



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

A Satisfação no Trabalho e as Recompensas Salariais

Ana Catarina de Jesus Melfe
(m5664)

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em **Gestão**
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor António João Santos Nunes

Covilhã, Outubro de 2014

Agradecimentos

Quero agradecer a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste estudo.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor António João Santos Nunes, pela sua colaboração, preocupação, orientação, pelas suas indicações, por todo o tempo dispensado e empenho que teve para com esta investigação. A sua orientação contribuiu de forma decisiva para o meu desenvolvimento académico e futuro profissional.

Deixo também o meu agradecimento às empresas que participaram neste estudo, sem a colaboração delas e a participação dos colaboradores no preenchimento dos questionários não teria sido possível realizar o estudo.

E como não poderia deixar de ser, agradeço aos meus pais, responsáveis pela minha educação e formação, por acreditarem em mim, por me apoiarem em todos os meus projetos e decisões. Sem o apoio deles, nada seria possível.

Agradeço à minha família por todo o apoio ao longo destes meses, por não me deixarem desistir e acima de tudo pela compreensão e ajuda de todos.

Agradeço ao Nuno por me ouvir incansavelmente durante toda a realização desta investigação, por toda a sua amizade, carinho, companheirismo, paciência e amor.

Agradeço aos meus amigos que de uma forma ou de outra fazem parte desta caminhada.

Resumo

A satisfação no trabalho e as recompensas representam áreas de elevada importância para a Gestão de Recursos Humanos. Pessoas satisfeitas contribuem mais para os objetivos da organização que pessoas insatisfeitas, devendo as recompensas ser geridas de forma integrada e alinhada com a estratégia e os objetivos da organização.

Assim, a presente investigação pretende identificar e caracterizar os tipos de recompensas utilizados pelas empresas e a importância para a satisfação, mensurar os níveis de satisfação dos trabalhadores, verificar o impacto das variáveis sociodemográficas na satisfação, e Identificar o efeito dos fatores organizacionais na satisfação: categorias profissionais e dimensão da empresa.

Durante o presente estudo recorreu-se a uma investigação quantitativa, cuja amostra foi constituída por 157 trabalhadores de três empresas diferentes, utilizando-se como instrumento de recolha de dados a versão portuguesa do questionário *Job Satisfaction Survey (JSS)*.

Em relação à satisfação no trabalho, os resultados relevam que a satisfação no trabalho é influenciada pelos níveis salariais dos trabalhadores e que a dimensão da empresa também influencia a satisfação dos trabalhadores.

Em relação às recompensas salariais, verifica-se que apenas são utilizadas as previstas nos contratos coletivos de trabalho dos respetivos setores de atividade, em que a retribuição salarial é composta por: salário base, subsídio de alimentação, diuturnidades e horas extra. Salientando-se a ausência de quaisquer outras formas de retribuição variáveis nas empresas estudadas.

Palavras-Chave

Gestão de Recursos Humanos, Satisfação no Trabalho, Recompensas.

Abstract

Job satisfaction and rewards represent areas of elevated importance to Human Resource Management. Satisfied people contribute most to objectives of the organization then dissatisfied people, the rewards should be integrated and aligned with the strategy and objectives of the organization.

Thus, the present research aims to identify and characterize the types of rewards used by enterprises and importance for satisfaction, measure the levels of employee satisfaction, verify the impact of sociodemographic factors in global satisfaction and identify organizational factors in satisfaction: professional categories and dimension of the company.

This study, a quantitative research, was based on a sample of 157 employees of three different organizations, using as instrument for data collection the questionnaire *Job Satisfaction Survey (JSS)*.

In relation to job satisfaction, the results reveal the existence of statistically significant differences between the salary levels of employees and satisfaction, and between dimension of enterprise and the job satisfaction.

Regarding the rewards, only are used those stipulated in the collective labor agreements the respective sectors of activity, in that wage retribution is comprised of: base salary, food allowance, seniority and overtime. Emphasizing the absence of any other forms of variable retribution in the companies studied.

Keywords

Human Resource Management, Job Satisfaction, Rewards.

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Palavras-Chave	v
Abstract	vii
Keywords	vii
Índice Geral	ix
Lista de Tabelas	xi
Lista de Figuras	xiii
Lista de Acrónimos	xv
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Os Sistemas de Recompensas	4
2.1.1. Conceito e Objetivos de um Sistema de Recompensas	4
2.1.2. Componentes dos Sistemas de Recompensas	5
2.1.2.1. As Recompensas Intrínsecas	5
2.1.2.2. As Recompensas Extrínsecas	8
2.2. Satisfação no Trabalho	10
2.2.1. O Conceito de Satisfação no Trabalho	10
2.2.2. Causas da Satisfação no Trabalho	12
2.2.2.1. Causas Pessoais	12
2.2.2.2. Causas Organizacionais	14
3. Metodologia	16
3.1. Esquema Geral da Investigação e Objetivos	16
3.2. Tipo de Estudo e Seleção das Empresas	17
3.3. Instrumentos de Recolha de Dados e Mensuração das Variáveis	18
3.3.1. Questionário	18

4. Apresentação e Análise dos Resultados	22
4.1. Caracterização das Empresas Participantes no Estudo	22
4.2. Análise Descritiva	24
4.3. Testes das Hipóteses	25
5. Discussão dos Resultados	29
6. Conclusão	33
Referências Bibliográficas	34
Anexos	39

