foram encontradas diferenças significativas nesta variável e a satisfação no trabalho, apesar de se verificar que os sujeitos que trabalham entre as 30 e as 39 horas semanais são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho. Por outro lado, os indivíduos com menos horas de trabalho por semana tendem a ser os menos satisfeitos, talvez porque associado ao reduzido número de horas de trabalho poderá estar um salário mais baixo do que o desejado. Os resultados obtidos vêm contrariar a hipótese **H10** (a satisfação varia em função do número de horas de trabalho por semana).

Não foram encontradas diferenças significativas no número de horas de trabalho por semana em qualquer uma das componentes do afecto.

No que concerne às variáveis de remuneração, os resultados revelam a existência de diferenças significativas apenas na relação entre o número de horas de trabalho por semana e o sistema de recompensas, ou seja, os indivíduos que trabalham 40 ou mais horas por semana usufruem das componentes fixa e variável da remuneração. Em contrapartida, os sujeitos que trabalham 20 a 29 horas semanais tendem a gozar da componente variável da remuneração.

7.1.8. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Respeitante à relação entre a satisfação e a experiência profissional, os resultados revelam a existência de diferenças não significativas, o que vem contradizer a hipótese **H11** (a satisfação varia em função da experiência profissional). Porém, os resultados conseguidos denotam a existência de ligeiras oscilações no grau de satisfação à medida que aumentam os anos de experiência, sendo que os indivíduos com experiência entre 1 e 3 anos tendem a revelar-se mais satisfeitos que todos os outros. Este facto poder-se á justificar se tivermos em conta que estes sujeitos, ao ingressarem há sensivelmente pouco tempo no mercado de trabalho, geralmente possuem expectativas mais baixas e, por isso, mais facilmente alcançadas.

Não foram encontradas diferenças significativas na experiência profissional em qualquer uma das componentes do afecto.

No que concerne às variáveis de remuneração, os resultados revelam a existência de diferenças significativas apenas na relação entre a experiência profissional e o plano de benefícios, sendo que os indivíduos que trabalham há menos de um ano na organização tendem a usufruir deste conjunto de regalias.

7.1.9. VÍNCULO LABORAL

Os dados que resultaram do nosso estudo permitem, de igual modo, concluir que não se confirma a hipótese **H12** (a satisfação no trabalho varia em função do tipo de vínculo laboral). Contudo, os resultados apontam para uma ligeira tendência dos indivíduos que trabalham em regime de estágio serem os que mais satisfeitos com o seu trabalho se encontram, talvez porque se sentem na necessidade de se mostrarem satisfeitos perante o seu superior hierárquico,

uma vez que geralmente a situação de estágio antecede a integração na organização.

No que diz respeito às componentes do afecto, foram encontradas diferenças significativas apenas na relação do tipo de vínculo laboral com o afecto negativo, justificadas pelos valores significativamente mais elevados nos sujeitos cujo vínculo laboral se estabelece através de contrato verbal ou em situação de estágio.

No que concerne às variáveis de remuneração, os resultados revelam a existência de diferenças significativas tanto na relação entre o tipo de vínculo laboral com o sistema de recompensas, como com o plano de benefícios. Ou seja, por um lado, os indivíduos cujo vínculo laboral se estabelece através de recibos verdes tendem a usufruir da componente variável da remuneração, enquanto que aqueles em situação de contrato a termo ou sem termo estão sobre-representados na componente fixa. Por outro lado, os indivíduos cujo vínculo laboral se estabelece através de recibos verdes ou contrato sem termo são aqueles que tendem a não usufruir de plano de benefícios, ao contrário do que acontece com os indivíduos com contrato a termo, estagiários e contrato verbal.

7.1.10. EXCLUSIVIDADE

Quando analisada a relação entre a satisfação e a exclusividade, os resultados não permitem confirmar a hipótese **H13** (a satisfação varia em função da exclusividade). Todavia é possível observar que os sujeitos em regime de exclusividade tendem a demonstrar-se ligeiramente mais satisfeitos, talvez porque esta situação tende a implicar recompensas claramente mais elevadas.

No que diz respeito às componentes do afecto, foram encontradas diferenças significativas apenas na relação entre a exclusividade e o afecto positivo, isto é, os sujeitos em regime de exclusividade parecem revelar maior afecto positivo do que os sujeitos pertencentes ao outro grupo da amostra.

Também no que se relaciona com as variáveis de remuneração, foram encontradas diferenças significativas apenas na relação entre a exclusividade e o sistema de recompensas constatando-se que os indivíduos que se encontram a trabalhar exclusivamente na sua organização tendem a usufruir da componente fixa da remuneração.

7.1.11. ANTIGUIDADE

No que concerne à relação entre a satisfação e a antiguidade, a hipótese **H14** não é confirmada pelos nossos resultados (a satisfação varia em função da antiguidade). Porém, é de notar que os indivíduos que estão na organização há menos de um ano são aqueles que tendem a demonstrar maior satisfação com o trabalho, provavelmente porque as suas exigências e expectativas são ainda facilmente alcançadas. Nas faixas etárias seguintes verificam-se ligeiras oscilações no grau de satisfação.

Não foram encontradas diferenças significativas na antiguidade em qualquer uma das componentes do afecto e de remuneração.

7.1.12. NÚMERO DE EMPREGOS

Finalmente, o presente estudo não permitiu confirmar a hipótese **H15** (a satisfação no trabalho varia em função do número de empregos). Apesar da

ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos é possível verificar que à medida que aumenta o número de empregos tende a aumentar o nível de satisfação no trabalho, sendo que os indivíduos que já tenham tido mais do que seis empregos, são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho. Este dado poderá ser justificado tendo em conta a experiência profissional que estes sujeitos decerto possuem, premiada com condições de trabalho e de remuneração mais atractivas que, com certeza, corresponderão mais facilmente às suas necessidades e expectativas.

Não foram encontradas diferenças significativas no número de empregos em qualquer uma das componentes do afecto.

Relativamente às variáveis de remuneração, foram apenas encontradas diferenças significativas no plano de benefícios, isto é, os sujeitos que tiveram mais do que seis empregos são aqueles que não usufruem de plano de benefícios.

7.2. VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

No que se refere à relação existente entre as variáveis psicológicas analisadas, podemos concluir que, em parte, os resultados obtidos no nosso estudo se coadunam com investigações anteriores levadas a cabo por diferentes autores.

Neste sentido, os resultados conseguidos nesta investigação revelam correlações positivas entre a satisfação geral e o afecto positivo ($r=0,37$, $p=0,000$), à semelhança dos dados expressos num estudo realizado por Agho *et al.* (1992), cuja relação entre as duas variáveis se traduziu numa correlação positiva, mas ligeiramente maior ($r = 0,44$, $p<0,001$). Os resultados do nosso estudo são igualmente convergentes com as conclusões retiradas da investigação realizada por Duffy *et al.* (1998) junto de 181 trabalhadores, cujo

objectivo era apurar a natureza da relação existente entre o afecto positivo e a satisfação no trabalho. Foram encontradas correlações positivas entre as duas variáveis ($r=0,15$, $p<0,05$). Com resultados muito semelhantes aos nossos, Jonhson e Jonhson (2000) vêm reforçar a existência de correlações positivas em torno destes dois constructos ($r=0,35$, $p<0,01$), demonstrando que os indivíduos com elevado afecto positivo tendem a ser os mais satisfeitos. Estudos realizados mais recentemente (por exemplo, Chu *et al.*, 2003; Judge *et al.*, 2002; Seo *et al.*, 2004; Yperen, 2003) reforçam claramente o sentido desta relação, pelo que os nossos resultados vão de encontro ao que está presente na generalidade das investigações acerca desta problemática.

A análise dos nossos resultados permitiu encontrar igualmente correlações positivas e significativas entre alguns dos componentes da satisfação e o afecto positivo, nomeadamente com as perspectivas de promoção ($r=0,22$, $p=0,008$), com a remuneração ($r=0,19$, $p=0,02$), com a competência e funcionamento do superior imediato ($r=0,28$, $p=0,001$) e com o trabalho que realiza ($r=0,32$, $p=0,000$). Estes dados poderão, no nosso entender, justificar e sustentar a correlação significativa encontrada e anteriormente apresentada entre o item da satisfação geral e o afecto positivo. Podemos pois concluir que se confirma a hipótese **H1** (existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o afecto positivo), isto é, os indivíduos que apresentam uma predisposição para experimentar sentimentos e atitudes entusiásticas e activas mais facilmente se sentem satisfeitos com o seu trabalho.

Relativamente à relação entre a satisfação no trabalho e o afecto negativo não foram encontradas correlações significativas entre estas duas variáveis, o que vem refutar estudos recentemente realizados (por exemplo, Abraham, 1999; Agho *et al.*, 1992; Chu *et al.*, 2003; Jonhson e Jonhson, 2000; Judge *et al.*, 2002; Seo *et al.*, 2004). De facto, os nossos resultados revelam a existência de uma relação negativa, ainda que não estatisticamente significativa ($r=-0,54$, $p=0,51$). Neste sentido, não se confirma a hipótese **H2** (existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e o afecto

negativo), ou seja, os sujeitos que tendem a vivenciar frequentes sentimentos de aversão e emoções negativas parecem não revelar-se menos satisfeitos com o seu trabalho. No entanto, quando analisámos a relação entre o afecto negativo e o item da satisfação referente à colaboração e clima de relação com os colegas, detectámos uma correlação claramente negativa entre estes dois grupos de variáveis ($r=-0,21$, $p=0,01$). Este resultado leva-nos a considerar que o afecto negativo tem uma relação bastante mais forte com os factores inerentes às relações interpessoais mantidas no local de trabalho do que com os relacionados com as características da função propriamente ditas.

A regressão linear permitiu-nos concluir que um modelo com ambas as variáveis do afecto positivo e negativo é significativo, explicando cerca de 13% da variação dos valores da satisfação no trabalho. Por outro lado, foi possível comprovar a existência de uma relação de linearidade entre a satisfação no trabalho e o afecto positivo ($t=4,84$; $p=0,000$). O mesmo não acontece com o afecto negativo, facto que vem reforçar a ausência de correlações entre estes dois constructos, referida nos parágrafos anteriores. Os resultados que derivaram da regressão linear comprovam pois que o afecto positivo tem um papel importante na determinação do valor da satisfação com o trabalho que os sujeitos sentem.

7.3. SISTEMA DE RECOMPENSAS *VERSUS* VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

No que diz respeito à relação existente entre a satisfação no trabalho e as recompensas extrínsecas, os nossos resultados contrariam estudos anteriormente realizados (por exemplo, Lima *et al.*, 1994), isto é, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estes dois constructos. Em conformidade, podemos pois concluir que não se confirma a hipótese **H3a** (os sujeitos que têm salário com uma componente fixa e variável tendem a revelar-se mais satisfeitos com o seu trabalho).

Relativamente às dimensões do afecto, não foram encontradas diferenças significativas, ainda que se constate que, por um lado, os sujeitos que usufruem da componente fixa e variável da remuneração tendem a ser os que revelam níveis de afecto positivo e negativo superiores, comparativamente aos outros grupos.

7.4. PLANO DE BENEFÍCIOS *VERSUS* VARIÁVEIS PSICOLÓGICAS

No que se relaciona com o plano de benefícios os nossos resultados divergem daqueles obtidos por Lima *et al.* (1994). Ou seja, as diferenças estatisticamente significativas encontradas entre estes dois grupos (com e sem plano de benefícios) permitem concluir que os sujeitos sem plano de benefícios são aqueles que estão mais satisfeitos com o seu trabalho ($p=0,006$). Apesar destes dados se revelarem extremamente estranhos, pensamos que poderão ser justificados se considerarmos que os níveis de satisfação poderão ser mais fortemente influenciados por outras variáveis, o que encobre a influência do plano de benefícios na satisfação. Perante estes resultados, infirma-se a hipótese **H3b** (os sujeitos que usufruem de plano de benefícios tendem a revelar-se mais satisfeitos com o seu trabalho).

Relativamente às dimensões do afecto, não foram encontradas diferenças significativas, ainda que se verifique que, por um lado, os indivíduos que possuem plano de benefícios tendem a evidenciar níveis de afecto positivo e negativo ligeiramente superiores, comparativamente aos que não têm.

7.5. SISTEMA DE RECOMPENSAS *VERSUS* PLANO DE BENEFÍCIOS

Conforme os resultados é possível conferir que não existe uma relação estatisticamente significativa entre o sistema de recompensas e o plano de benefícios. Todavia, é possível verificar que tanto os sujeitos com um sistema de remuneração fixo como com um variável tendem a estar sub-representados no plano de benefícios. Ou seja, são os que tem um sistema de recompensas fixo ou variável que tendem a ter menos probabilidade de usufruírem de um plano de benefícios. Por sua vez, os indivíduos que usufruem de um sistema com ambas as componentes fixa e variável tendem a estar sobre-representados no plano de benefícios, isto é, tendem a ter provavelmente um plano de benefícios.

7.6. OUTROS RESULTADOS

A presente investigação permite de igual modo concluir acerca de um conjunto de resultados decorrentes da análise empírica realizada que, por nos parecerem interessantes sob o ponto de vista global, passamos desde já a apresentar.