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Incentivos mais Frequentes	9
Tabela 2 - Algumas Definições de Satisfação com o Trabalho	11
Tabela 3 - Causas da Satisfação: Pessoais e Organizacionais	12
Tabela 4 - Caracterização das Empresas	18
Tabela 5 - Principais Medidas de Satisfação no Trabalho	19
Tabela 6 - Facetas do <i>Job Satisfaction Survey</i> - JSS	20
Tabela 7 - Conteúdos de cada Subescala do <i>Job Satisfaction Survey</i> -JSS	20
Tabela 8 - Amostra e Caracterização Sociodemográfica das Empresas	22
Tabela 9 - Resultados do Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov aplicado à variável Satisfação Global	24
Tabela 10 - Estatística Descritiva	25
Tabela 11 - Nível Etário e Satisfação com o Trabalho	26
Tabela 12 - Género e Satisfação com o Trabalho	26
Tabela 13 - Nível de Escolaridade e Satisfação com o Trabalho	27
Tabela 14 - Antiguidade e Satisfação com o Trabalho	27
Tabela 15 - Categoria Profissional e Satisfação com o Trabalho	28
Tabela 16 - Salário e Satisfação com o Trabalho	28
Tabela 17 - Dimensão da Empresa e Satisfação com o Trabalho	29

Lista de Figuras

Figura 1 - Estilos de Gestão	8
Figura 2 - Modelo de Investigação	15
Figura 3 - Esquema de Investigação	16

Lista de Acrónimos

PME	Pequenas e Médias Empresas
GE	Grande Empresa
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
JDI	Job Descriptive Index
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
JDS	Job Diagnostic Survey
JIG	Job in General Scale
GJS	Global Job Satisfaction
JSS	Job Satisfaction Survey
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

1. Introdução

Perante o atual cenário económico, as organizações deparam-se com crescentes exigências de melhoria dos resultados de forma a sustentarem a sua sobrevivência no curto e no longo prazo. Sendo os contextos de enquadramento organizacional extremamente competitivos, exigentes e incertos, as pessoas que compõem a organização podem representar o elemento fulcral para a criação de valor.

Uma vez que as organizações e as pessoas enfrentam numerosos desafios, e a globalização obriga as organizações a repensar as suas estruturas, as suas estratégias, os seus recursos, logo torna-se necessário que cada organização defina e implemente sistemas de recompensas adequados às atuais exigências que enfrenta e suscetíveis de suportar elevados níveis de satisfação na sua força de trabalho. Hai-Ming & Yi-Hua Hsieh (2006) mencionam que se assiste a uma nova tendência nos sistemas de recompensas, com o reforçar gradual dos componentes intrínsecos, suscetíveis de incentivar e de motivar a força de trabalho.

Nesta linha de pensamento as empresas devem procurar melhorar o seu relacionamento com os trabalhadores, de modo a aumentarem os seus níveis gerais de satisfação no trabalho, e simultaneamente, estes também esperam que a organização tenha em linha de conta os seus objetivos e projetos pessoais, de modo a que se conciliem as motivações e os interesses de ambas as partes.

Global e estruturalmente, a evolução dos sistemas de recompensas seguiu o sentido do alinhamento e do encadeamento dos objetivos e das recompensas individuais com os objetivos estratégicos da empresa (Camara, 2006). Assim, Hai-Ming & Yi-Hua Hsieh (2006) mencionam que até meados dos anos 50, os sistemas de recompensas representavam um conceito secundarizado e sobre o qual pouco se falava, mas atualmente, representam a base para a missão da empresa no século XXI. O que também vai de encontro ao que Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos & Dimitris (2010) defendem, ao mencionarem que a enorme quantidade de literatura desenvolvida nos últimos anos acerca desta temática, visa promover uma compreensão global dos sistemas de recompensas, e também, até que ponto esses sistemas podem influenciar os níveis de responsabilidade, a motivação, e a satisfação no trabalho.

De forma muito vincada, e no seu todo, para a atividade de gestão das pessoas nas organizações, Camara (2006:69), sustenta que “a gestão do sistema de recompensa constitui, hoje, o maior desafio da gestão de recursos humanos”.

A satisfação no trabalho representa outra atividade fulcral para a Gestão de Recursos Humanos nas organizações (Galanou *et al.*, 2010), e têm sido um tema central, e uma das áreas que tem suscitado mais interesse para os investigadores e académicos desde há muito tempo (Blood, Ridenour, Thomas, Qualls & Hammer, 2002; OKpara, 2006; Perrachione, Rosser

& Petersen, 2008; Platsidou & Agaliotis, 2008; Malik, Nawab, Naeem & Danish, 2010; Astrauskaite, Vaitkevicius & Perminas, 2011; Dirani & Kuchinke, 2011; Sarwar & Abugre, 2013), sendo também a variável mais frequentemente estudada na pesquisa organizacional (Spector, 1997; Rafiq, Javed, Khan & Ahmed, 2012; Sarwar & Abugre, 2013). Representando, por isso, um elemento considerado como muito relevante para o bom funcionamento da organização (Murphy, Athanasou & King, 2002).

Ao longo dos tempos os investigadores têm analisado os antecedentes da satisfação no trabalho, as dimensões da satisfação no trabalho, e a relação entre a satisfação no trabalho e os resultados organizacionais relacionados com o trabalho, como o compromisso e o *turnover* (Fields, citado por Dirani & Kuchinke, 2011). Contudo, também se aceita na comunidade científica que a satisfação no trabalho se associa a fatores relativos ao indivíduo como o sexo, o nível etário, o nível educacional e a experiência profissional (Dirani & Kuchinke, 2011).