Neste sentido e no âmbito das variáveis sócio-demográficas estudadas, é possível conferir uma amostra maioritariamente masculina e predominantemente jovem, pelo que não é de admirar a prevalência de uma grande percentagem de solteiros. Referentes ao grau de habilitações académicas, os dados sugerem, tal como seria de esperar, um predomínio de indivíduos licenciados em Educação Física, com experiência profissional reduzida. Como consequência, a antiguidade na organização é, obviamente, baixa, sendo que cerca de 75% dos sujeitos trabalha na organização há menos de três anos, cujo vínculo laboral se estabelece, de forma irredutível, através

de recibos verdes. O que nos parece importante realçar é que cerca de 25% dos sujeitos trabalha na organização há mais de três anos e, por isso, deveriam estabelecer um vínculo laboral com a organização que não fosse os recibos verdes. Uma vez que, findo o período de três anos na organização sabemos que o trabalho deveria passar a ser regido através de um tipo de contrato com ou sem termo, o que viemos a não confirmar. De facto, detectámos apenas a existência de um sujeito cujo vínculo se estabelece através de contrato sem termo e somente oito com contrato a termo. Como reflexo de todos estes factores, seria de esperar que a maioria da população estudada ocupasse um lugar de subordinado em detrimento de lugares de hierarquia superior, o que veio efectivamente a confirmar-se. Finalmente consideramos importante salientar o facto de a grande parte dos sujeitos trabalhar em regime de não exclusividade.

Relativamente às variáveis psicológicas analisadas detectámos valores extremamente altos na escala da satisfação no trabalho, enquanto que nas duas dimensões do afecto os resultados rondaram valores médios extraordinariamente baixos, em ambas as escalas.

No que diz respeito às variáveis de remuneração verificámos que a maioria dos sujeitos que compõem a amostra usufrui de um sistema de recompensas variável, associado fortemente à existência de um plano de benefícios que prevê processos regulares de formação, sob o ponto de vista do conhecimento prático, bem como a possibilidade de utilização de todos os serviços que os ginásios colocam à disposição dos seus professores. Porém, a análise empírica permitiu detectar que a esmagadora maioria dos indivíduos trabalha sem seguro de saúde o que, no nosso entender, revela uma grave lacuna sob o ponto de vista das opções de gestão estratégica de recursos humanos.

8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PESQUISAS FUTURAS

8.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Entre as limitações mais importantes salientam-se aquelas que decorrem das características e das opções metodológicas do estudo, nomeadamente no que diz respeito às técnicas e procedimentos utilizados.

Neste sentido, uma das limitações sentidas relativamente aos procedimentos reporta-se à técnica de amostragem que, por gerar uma amostra de conveniência e, por isso, não representativa nem do país, nem de uma região, nem de um determinado tipo de organização, dificulta a generalização dos resultados obtidos a uma população mais alargada. Ainda relacionado com a técnica de amostragem utilizada, é impossível saber se os indivíduos que responderam são ou não substancialmente diferentes dos que não responderam. No entanto, a taxa de resposta obtida faz-nos acreditar que estes efeitos negativos, pelo menos no que se refere aos indivíduos, não deverão ser significativos.

Salientamos, mais uma vez, o facto de a utilização da versão da PANAS, traduzida e validada para o Brasil poder ter suscitado alguns desajustes sob o ponto de vista da convergência dos termos para o inglês original da escala, o que, por sua vez, pode estar na origem de propriedades psicométricas algo distanciadas daquelas demonstradas em estudos similares. Acreditamos que este problema encontraria solução se, em vez desta, tivesse sido utilizada a versão da escala ajustada à realidade da língua e cultura portuguesas, o que não foi possível atendendo à publicação tardia desse estudo.

Um dos principais problemas que se colocam à interpretação dos resultados advém da utilização do auto-relato como forma de colecta dos

dados. Devido à impossibilidade da maior parte das questões ser estudada de outra forma, os auto-relatos estão presentes em praticamente todos os estudos sobre o comportamento organizacional ou gestão, sendo a base de grande parte dos conhecimentos científicos dessas áreas. No entanto, os auto-relatos não reflectem a realidade, mas apenas os processos cognitivos e afectivos que os respondentes desenvolveram sobre essa realidade.

Este envolvimento das memórias, dos afectos, das capacidades para ponderar, inferir, prever, interpretar e avaliar, para além de gerar distorções, faz com que quando se está a medir uma dada variável estejam envolvidas muitas outras de cariz tanto pessoal como situacional. A interferência de variáveis que não estão a ser medidas sobre as que são objecto de estudo pode diminuir ou aumentar as relações em análise, deturpando as conclusões obtidas.

Esta deturpação ainda é mais forte se, como foi o caso, se utilizar o mesmo método para recolher os dados de todas as variáveis. Ou seja, quando se usam auto-relatos para medir duas ou mais variáveis e depois se tenta interpretar a correlação entre elas surge o problema da variância do método comum: porque as duas medidas vêm da mesma fonte, qualquer defeito nessa fonte contamina ambas as medidas, presumivelmente da mesma forma e na mesma direcção.

Para Podsakoff e Organ (1986), o maior problema da variância do método comum é a motivação para a consistência (*consistency motif*): os respondentes têm a necessidade de manter uma linha consistente em séries de respostas, ou pelo menos, o que eles vêem como uma linha consistente, o que, com base nas teorias implícitas que os sujeitos têm acerca dos temas em questão, pode gerar relações entre variáveis que podem não a ter.

Podsakoff e Organ (1986) salientam, igualmente, o facto da maior parte dos temas estudados na área do comportamento organizacional serem temas acerca dos quais os trabalhadores têm fortes sentimentos. Logo, a forma como

respondem pode ser bastante alterada pelo seu humor naquele dia, o que pode gerar covariância entre as variáveis quando ela não existe.

Outro dos problemas levantados pelos auto-relatos é o da desejabilidade social: ainda que inconscientemente, os respondentes tendem a dar respostas que os apresentem numa luz favorável, isto é, a escolherem as respostas que são socialmente mais desejáveis e mais elogiosas do ego.

A desejabilidade social e todos os outros problemas dos auto-relatos poderiam ser ultrapassados se se utilizassem outro tipo de técnicas, como a observação ou entrevistas. No entanto, devido às limitações de tempo e de outros recursos necessários para a utilização de outras técnicas que não o questionário, optámos por correr todos os riscos que os auto-relatos implicam.

Por outro lado, a falta de confidencialidade que acompanhou o processo de preenchimento dos questionários poderá ter influenciado de forma preponderante os resultados obtidos, nomeadamente aqueles relacionados com os níveis elevados de satisfação que foram encontrados.