Assim a procura pela compreensão das causas da satisfação no trabalho, ou insatisfação, representa uma área que tem suscitado um interesse crescente aos investigadores e aos gestores (Sarker, Crossman & Chinmeteeputuck, 2003).

Embora muitas outras dimensões contribuam para a satisfação no trabalho, as remunerações representam a principal fonte de rendimento dos trabalhadores, sendo importante que exista um nível elevado de satisfação de cada trabalhador com a sua remuneração, existindo assim maiores probabilidades de estarem satisfeitos consigo próprios e com a empresa. Podendo assim vir a refletir-se em maiores níveis de produtividade e de criatividade, em maiores níveis de compromisso e em baixos níveis de absentismo, e fortalecendo-se a criação de vantagens competitivas para a organização (Galanou *et al.*, 2010).

Tendo-se a consciência que o termo possui uma elevada amplitude (Galanou *et al.* 2010), e representando uma construção complexa e multi-facetada (Lagace, Goolsby & Gassenheimer, 1993), porque cada indivíduo pode ter uma perceção diferente da satisfação (Sarwar & Abugre, 2013). A pertinência do estudo começa por ser sustentada na necessidade de se conhecerem os níveis de satisfação dos trabalhadores portugueses em pequenas e médias empresas (PME) que dominam o nosso tecido empresarial.

Assim revela-se desafiante tentar identificar os sistemas de recompensas utilizados por empresas portuguesas que estão sobre o âmbito jurídico dos contratos coletivos de trabalho aplicáveis ao respetivo setor de atividade, e sobretudo, dos níveis de satisfação desses trabalhadores, porque ambas as temáticas assumem relevância para cada trabalhador considerado individualmente, bem como, para os empregadores. E nesta linha raciocínio (Ellickson & Logsdon, 2001) mencionam que os trabalhadores podem ter uma influência positiva na produtividade, nos níveis de comprometimento para com a organização, e na eficácia organizacional.

Assim a questão de investigação central sobre o qual este trabalho se debruça é a identificação das formas de retribuição utilizadas pelas organizações, bem como, dos níveis de satisfação no trabalho e se estes níveis satisfacionais dependem das recompensas salariais.

Então, embora posteriormente se aprofundem e pormenorizem os objetivos, especialmente os objetivos mais específicos, temos como principais objetivos norteadores desta dissertação: a identificação e caracterização dos tipos de recompensas utilizadas pelas organizações e importância para a satisfação; a mensuração dos níveis de satisfação dos trabalhadores; a identificação do impacto das variáveis sociodemográficas na satisfação; e Identificação dos fatores organizacionais na satisfação: categorias profissionais e dimensão da empresa.

Em termos estruturais esta dissertação está organizada em 6 capítulos. No primeiro faz-se a apresentação e o enquadramento inicial da temática em investigação, procurando-se identificar os contornos gerais das temáticas em estudo, bem como, a questão em investigação e os objetivos gerais do estudo.

O segundo capítulo aprofunda o enquadramento teórico das temáticas em estudo, procurando-se através da revisão exaustiva da literatura, a construção dos conceitos e dos componentes de um sistema de recompensas, bem como, dos conceitos e dos componentes da satisfação no trabalho. Finalmente, e simultaneamente com a problematização das temáticas em estudo, levantam-se as hipóteses de investigação e apresenta-se um modelo que procura descrever as variáveis em estudo.

No capítulo seguinte expõem-se os aspetos metodológicos que foram considerados para a realização deste estudo, onde é apresentado o esquema geral da investigação e objetivos, o tipo de estudo e seleção das empresas, os instrumentos de recolha de dados, e ainda a mensuração das variáveis.

No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados, onde consta a caracterização da amostra onde foi feito o estudo, a análise descritiva, e o teste das hipóteses. E no capítulo seguinte é feita a discussão dos resultados, onde é feito o confronto entre os resultados obtidos e a literatura.

Finalmente, no sexto capítulo elaboram-se as principais conclusões do estudo, assim como, as limitações e as recomendações para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1. Os Sistemas de Recompensas

A gestão do sistema de recompensas constitui, hoje, o maior desafio da gestão de recursos humanos. O sistema de recompensas integra a remuneração de base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individualmente, e em grupo, e a recompensa indireta, conhecida por benefícios. Sem um bom sistema de recompensas não será possível abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade, nem atingir níveis mais elevados de produtividade (Camara, 2006:69).

Segundo Camara (2006:71) para que um sistema de recompensas seja eficaz é essencial que satisfaça dois pressupostos:

- Que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, fomentando atuações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;
- Que seja bem aceite pelos seus destinatários, percebido como justo e objetivo, funcionando de forma equitativa e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontroversos, que serão medidos de harmonia com regras predefinidas que afastem a subjetividade.

2.1.1. Conceito e Objetivos de um Sistema de Recompensas

Camara (2006:87) define sistema de recompensas como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e destinam-se a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Esta definição reúne um conjunto de elementos-chave que devem estar presentes em qualquer sistema de recompensas, nomeadamente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007:488):

- A coerência dos seus componentes;
- O alinhamento com a estratégia da empresa;
- A natureza material e imaterial dos seus componentes;
- A ligação do desempenho às recompensas;
- O reforço da motivação e da produtividade dos colaboradores.