Por fim, pensamos que a inclusão do estudo da relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas se veio a revelar algo de difícil concretização, nomeadamente sob o ponto de vista da recolha de dados e, não tanto no que se refere ao apoio teórico subjacente, uma vez que considerámos que a abordagem ao sistema de recompensas e ao plano de benefícios poderia ter sido melhor estruturada no questionário, de forma a evitar a existência de questões, muitas vezes, ambíguas.

8.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma linha de investigação que quanto a nós poderá ser interessante será a de aprofundar o estudo da satisfação, no sentido de averiguar qual a

relação existente entre esta variável e a satisfação de clientes, tendo sempre a consciência de que esta é um dos objectivos principais de qualquer organização e dos ginásios, em particular, enquanto empresas de prestação de serviços.

Uma outra sugestão para pesquisas futuras será a de alargar o estudo da satisfação no trabalho a outras importantes variáveis psicológicas ou organizacionais, como é o caso da liderança.

Pensámos que será de igual modo de grande utilidade alargar o estudo da relação existente entre a satisfação no trabalho com o sistema de recompensas intrínsecas, uma vez que estas representam, como vimos ao longo do trabalho, factores potenciadores do nível de satisfação sentido.

Dado não terem sido encontradas relações significativas entre a satisfação e o facto do sistema de recompensas ser fixo ou variável, talvez fosse importante estudar a relação entre a satisfação e o tipo de sistema de recompensas que os sujeitos gostariam de ter. Ou seja, relacionar o nível de satisfação com a diferença existente entre o sistema de recompensas desejado e o usufruído.

Finalmente pensamos ser interessante em pesquisas futuras a utilização de amostras maiores e mais significativas de modo a tornar os resultados mais abrangentes.

A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização foi posto em causa e o Homem, com as suas necessidades e aspirações, começou a ser percebido como um factor essencial ao sucesso empresarial (Lima *et al.*, 1994).

Para se conseguir definir o conceito de satisfação com o trabalho, parece ser necessário considerar pelo menos dois aspectos. Por um lado, deve especificar-se os processos psicológicos que constituem a experiência subjectiva da satisfação com o trabalho e, neste contexto, estamos perante o domínio das atitudes, podendo considerar-se as suas componentes cognitiva, afectiva e comportamental (afecto positivo e afecto negativo). Por outro lado, deve proceder-se à identificação das características associadas ao trabalho que produzem essas experiências subjectivas de satisfação (sistema de recompensas e plano de benefícios).

Neste sentido, e devido à variedade de perspectivas que o caracterizam, o conceito de satisfação não é de fácil definição. No entanto, são referidas algumas posições que procuram a sua descrição, bem como, a identificação dos seus factores. Como consequência da sua definição, emergem diferentes modelos de investigação para o estudo da satisfação no trabalho: modelos centrados no indivíduo; modelos centrados na situação e modelos centrados na interacção entre o indivíduo e a situação.

Decorrente da análise destes modelos estabelece-se, ao longo da revisão da literatura, as mais importantes consequências da satisfação no trabalho, destacando-se algumas das variáveis que mais têm sido estudadas no âmbito do comportamento organizacional, como sejam o desempenho profissional e a produtividade, o comportamento de cidadania organizacional, o absentismo, o *burnout*, entre outras.

Por último, aborda-se o processo de avaliação da satisfação no trabalho, entre os quais se destacam: o *Minnesota Satisfaction Questionnaire*; o *Job Descriptive Index*; o *Job Diagnostic Survey*; o *Job Satisfaction Survey*; o

Questionário sobre a satisfação no trabalho; o *Job in General Scale* e a Escala de Satisfação Organizacional.

Com o intuito de averiguar em que medida as características de personalidade (afecto positivo e negativo) podem potenciar a satisfação, bem como definir o papel do sistema de recompensas extrínsecas na satisfação, foi realizado um questionário que fosse capaz de caracterizar a satisfação com o trabalho dos sujeitos da amostra e de confirmar o modelo de investigação e as hipóteses que dele derivam.

É um documento de quatro páginas, composto por cinco blocos distribuídos por 54 itens. O primeiro bloco corresponde à introdução, momento através do qual pretendemos apresentar, de uma forma concisa, o âmbito de realização do estudo, bem como os seus objectivos.

No segundo bloco do instrumento, para avaliar as dimensões do afecto (positivo e negativo), utilizamos a PANAS que representa um instrumento de avaliação de humor auto-aplicável, desenvolvido por Watson *et al.* (1988). Esta escala é constituída por 10 itens relativos ao afecto negativo e 10 outros itens referentes ao afecto positivo. Para avaliar a satisfação no trabalho usamos a Escala da Satisfação Organizacional desenvolvida por Lima *et al.* (1994), composta por 8 itens.

Relativamente ao sistema de recompensas e plano de benefícios, foram consideradas as variáveis que, por um lado, mais pareceram reunir o consenso dos responsáveis de algumas das organizações, contactados informal e previamente e, por outro lado, aquelas que eram tidas como as mais relevantes no âmbito da bibliografia consultada. Sendo assim, obtivemos duas sub-escalas, cada uma das quais com sete itens. A primeira refere-se ao sistema de recompensas propriamente dito e engloba questões acerca do tipo de remuneração, ou seja, pretendemos saber se os sujeitos auferiam uma remuneração fixa ou variável e, no caso de ser variável, averiguar se era variável em função do número de horas trabalhadas, do número de alunos por aula, da modalidade leccionada ou em função da exclusividade. Procurámos

saber, de igual modo, se as organizações previam ou não a aplicação de um outro tipo de recompensas, tais como prémios de assiduidade, entre outros.

Inerente ao sistema de recompensas, incluímos sete questões acerca da existência de um plano de benefícios nas organizações em estudo. Ou seja, procurámos saber se as organizações ofereciam algum tipo de regalias aos seus trabalhadores, nomeadamente ao nível de formação, seguro de saúde, equipamentos, serviços, horário flexível, entre outros.

Depois das análises de validade e fiabilidade, o questionário ficou com 48 itens, ou seja, foram retirados 5 itens, todos na escala do afecto positivo (3) e do afecto negativo (2).

A escala da satisfação no trabalho contabiliza oito itens, distribuídos por dois factores não previstos pela teoria. A fiabilidade da escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0,833, bem como uma distribuição normal dos resultados. A escala do afecto positivo e do afecto negativo reúne quinze itens, distribuídos pelos dois factores previstos pela teoria. A fiabilidade da escala apresenta um alfa de *Cronbach* de valor aceitável (0,722), assim como uma distribuição de resultados leptocúrtica à esquerda. As variáveis a serem analisadas no contexto do sistema de recompensas, do plano de benefícios e das características sócio-demográficas traduzem-se em catorze e doze itens, respectivamente.

O questionário foi respondido por 148 indivíduos pertencentes a 13 ginásios, dos quais obtivemos uma taxa de resposta de 64,3%. De uma forma geral, os resultados obtidos revelam níveis de satisfação elevados e valores médios do afecto positivo e negativo extremamente baixos. Relativamente às variáveis de remuneração, cerca de 85% da população estudada usufrui de um sistema de recompensas variável, apenas 10% de um sistema de recompensas fixo e somente 5% possui um sistema que contempla ambas as componentes (fixa e variável). No que diz respeito ao plano de benefícios podemos concluir que aproximadamente 90% da amostra goza de um plano de benefícios.

Relativamente às hipóteses definidas, é possível dividi-las em dois tipos: as que derivam do modelo de investigação elaborado com base na bibliografia analisada; e as que, em virtude de existirem contradições na literatura, se assumem puramente de carácter exploratório.

Sendo assim, não foram confirmadas as seguintes hipóteses:

- **H3a** (existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas extrínsecas, ou seja, os sujeitos que têm salário com uma componente fixa e variável tendem a revelar-se mais satisfeitos com o seu trabalho): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos (fixo; variável; fixo e variável), ainda que se verifique que os sujeitos com componente fixa e variável da remuneração tendem a ser os mais satisfeitos;
- **H4** (a satisfação no trabalho varia em função do género): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre estes dois grupos, ainda que os resultados apontem para uma ligeira tendência dos homens revelarem níveis de satisfação superiores ao das mulheres;
- **H5** (a satisfação no trabalho varia em função da idade): não existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação no trabalho e a idade. Porém, é possível constatar em idades entre os 26 e os 30 anos, bem como entre os 31 e os 35 anos se verifica uma grande quebra dos valores de satisfação, ainda que não significativamente, valores esses que voltam a aumentar em idades mais avançadas;
- **H6** (a satisfação varia em função do estado civil): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e a satisfação no trabalho, embora os indivíduos solteiros/viúvos/divorciados tendam a revelar níveis de satisfação com o trabalho ligeiramente superiores;
- **H7** (a satisfação no trabalho varia em função das habilitações literárias): não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos, apesar de se observar que os sujeitos não licenciados em Educação Física

tendem a revelar níveis de satisfação ligeiramente superiores, relativamente aos licenciados em Educação Física;

- **H8** (a satisfação no trabalho varia de acordo com a função desempenhada): não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos da amostra verificando-se, contudo, que os sujeitos que indicaram mais do que uma função tendem a ser os que mais satisfeitos com o trabalho se revelam, reforçando a versatilidade do corpo de professores como uma característica privilegiada de diferenciação;

- **H9** (a satisfação no trabalho varia em função da posição hierárquica ocupada): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos da amostra, no que diz respeito à satisfação no trabalho, apesar de se verificar que os sujeitos em posições hierárquicas de chefia tendem a revelar níveis de satisfação ligeiramente superiores.

- **H10** (a satisfação no trabalho varia em função do número de horas de trabalho por semana): não existem diferenças significativas entre esta variável e a satisfação no trabalho, apesar de se verificar que os sujeitos que trabalham entre as 30 e as 39 horas semanais são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho. Por outro lado, os indivíduos com menos horas de trabalho por semana tendem a ser os menos satisfeitos.

- **H11** (a satisfação no trabalho varia em função da experiência profissional): não existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação no trabalho e a experiência profissional dos indivíduos. Apesar disso, à medida que aumentam os anos de experiência, denotam-se ligeiras oscilações no grau de satisfação no trabalho. De facto, à medida que aumentam os anos de experiência dos sujeitos na função, tende a diminuir o grau de satisfação no trabalho, ou seja, os indivíduos com experiência entre 1 e 3 anos tendem a revelar-se mais satisfeitos do que todos os outros;

- **H12** (a satisfação no trabalho varia em função do tipo de vínculo laboral): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre esta

variável e o tipo de vínculo laboral. Contudo, os dados revelam que os sujeitos que trabalham em regime de estágio tendem a ser os mais satisfeitos com o seu trabalho;

- **H13** (a satisfação no trabalho varia em função do regime de exclusividade): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. Todavia é possível observar que os indivíduos em regime de exclusividade tendem a demonstrar-se ligeiramente mais satisfeitos do que aqueles em regime de não exclusividade.

- **H14** (a satisfação no trabalho varia em função da antiguidade): não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação e a antiguidade. Todavia, é observável que são os indivíduos que estão há menos de um ano na organização, aqueles que parecem revelar-se mais satisfeitos com os seu trabalho;

- **H15** (a satisfação no trabalho varia em função do número de empregos): não existem diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação e o número de empregos, ainda que se verifique que à medida que aumenta o número de empregos que os sujeitos já tiveram, tende a aumentar o nível de satisfação no trabalho, sendo que os indivíduos que já tenham tido mais do que seis empregos, são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho.

Foi parcialmente confirmada a hipótese **H2** (existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e o afecto negativo, isto é, os sujeitos que tendem a vivenciar frequentes sentimentos de aversão e emoções negativas parecem revelar-se menos satisfeitos com o seu trabalho), pois embora não se encontrasse uma relação estatisticamente significativa entre o afecto negativo e a satisfação (a relação negativa encontrada não era significativa), foi encontrada uma correlação claramente negativa entre o afecto negativo e a satisfação com a colaboração e clima de relação com os colegas de trabalho ($r=0,21$, $p<0,01$), uma das componentes da satisfação geral com o trabalho.

Foi obtido um resultado exactamente oposto ao esperado na hipótese **H3b** (existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas extrínsecas, isto é, os sujeitos que usufruem de plano de benefícios tendem a revelar-se mais satisfeitos com os seu trabalho): foram encontradas diferenças estatisticamente significativas que comprovam que, ao contrário do que seria de esperar, os sujeitos sem plano de benefícios são aqueles que parecem estar mais satisfeitos com o seu trabalho.

Foi confirmada a hipótese **H1** (existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o afecto positivo, isto é, os indivíduos que apresentam uma predisposição para experimentar sentimentos e atitudes entusiásticas e activas mais facilmente se sentem satisfeitos com o seu trabalho): foram encontradas correlações positivas entre o afecto positivo e alguns dos itens da satisfação [perspectivas de promoção ($r=0,22$, $p=0,008$), remuneração ($r=0,19$, $p=0,02$), competência e funcionamento do superior imediato ($r=0,28$, $p=0,001$) e o trabalho que realiza ($r=0,32$, $p=0,000$)] e com a satisfação em geral ($r=0,37$, $p<0,01$).