Também Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006:90) definem sistema de recompensas como “um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá assegurar a equidade interna; permitir

competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa e permitir a individualização dos salários, através da utilização de fatores de mérito individual”.

Por equidade interna entende-se o grau de justiça que resulta da aplicação do sistema de recompensas ao universo de funções existentes na empresa. Cria-se, por vezes, uma percepção de que há áreas funcionais privilegiadas por comparação com outras dentro da empresa, e isso pode conduzir à sedimentação de sentimentos de discriminação e de injustiça, que é importante evitar que se instalem duradouramente. Para tanto, não basta que tecnicamente o sistema remuneratório seja inatacável e bem fundamentado, através da utilização de um sistema de avaliação de funções, que as hierarquize, transversalmente à empresa, em razão do seu grau de complexidade e nível de responsabilidade. É essencial que o sistema seja dotado de transparências e adequadamente comunicado aos seus destinatários, para que estes entendam a lógica que lhe é subjacente. Só assim será possível dissipar percepções erradas (Camara *et al.*, 2007).

Do ponto de vista organizacional, o objetivo de um sistema de recompensa é atrair, motivar e reter funcionários de alta qualidade (Armstrong, citado por Bonsdorff, 2011; Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, citado por Bonsdorff, 2011), bem como, a promoção de altos níveis de desempenho (Huselid, 1995). Também, Camara (2006:90) menciona que os objetivos primordiais de um sistema de recompensa são: i) o de atrair, reter e motivar empregados de alto potencial; ii) apoiar e reforçar a Cultura de Empresa e o modelo estrutural dela emergente; e iii) atingir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível (ver também Camara *et al.*, 2007:491).

2.1.2. Componentes dos Sistemas de Recompensas

As recompensas podem dividir-se em duas categorias: recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas e estas são divisíveis em várias subcategorias (Clifford, citado por Rafiq *et al.*, 2012). As recompensas intrínsecas são as que estão inteiramente ligadas ao trabalho em si (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira). São estas recompensas que geram motivação e criam a identificação entre o empregado e a empresa, que dão sentido e importância ao trabalho que faz e que estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa (Camara, 2006:110).

As recompensas extrínsecas, por seu lado, estão dirigidas a fatores externos ao trabalho, em si mesmo (salário, benefícios, símbolos de estatuto e as promoções). Se não forem geridas equitativamente e se não forem competitivas, relativamente à prática de mercado, são suscetíveis de provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça e levar, finalmente, o empregado a romper a relação laboral (Camara, 2006:110).~

2.1.2.1. As Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza, do seu enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao

colaborador (Camara *et al.*, 2007:497). Podem considerar-se como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa; o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2006:117-150).

Os **mecanismos de reconhecimento** consistem em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excecional, contribuem para alcançar os objetivos da empresa. Pretende-se dar ao empregado visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas de trabalho, mais orgulho naquilo que faz e reforço positivo. O reconhecimento, para ser eficaz, não tem necessariamente que envolver prémios em dinheiro. O mais importante é assumir um carácter simbólico e não ser banalizado, o que lhe retiraria a aura de prestígio e o privaria de provocar impacto. Os mecanismos utilizados para promover o reconhecimento, e o que é reconhecido, dependem muito da cultura da empresa e dos seus objetivos de negócio (Camara, 2006:117).

O **desenho funcional** corresponde a uma exigência da atual conjuntura organizacional, passando por dar a possibilidade ao empregado de participar no processo de decisão nas tarefas que ele executa diariamente; a construção de equipas que facilitem a troca de ideias e que permitam, um clima de solidariedade; e dar às pessoas um trabalho desafiante (Camara, 2006:122).

A **autonomia** é definida como a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas atividades. Contudo, a autonomia está naturalmente ligada à **responsabilidade**, entendida como a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação. Portanto, a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade e vice-versa (Camara, 2006:126).

As **oportunidades de desenvolvimento profissional** resultam da circunstância de as pessoas, regra geral, quererem aprender coisas novas e aperfeiçoar os seus conhecimentos. Isto aponta para que o investimento na formação se torne uma prioridade empresarial, a par de critérios de recrutamento mais exigentes. É importante ter em vista que as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional são parte integrante do sistema de recompensas e devem ser geridas por forma a assegurar a convergência entre os interesses da empresa e as aspirações individuais, pois essa convergência é a base em que assenta a nova relação de trabalho (Camara, 2006:131,134).

O **envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa** premeia-se com a motivação dada aos colaboradores, pelo facto de os mesmos terem um papel mais ativo na organização. Em qualquer empresa o papel de iniciar a reflexão estratégica cabe à gestão de topo. Infelizmente, o quotidiano das empresas raramente obedece a este modelo e é frequente ver-se a gestão de topo embrenhada na resolução das questões do dia-a-dia, do funcionamento da empresa e sem tempo, ou disponibilidade, para

traçar grandes linhas de ação e grandes opções estratégicas. Daí que cada vez mais a iniciativa estratégica da administração seja, de seguida, analisada e debatida, num processo de cascata¹, aos vários níveis da organização para recolher *feedbacks* que permitam aperfeiçoar e complementar o plano original. Portanto, faz todo o sentido a partilha e a incorporação do *feedback*, o que permite o enriquecimento das soluções adotadas, a eliminação da resistência à mudança, a oportunidade de desenvolvimento e o reforço do sentido de pertença à organização; pois os colaboradores sentem-se agentes participativos na definição dos objetivos da organização, compreendendo o significado e o alcance desses objetivos, levando a que se evitem decisões desalinhadas ou contraditórias (Camara, 2006:135-137).