A regressão linear permitiu-nos concluir que o modelo é significativo com ambas as variáveis do afecto positivo e negativo, explicando cerca de 13% da variação dos valores da satisfação no trabalho. Por outro lado, foi possível comprovar a existência de uma relação de linearidade entre a satisfação no trabalho e o afecto positivo ($t=4,84$; $p=0,000$), o mesmo não acontece com o afecto negativo, facto que vem reforçar a ausência de correlações entre estes dois constructos, referida nos parágrafos anteriores. Os resultados que derivaram da aplicação do teste de regressão linear comprovam pois que a satisfação causa sobretudo afecto positivo.

Em síntese, e apesar da amostra considerada não ser representativa de nem do país, nem de uma região, nem de um determinado tipo de organização e tendo em conta também que um dos grandes problemas do estudo se relaciona com a utilização de uma tradução para o português do Brasil da

escala da duas dimensões do afecto, é possível retirar algumas importantes conclusões de todo o trabalho realizado, particularmente ao nível das hipóteses formuladas com base no modelo de investigação previamente definido (Figura 28).

Efectivamente, a análise empírica permitiu confirmar então a existência de uma relação positiva entre a satisfação e o afecto positivo, tal como foi previsto pelo modelo de investigação. Por outro lado, ainda que não se tenha encontrado uma relação estatisticamente significativa, foi parcialmente comprovada a existência de uma relação negativa entre o afecto negativo e a satisfação.

No que se relaciona com os factores organizacionais, não foi confirmada a relação existente entre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho. Por outro lado, relativamente ao plano de benefícios foi obtido um resultado exactamente oposto ao previsto, isto é, são os sujeitos que não possuem plano de benefícios aqueles que mais satisfeitos se encontram com o seu trabalho.

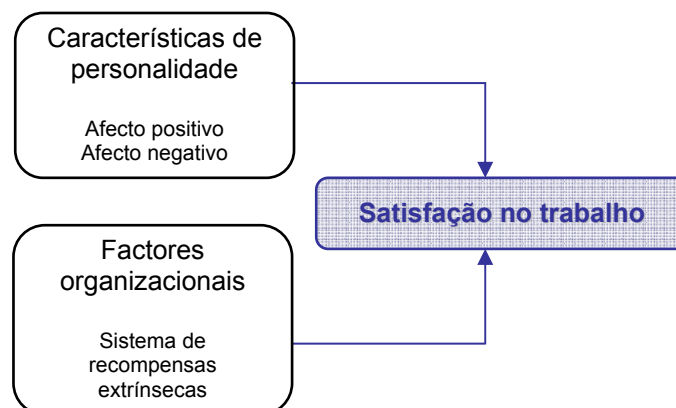


Figura 28. Modelo de investigação da satisfação no trabalho

V REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, R. (1999). "Negative Affectivity: Moderator or Confound in Emotional Dissonance-Outcome Relationships?" The Journal of Psychology **133**(1): 61-72.
- Adams, J. (1963). "Toward an understanding of inequity." Journal of Abnormal and Social Psychology **67**: 422-436.
- Agho, A., Price, J., Mueller, C. (1992). "Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity." Journal of Occupational and Organizational Psychology **65**: 185-196.
- Almeida, S., Freire, T. (1997). Metodologia da Investigação em Psicologia da Educação. Coimbra, APPORT.
- Anastasi, A. (1977). Testes Psicológicos. São Paulo, EPU.
- Arvey, R., Carter, G., Buerkley, D. (1991). Job satisfaction: dispositional and situational influences. International review of industrial and organizational psychology. C. Cooper, I. Robertson (eds). New York, Wiley. **6**: 359-383.
- Bilhim, J. (2002). Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2004). Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.
- Brief, P. (1998). Attitudes in and around organizations. Thousand Oaks, CA, Sage.

- Bruck, C., Allen, T. (2003). "The Relationship between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior and Work-family Conflict." Journal of Vocational Behaviour **63**: 457-472.
- Buckingham, M. (2005). Gestor de sucesso. Lisboa, Biblioteca Exame.
- Câmara, P. (2000). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2005). Humanator - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Chambers, J. (1999). "The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women: Revisiting the Assumptions." Journal of Education for Business: 69-74.
- Chan, D. (2001). "Method Effects of Positive Affectivity, Negative Affectivity and Impression Management in Self-reports of Work Attitudes." Human Performance **14**(1): 77-96.
- Chi, W., Freeman, R., Kleiner, M. (2005). Does Changing Employers improve Job Satisfaction? Minnesota, University of Minnesota: 25.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo, Pioneira Thomson Learning Ltda.
- Chiu, S., Chen, H. (2005). "Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediational Role of Job Satisfaction." Social Behavior and Personality **33**(6): 523-540.

- Chiu, R., Kosinski, F. (1999). "The Role of Affective Dispositions in Job Satisfaction and Work Strain: Comparing Collectivist and Individualist Societies." International Journal of Psychology **34**(1): 19-28.
- Chu, C., Hsu, H., Price, J., Lee, J. (2003). "Job Satisfaction of Hospital Nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan." International Nursing Review **50**: 176-182.
- Côte, S., Morgan, L. (2002). "A Longitudinal Analysis of the Association between Emotion Regulation, Job Satisfaction and Intentions to Quit." Journal of Organizational Behavior **23**: 947-962.
- Crocker, P. (1997). "A confirmatory factor analysis of the positive and negative affect schedule (PANAS) with a youth sport sample." Journal of Sport and Exercise Psychology **19**: 91-97.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. (2004). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa, Editora RH.
- Dormann, C., Zapf, D. (2001). "Job Satisfaction: a meta-analysis of stabilities." Journal of Organizational Behavior **22**: 483-504.
- Duffy, M., Ganster, D., Shaw, J. (1998). "Positive Affectivity and Negative Outcomes: the role of Tenure and Job Satisfaction." Journal of Applied Psychology **83**(6): 950-959.
- Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa, Editora McGraw-Hill de Portugal, Ltda.
- Fisher, C. (2000). "Mood and Emotions while Working: missing pieces of Job Satisfaction?" Journal of Organizational Behavior **21**: 185-202.

- Fisher, C. (2003). "Why do Lay People Believe that Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory." Journal of Organizational Behavior **24**: 753-777.
- Francès, R. (1984). Satisfação no Trabalho e no Emprego. Porto, Rés-Editora, Lda.
- Francis, L., Robbins, M. (1999). "The Relationship Between Personality and Satisfaction/Dissatisfaction with Ministry Among Female Stipendiary Anglican Clergy in the UK." Passional Psychology **47**(6): 439-444.
- Franco, L. (2005). U.S. Job Satisfaction Keeps Falling. The Conference Board. New York City.
- Galinha, I., Pais-Ribeiro, J. (2005). "Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II - estudo psicométrico." Análise Psicológica **2**(23): 219-227.
- Gerhardt, M., Brown, K. (2005). "Individual Differences in Self-Efficacy Development: The Effects of Goal Orientation and Affectivity." Learning and Individual Differences.
- Hackman, J., Oldham, G. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory." Organizational Behavior and Human Performance **16**: 250-279.
- Heller, D., Judge, T., Watson, D. (2002). "The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction." Journal of Organizational Behavior **23**: 815-835.
- Henne, D., Locke, E. (1985). "Job Dissatisfaction: What are the Consequences?" International Journal of Psychology **20**: 221-240.

- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. Comportamento organizacional e gestão de empresas. C. Marques, Cunha, M. (Eds). Lisboa, Publicações Dom Quixote: 43-65.
- Hill, M., Hill, A. (2000). Investigação por questionário. Lisboa, Edições Sílabo.
- Houaiss, A., Villar, M. (2002). Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Lisboa, Círculo de Leitores.
- Iaffaldano, M., Muchinsky, P. (1985). "Job Satisfaction and Job Performance: a Meta-Analysis." Psychological Bulletin **97**(2): 251-273.
- Ilies, R., Judge, T. (2003). "On the Heritability of Job Satisfaction: The Mediating Role of Personality." Journal of Applied Psychology **88**(4): 750-759.
- Iverson, R., Deery, S. (1997). Understanding the "Personological" Basis of Employee Withdrawal: The Influence of Affective Disposition on Employee Tardiness, Early Departure and Absenteeism. 57th Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, Massachusetts.
- Jonhson, G., Jonhson, W. (2000). "Perceived Overqualification, Positive and Negative Affectivity and Satisfaction with Work." Journal of Social Behaviour and Personality **15**(2): 167-184.
- Judge, T., Bono, J., Locke, E. (2000). "Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics." Journal of Applied Psychology **85**(2): 237-249.
- Judge, T., Heller, D., Mount, M. (2002). "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction. A Meta-Analysis." Journal of Applied Psychology **87**(3): 530-541.

- Kahn, J., Hessling, R., Russell, D. (2003). "Social Support, Health and Well-being among the Elderly: What is the Role of Negative Affectivity?" Personality and Individual Differences **35**: 5-17.
- Killgore, W. (2000). "Evidence of a third factor on positive and negative affect schedule in a college student sample." Perceptual and motor skills **90**: 147-152.
- Kim, S. (2005). "Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea." Sex Roles **52**(9/10): 667-681.
- Kim, W., Leong, J., Lee, Y. (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant." Hospitality Management **24**: 171-193.
- Krogstad, U., Hofoss, D., Veenstra, M. e Hjortdahl, P. (2006). "Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: relevance for micro unit culture." Human Resources for Health **4**(3).
- Lage, S. (2006). Melhores pessoas ou melhores empresas? Dia D - Revista do Jornal O Público. **1**: 22-23.
- Langelaan, S., Bakker, A., Doormen, L., Schaufeli, W. (2006). "Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences make a Difference?" Personality and Individual Differences **40**: 521-532.
- Lawler, E. (1986). High involvement management: participative strategies for improving organizational performance. San Francisco, Jossey Bass.

- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., Simonnet, V. (2005). "Job Satisfaction and Quits." Labour Economics.
- Lima, M., Vala, J., Monteiro, M. (1994). A Satisfação Organizacional: confronto de modelos. Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas. Oeiras, Celta Editora: 101-122.
- Locke, E. (1976). The nature and causes fo job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. M. D. Dunnette. Chicago, Rand McNally: 1297-1349.
- Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). "The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?" Psychology Bulletin **131**(6): 803-855.
- Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. Nova Iorque, Harper & Row.
- Matzler, K., Faullant, R., Renzl, B., Leiter, V. (2005). "The Relationship Between Personality Traits (Extraversion and Neuroticism), Emotions and Customer Self-Satisfaction." Innovative Marketing **1**(2): 32-39.
- Muchinsky, P. (2000). "Emotions in the Workplace: the neglet of Organizational Behavior." Journal of Organizational Behavior **21**: 801-805.
- O.N.R.H. (2005). Apresentação de resultados de 2005, Observatório Nacional de Recursos Humanos.
- Organ, D., Near, J. (1985). "Cognition *versus* Affect in Measures of Job Satisfaction." International Journal of Psychology **20**: 241-253.
- Paré, G., Tremblay, M., Lalonde, P. (2000). The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions Among it Professionals. Montréal, École des Études Commerciales de Montréal: 36.

- Parkes, K., Rabenau, C. (1993). "Work Characteristics and Well-being among Psychiatric Health-care Staff." Journal of Community & Applied Social Psychology **3**: 243-259.
- Payne, R., Morrison, D. (2002). "The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well-being versus Job Satisfaction and Organizational Commitment." Anxiety, Stress and Coping **15**(3): 231-244.
- Peluso, M. (2003). Alterações de humor associadas à actividade física intensa. Faculdade de Medicina. São Paulo, Universidade de São Paulo: 231.
- Pestana, M., Gageiro, J. (2000). Análise de dados para Ciências Sociais (2ªed). Lisboa, Editora Sílabo.
- Petty, G., Brewer, E., Brown, B. (2005). "Job Satisfaction among Employees of a Youth Development Organization." Child & Youth Care Forum **34**(1): 57-73.
- Pires, G. (2003). Gestão do Desporto - Desenvolvimento Organizacional. Porto, Apogesd.
- Podsakoff, P., Organ, D. (1986). "Self-reports in organizational research: problems and prospects." Journal of Management **12**(4): 531-544.
- Porter, W., Lawler, E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL, Irwin.
- Saavedra, R., Kwun, S. (2000). "Affective States in Job characteristics theory." Journal of Organizational Behavior **21**: 131-146.

- Schmitt, N., Pulakos, E. (1985). "Predicting Job Satisfaction from Life Satisfaction: is there a General Satisfaction Factor?" International Journal of Psychology **20**: 155-167.
- Seo, Y., Ko, J., Price, J. (2004). "The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: a Model Estimation in Korea." International Journal of Nursing Studies **41**: 437-446.
- Snipes, R., Oswald, S., LaTour, M., Armenakis, A. (2005). "The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: an Employee-level Analysis." Journal of Business Research **58**: 1330-1339.
- Sokoya, S. (2000). "Personal Predictors of Job Satisfaction for the Public Sector Manager: Implications for Management Practice and Development in a Developing Economy." Journal of Business in Developing Nations **4**(1).
- Staw, B., Barsade, S. (1993). "Affect and Managerial Performance: A Test of Sadder-but-Wiser versus Happier-and-Smarter Hypotheses." Administrative Science Quarterly **38**: 304-331.
- Strumpf, D., Danana, N., Gouws, J., Viviers, M. (1998). "Personality Dispositions and Job Satisfaction." South Africa Journal of Psychology **28**(2): 92-101.
- Thoresen, C., Bradley, J., Bliese, P., Thoresen, J. (2004). "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages." Journal of Applied Psychology **89**(5): 835-853.
- Vaney, S., Chen, Z. (2003). "Job satisfaction of recent Graduates in Financial Services." Compensation and working conditions online.