Por fim, temos o **clima organizacional e estilo de gestão**. No que se refere ao clima organizacional é uma realidade complexa, que é mais fácil de diagnosticar, dado que o clima organizacional é resultado direto da cultura da empresa. Da sua implementação resulta uma maneira de ser e de estar da empresa, que lhe confere uma identidade própria, que vai determinar o modo como ela se relaciona com os seus empregados e o seu envolvimento exterior (como, por exemplo, clientes, fornecedores e entidades oficiais). Por conseguinte, o clima organizacional resulta da gestão de todas as variáveis (ambiente de trabalho, comunicação, perspetivas de carreira, estilo de gestão, sistemas de avaliação, mecanismos de reconhecimento, formação e condições de trabalho) que é feita de uma maneira única por cada empresa e se traduz na sua personalidade própria (Camara, 2006:139-140).

Quanto ao estilo de gestão, o mesmo resulta das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional (Camara, 2006:148-150).

Ao longo do eixo vertical, os estilos de gestão evoluem entre o totalmente hierarquizado e o igualitário puro. No primeiro existe um grande afastamento e diferenciação de estatuto entre o topo e a base da estrutura organizacional, compartimentação de funções e patamares de autonomia bem diferenciados. No segundo, as distâncias hierárquicas anulam-se e a organização é composta por pares com estatuto idêntico, com um “*primus entre pares*” a liderar. Estes dois extremos são amenizados consoante a sua maior orientação para as pessoas ou para os resultados.

As organizações orientadas para os resultados dão prioridade às tarefas, subvalorizando o interesse e bem-estar das pessoas. As organizações orientadas para as pessoas põem em segundo plano os resultados se estes entram em conflito com o clima organizacional.

Daqui resultam quatro estilos diferentes de gestão, tipificados na Figura 1.

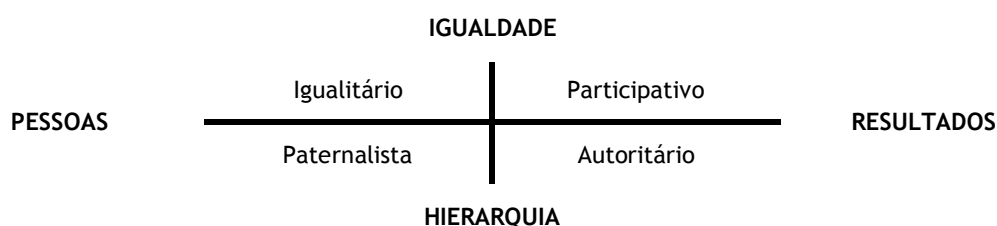
O paternalista corresponde à empresa de rosto humano. O estilo autoritário identifica-se com a empresa cuja maior preocupação são os lucros e os resultados, encarando as pessoas como fatores de produção, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da organização. O estilo participativo assenta na gestão por objetivos e na contratualização do desempenho.

¹ Por grupos sucessivos de gestores, partindo dos mais seniores para os menos seniores

Procura envolver as pessoas na definição dos objetivos estratégicos da empresa e tenta obter delas o compromisso para o conjunto de objetivos fixados anualmente. O estilo igualitário exige uma grande autodisciplina dos membros da organização. Em organizações onde se verifica que os empregados formam uma população muito homogênea em termos de *background* e competências, o estatuto de igualdade é natural e inevitável. O estilo de gestão é um poderoso fator motivador para os empregados.

O estilo de gestão participativo e, em certos casos, o igualitário são os que melhor conseguem preencher o papel do fator motivacional.

Figura 1 - Estilos de Gestão



Fonte: Adaptado de Camara (2006:148)

2.1.2.2. As Recompensas Extrínsecas

Para Sousa *et al.* (2006), as recompensas extrínsecas são de natureza material, assumindo, em muitos casos, a forma de prémios monetários. Alguns exemplos deste tipo de recompensas são: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto (Sousa *et al.*, 2006:107; Camara *et al.*, 2007:501).

O **salário** é o montante pago em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho (Costa, 2003:243; Camara, 2006:155;).

O salário é uma recompensa direta do trabalho e pode ter uma parcela fixa, que inclui o salário base acrescido de subsídios (subsídio de alimentação, de doença, entre outros) (Sousa *et al.*, 2006:107), alguns têm carácter genérico, como é o caso do subsídio de alimentação e outros são específicos e estão ligados ao regime de trabalho praticado (turnos, desfasado, móvel) ou à sua especial perigosidade ou penosidade (subsídio de risco, subsídio de isolamento) (Camara, 2006:157), e uma parcela variável, atribuída em função dos objetivos atingidos (Sousa *et al.*, 2006:107).

O salário pode ser definido por acordo com entre as associações patronais e as associações sindicais, por contratação coletiva (contratos coletivos, acordos coletivos e acordos da empresa), ou negociados individualmente por cada trabalhador. O montante salarial a pagar deverá salvaguardar o cumprimento do princípio da equidade, integrando a natureza e o conteúdo funcional, bem como, o nível de responsabilidade exigido a cada posto de trabalho (Sousa *et al.*, 2006:107). Pearson, citado por Rafiq *et al.* (2012) afirma que o salário é o *feedback* que mostra a importância do funcionário para a organização.

Relativamente aos **incentivos**, e segundo Camara (2006:162), são componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, recompensam o atingimento ou a superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o trabalhador.

Deste modo, os incentivos têm subjacentes três objetivos:

- a) Associar o nível de recompensas com o nível de desempenho do empregado e com os resultados do negócio;
- b) Estimular comportamentos e atuações, alinhando-os com os objetivos do negócio da empresa;
- c) Assegurar a retenção de pessoas chave dentro da organização, reconhecendo a sua contribuição para os resultados obtidos e reforçando a sua identificação e compromisso com o projeto da empresa.

No entanto, para que estes fatores sejam eficazes e atinjam os objetivos para os quais foram concebidos, é necessário que assentem num contrato psicológico de desempenho, estabelecido entre a empresa e o trabalhador, que assegure o compromisso deste para com os objetivos que negociou e acordou com o seu superior hierárquico (Camara, 2006:162).

Na Tabela seguinte apresentam-se as modalidades de incentivos mais frequentemente utilizadas no mercado, e também mostra que a esmagadora maioria dos sistemas de incentivos vigentes no mercado têm um carácter monetário, o que não surpreende porque isso lhes confere muito maior adaptabilidade às necessidades e às prioridades de cada um. (Camara, 2006:173; Sousa *et al.*, 2006:107)

Tabela 1- Incentivos mais Frequentes

	Monetários	Não monetários
De curto prazo (até 1 ano)	Comissões Bónus	Viagens
De médio e longo prazo (mais de 1 ano)	<i>Stock options</i> <i>Phanton shares</i> <i>Stock grants</i>	

Fonte: Adaptado de Camara (2006:173)

Em relação aos **benefícios** estes representam uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo, visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa (Camara, 2006:200). Podem ser de carácter social, como subsídio de alimentação, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões; ou podem ser de carácter específico (*fringe benefits*), sendo os mais frequentemente utilizados os planos de compra de automóveis, as despesas de

representação, as viagens e os seguros de vida capitalizáveis (Costa, 2003:244-246; Camara, 2006:203, 213).

Os **símbolos de estatuto** que consistem em sinais exteriores de elevada importância que as empresas conferem aos seus gestores seniores, têm por objetivo aumentar a sua autoestima e o seu sentimento de autorealização (Camara, 2006:217). Entre outros, são exemplos de símbolos de estatuto, a utilização de viatura da empresa a título pessoal, a concessão de motorista e o uso do cartão de crédito (Costa, 2003:249; Camara, 2006:220-221; Sousa *et al.*, 2006:107).

2.2. Satisfação no Trabalho

2.2.1. O Conceito de Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é uma área de estudo relativamente recente, tendo surgido com área relevante do comportamento organizacional no início dos anos noventa do século passado (Taylor, citado por Rafiq *et al.*, 2012). Atualmente, o conceito é amplamente estudado na literatura de comportamento organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007:178; Rafiq *et al.*, 2012). Existindo quem a considere uma das variáveis mais frequentemente estudadas, baseando-se em pesquisas que incidem sobre as áreas organizacionais (Spector, 1997) ou uma das variáveis mais importantes e significativas na área específica do comportamento organizacional (Sarwar & Abrugre, 2013).

A importância atual da temática é demonstrada por Cranny, Smith & Stone, citado por Rafiq *et al.*, (2012) ao identificarem mais de 5000 estudos publicados sobre satisfação no trabalho. Entre outras justificações, parecem sobressair duas razões que explicam o grande interesse dos investigadores sobre a satisfação (Judge, Bono, Thorensen & Patton, citado por Cunha *et al.*, 2007:178):

- Representa um dos resultados do trabalho mais pretendidos pelos seres humanos;
- Sempre tem sido, implícita ou explicitamente, associada ao desempenho, o que equivale a esperar-se que os trabalhadores mais satisfeitos sejam também os mais produtivos.

Embora não exista uma definição do conceito aceite por todos (Evans, citado por Paul & Phua, 2011), a mais conhecida e usada é a que foi proposta por Locke que caracteriza a satisfação como sendo uma resposta afetiva ao trabalho (Camara *et al.*, 2007; Rehman & Waheed, 2011; Rafiq *et al.*, 2012), e por outro lado, temos autores que a definem como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Arnold, Robertson & Cooper, citado por Ferreira, Neves & Caetano, 2001:289; Beer, citado por Ferreira *et al.* 2001:289). Para se ter uma noção mais abrangente acerca da amplitude do conceito podem consultar-se as definições de alguns autores apresentadas na Tabela seguinte.

Tabela 2 - Algumas Definições de Satisfação com o Trabalho

Definição	Autores
“Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”	Locke (1976:10)
“Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade.”	Brief (1988:86)
“O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho que podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho - como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores, subordinados ou o pagamento.”	George e Jones (1999:74)

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007:180)

Dentro desta linha de pensamento e tendo em conta as diversas definições de satisfação no trabalho, Weiss (2002) sugeriu que a satisfação no trabalho fornece uma avaliação positiva ou negativa que os indivíduos fazem sobre as várias dimensões do seu trabalho. Malik *et al.* (2010) entende a satisfação no trabalho como a associação, psicológica e emocional, com o trabalho e no local de trabalho que resulta na realização global na organização.