- Vila, L., García-Mora, B. (2005). "Education and the Determinants of Job Satisfaction." Education Economics **13**(4): 409-425.
- Watson, D., Clark, L. (1994). The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Schedule - Expanded Form. Iowa, The University of Iowa: 24.
- Watson, D., Clark, L., Tellegen, A. (1988). "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales." Journal of Personality and Social Psychology **54**(6): 1063-1070.
- Yperen, N. (2003). "On the link between different combinations of Negative Affectivity (NA) and Positive Affectivity (PA) and Job Performance." Personality and Individual Differences **35**: 1873-1881.
- Zellars, K., Perrewé, P. (2001). "Affective Personality and the Content of Emotional Social Support: Coping in Organizations." Journal of Applied Psychology **86**(3): 459-467.



Caro colega,

O meu nome é **Sara Ungaro** e sou aluna do **Mestrado de Gestão Desportiva** da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. O presente questionário destina-se à concretização da **Dissertação** para a obtenção do grau de Mestre, cujo tema se enquadra no âmbito do estudo da **satisfação no trabalho**.

As suas respostas serão estritamente confidenciais, sendo que ninguém, a não ser eu, terá acesso a elas. Por favor, responda a todas as questões, tendo sempre em mente que não existem respostas certas, nem erradas.

E, na eventualidade de encontrar alguma dúvida, não hesite em contactar-me para saraungaro@hotmail.com ou para tlm. 938 481 180. *Muito obrigada pela sua preciosa colaboração!*

I - A escala seguinte consiste num conjunto de palavras que pretendem descrever diferentes sentimentos e emoções. Leia com atenção cada um dos itens e **assinale com uma cruz** a opção que lhe parecer mais ajustada para indicar como se tem vindo a sentir **durante a última semana, incluindo o dia de hoje**.

	Muito pouco ou nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Excessivamente
1. Interessado					
2. Aflito					
3. Empolgado					
4. Chateado					
5. Forte					
6. Culpado					
7. Apavorado					
8. Hostil					
9. Entusiasmado					
10. Orgulhoso					
11. Irritável					

	Muito pouco ou nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Excessivamente
12. Alerta					
13. Envergonhado					
14. Inspirado					
15. Nervoso					
16. Determinado					
17. Atencioso					
18. Inquieto					
19. Activo					
20. Com medo					

II - Gostaríamos de saber em que medida se encontra satisfeito com o seu trabalho. Isto é, tudo somado, e nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha, sendo que o 1 corresponde a extremamente insatisfeito e o 7 a extremamente satisfeito.

1. Em relação às suas *perspectivas de promoção* diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito						Extremamente satisfeito

2. Em relação à *organização e funcionamento do departamento onde trabalha*, diria que:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito						Extremamente satisfeito

3. Em relação à *colaboração e clima de relação com os seus colegas* diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito						Extremamente satisfeito

4. Em relação à *remuneração que recebe* diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito						Extremamente satisfeito

5. Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito			Extremamente satisfeito			

6. Em relação ao trabalho que realiza diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito			Extremamente satisfeito			

7. Em relação à competência dos seus subordinados, diria que está (esta pergunta destina-se apenas a indivíduos em função de chefia):

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito			Extremamente satisfeito			

8. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito			Extremamente satisfeito			

III - Finalmente, gostaríamos de saber como se processa o sistema de remuneração e o plano de benefícios que o seu ginásio coloca à sua disposição.

Assinale com uma cruz a(s) resposta(s) correspondente(s) à sua escolha.

Sistemas de Remuneração

1. Salário fixo..... ☐
2. Salário variável (pagamento à hora)..... ☐
3. Salário variável em função do nº de alunos por aula..... ☐
4. Salário variável em função da modalidade desportiva que ensina..... ☐
5. Complemento de exclusividade..... ☐
6. Prémios de assiduidade..... ☐
7. Outros. Quais? _____

Plano de Benefícios (regalias oferecidas/pagas pela empresa)

1. Formação..... ☐
2. Seguro de Saúde..... ☐
3. Equipamentos..... ☐
4. Utilização de todos os serviços do ginásio..... ☐
5. Horário flexível..... ☐
6. Carro da empresa.. ☐
7. Outros. Quais? _____

IV - Informação demográfica

A informação que se segue será unicamente utilizada para fins estatísticos, pelo que agradecemos o seu total preenchimento. **Assinale com uma cruz** a opção considera correcta.

1. Género: Feminino ☐ Masculino ☐ **2. Ano em que nasceu:** _____

3. Estado civil: Solteiro/Viúvo/Divorciado ☐ Casado/União de facto ☐

4. Habilitações Literárias: Não licenciado em Educação Física ☐

Licenciado em Educação Física ☐

5. Função que desempenha:

Personal Trainer ☐

Professor de Hidroginástica ☐

Professor de RPM ☐

Professor de BTS ☐

Professor de Natação ☐

Professor de Hidro-Cycle ☐

Professor de Musculação ☐

Professor de Tai-Chi ☐

Professor de Pilates ☐

Coordenador de Professores ☐

Coordenador de modalidades ☐

Coordenador de Ginásio ☐

Outra. Qual? _____

6. Tem subordinados? Não ☐ Sim ☐ Se sim, quantos? _____

7. Número de horas que, em média, trabalha por semana: _____

8. Há quanto tempo desempenha a sua função actual:

<1 ano ☐ 1-3 anos ☐ 3-5 anos ☐ 5-10 anos ☐ +10 anos ☐

9. Tipo de vínculo laboral: Contrato a termo ☐ Estagiário ☐ Recibos verdes ☐ Sem termo ☐

Outro. Qual? _____

10. Trabalha em regime de exclusividade? Não ☐ Sim ☐

11. Há quanto tempo trabalha neste ginásio:

<1 ano ☐ 1-3 anos ☐ 3-5 anos ☐ 5-10 anos ☐ +10 anos ☐

12. Em quantos ginásios trabalhou antes deste? 0 ☐ 1-2 ☐ 3-5 ☐ +5 ☐

Mais uma vez, obrigada pela sua colaboração!

Sara Ungaro