Rue & Byars, citado por Rafiq *et al.* (2012) definem a satisfação no trabalho como sendo o sentimento do empregado sobre o seu trabalho, acrescentando que é a forma como os funcionários demonstram uma atitude positiva para com o seu trabalho, quando eles estão muito satisfeitos, ou como demonstram uma atitude negativa para com o seu trabalho quando estão insatisfeitos. A satisfação no trabalho também representa a resposta dos trabalhadores a diferentes dimensões do trabalho, incluindo o relacionamento com os colegas, o salário, a supervisão, a categoria, as recompensas extrínsecas, que incluem o ambiente de trabalho, a progressão na carreira e a hierarquia da organização (Schermerhorn, citado por Rafiq *et al.*, 2012).

Robbins, citado por Rafiq *et al.* (2012) explica que a satisfação no trabalho é determinada por quatro fatores principais: o primeiro é composto pelas recompensas, que se referem aos pagamentos salariais e às promoções na carreira, estando as recompensas mais diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho, porque quando os funcionários se sentem adequadamente recompensados, a sua experiência para a satisfação é maior; o segundo fator determinante é o ambiente de trabalho solidário; o terceiro determinante é o trabalho mentalmente desafiador; e o último determinante são os colegas solidários.

Então pode entender-se a satisfação no trabalho como sendo a atitude global de um determinado trabalhador para com o seu trabalho (Sarwar & Abugre, 2013), em todas as suas dimensões, intrínsecas e extrínsecas. A satisfação com o trabalho é função da gama de

satisfações e insatisfações específicas experimentadas por cada um em relação às várias dimensões do seu trabalho, incluindo o que cada um recebe e o que cada um espera (Locke, citado por Rafiq *et al.* 2012). De forma resumida serão todos os sentimentos que um indivíduo tem sobre o seu trabalho (Grüneberg, citado por Sarwar & Abugre, 2013).

2.2.2. Causas da Satisfação no Trabalho

Entendendo-se a satisfação com o trabalho como sendo a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às suas expectativas (Cunha *et al.*, 2007:188), e de acordo com Ali & Swiercz, citado por Al-Ajmi (2001) a satisfação no trabalho é uma função de variáveis individuais e organizacionais, e também, as causas da satisfação no trabalho podem ser divididas em pessoais e organizacionais (Cunha *et al.*, 2007:188). A Tabela seguinte apresenta um resumo das principais causas da satisfação no trabalho.

Tabela 3 - Causas da Satisfação: Pessoais e Organizacionais

Causas Pessoais	Causas Organizacionais
Fatores demográficos	Salário
Diferenças individuais (e.g., afeto positivo, locus de controlo)	Trabalho em si mesmo
	Perspetivas de carreira
	Estilo de chefia
	Colegas
	Condições físicas

Fonte: Cunha *et al.* (2007:188)

2.2.2.1. Causas Pessoais

As variáveis demográficas mais frequentemente consideradas são a idade e o sexo. No que se refere à idade, esta representa um dos vários fatores que contribui para a satisfação no trabalho (Ang, Goh & Koh, 1993; Cramer, 1993; Chambers, 1999; Robbins, citado por Eleswed & Mohammed, 2013). Os dados parecem indicar que os trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos (Luthans, Cunha *et al.*, 2007:188).

George & Jones (1997), numa meta-análise sustentaram uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a idade. Também Weaver (1978) e Ang *et al.* (1993), mencionaram que a idade contribui positivamente para a satisfação no trabalho, ou seja, os trabalhadores mais velhos demonstram maiores níveis de satisfação com o trabalho do que os mais novos.

Várias razões parecem capazes de concorrer para explicar este resultado, designadamente o facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade (Cunha *et al.*, 2007:188).

Outros autores, porém, detetaram uma relação negativa entre a idade e a satisfação no trabalho, isto é, quanto maior é a idade do trabalhador menor é o seu grau de satisfação (Petty, Brewer & Brown, 2005).

Não sendo expectável que os trabalhadores das empresas portuguesas demonstrem níveis de satisfação, face ao seu nível etário, muito diferentes dos restantes, formula-se a primeira hipótese:

Hipótese H1: Os trabalhadores mais jovens sentem-se menos satisfeitos com o trabalho do que os trabalhadores mais velhos

Relativamente à variável género, a relação entre esta e a satisfação tem sido muito estudada (Kara, Uysal & Magnini, 2012), observando-se que as mulheres apresentam níveis de satisfação com o trabalho inferiores aos dos homens (Johnson & Johnson, 2000; Dubno, citado por Cunha *et al.*, 2007:188; Nurulla, 2010). As barreiras à satisfação feminina podem ser encontradas em fatores tão diversos como a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres (Cunha *et al.*, 2007:188). Outros estudos, porém, sugerem que as mulheres podem evidenciar níveis de satisfação superiores aos dos homens (Clark, 1997; Kim, 2005; Okpara, Sqillace & Erundu, 2005; Graham & Welbourne, citado por Cunha *et al.*, 2007:188). Ou seja, estamos perante dados contraditórios cujo sentido conviria clarificar nos trabalhadores das empresas portuguesas.

Para complicar ainda mais esta situação existem estudos empíricos que não encontram diferenças significativas nos níveis de satisfação no trabalho entre os géneros (Ward & Sloane, 2000; Linz, 2003; Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2004; Petty *et al.*, 2005; Al-Ajmi, 2006, Frye & Mount, 2007; Koyuncu, Burke & Fiksenbaum, citado por Kara *et al.*, 2012;). Considerando-se os resultados da pesquisa anterior e o interesse de se estudar esta matéria nos trabalhadores portugueses formula-se a segunda hipótese.

Hipótese H2: As mulheres sentem maiores níveis de satisfação com o trabalho do que os homens

No que diz respeito ao nível de escolaridade, vários estudos tem demonstrado que existe uma relação positiva entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho (Al-Ajmi, 2001; Falcone, citado por Okpara, 2004; Martin & Sheehan, citado por Okpara, 2004; Okpara, 2004). Assim formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese H3: O nível de escolaridade tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho

Em relação à antiguidade na organização, os estudos indicam que existe uma relação entre os anos de experiência e a satisfação no trabalho, aumentando a satisfação à medida que

aumenta a antiguidade ou a experiência na organização (Boltes, Lippke & Gregory, citado por Eleswed & Mohammed, 2013; McCaslin & Mwangi, citado por Eleswed & Mohammed, 2013).

Com base nos resultados referidos e pela importância que assume para os trabalhadores nas empresas portuguesas formula-se a quarta hipótese:

Hipótese H4: Trabalhadores com mais anos de experiência estão mais satisfeitos do que trabalhadores com menos anos de experiência.

2.2.2.2. Causas Organizacionais

Embora as variáveis pessoais possam exercer um efeito considerável sobre os níveis de satisfação sentidos, revelam-se insuficientes para explicar por completo a satisfação no trabalho, por isso, também é necessário considerar os fatores situacionais ou organizacionais.

Para Cunha *et al.* (2007:184) os modelos centrados nas situações preconizam que as características da situação são o principal determinante da satisfação percebida. Procuram identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Muitas têm sido as variáveis tidas como potencialmente influenciadoras da satisfação. Três delas podem ser tomadas como as mais representativas: clima organizacional, características do trabalho e informação social.

Segundo os mesmos autores, o clima organizacional pode ser entendido como uma agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social. As percepções do clima organizacional poderão influenciar a satisfação individual (Jackofsky & Slocum, citado por Cunha *et al.*, 2007:184).

Igualmente importantes são as características do trabalho. Numa revisão de 28 investigações, Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, citado por Cunha *et al.* (2007:184,185) procuraram determinar qual a relação entre as características do trabalho e os níveis de satisfação. Os resultados evidenciaram a existência de uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação.

A perspetiva da informação social, aduz que a satisfação no trabalho pode ser alterada por influência social e contextual, defendendo que os indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social (Cunha *et al.*, 2007:186).

Quanto à posição que o trabalhador ocupa dentro da empresa, esta tem um efeito sobre a satisfação no trabalho (Al-Ajmi, 2001). Segundo, Howard & Frink (1996) e Chambers (1999) a satisfação no trabalho sofre um impacto mais positivo quando os trabalhadores ocupam posições mais elevadas na organização. Então formula-se assim a quinta hipótese.

Hipótese H5: Os níveis de satisfação são mais elevados nos trabalhadores que exercem funções de responsabilidade.

Em relação ao salário pode ser considerado como um dos principais determinantes da satisfação organizacional (Cunha *et al.*, 2007:189). Duas ordens de razões explicam a sua importância: (i) o dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais e (ii) garante estatuto, prestígio e reconhecimento social (Cunha *et al.*, 2007:189). Uma série de estudos têm mostrado que o salário está relacionado com a satisfação no trabalho, onde a satisfação aumenta à medida que o salário também aumenta (Sweeney, McFarin & Inderrieden, 1990; Howard, & Frink, 1996; Bilgic, 1998; Okpara, 2004; Sokoya, citado por Okpara, 2004).

Como o salário representa uma importante dimensão da satisfação no trabalho (Sokoya, citado por Okpara, 2004;), torna-se importante estudar os níveis de satisfação dos trabalhadores face aos montantes salariais que recebem, formulando-se a sexta hipótese.

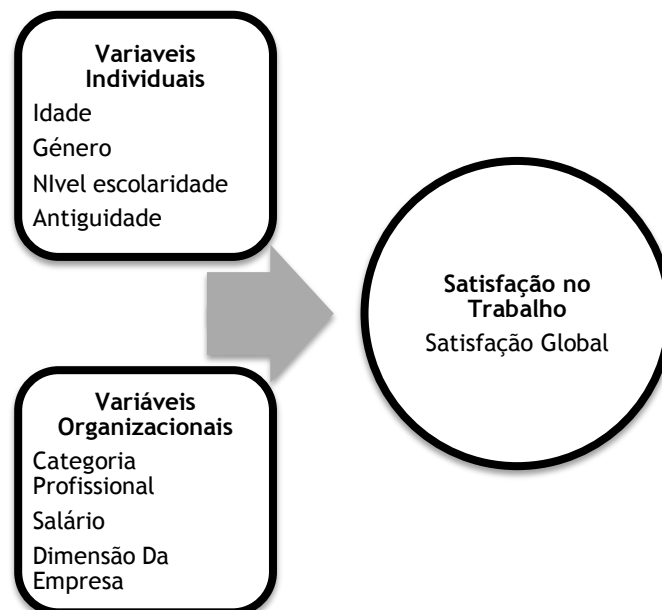
Hipótese H6: Os trabalhadores pertencentes aos níveis salariais mais altos estão mais satisfeitos do que os que pertencem aos níveis salariais mais baixos

Como as empresas portuguesas são maioritariamente PME, formula-se uma outra hipótese a verificar através da contraposição entre pequenas e grandes empresas (GE), formulando-se a seguinte hipótese:

Hipótese H7: A dimensão da empresa influencia a satisfação com o trabalho

Com base na revisão de literatura apresentada anteriormente, e posterior levantamento das hipóteses sustentadas nas variáveis individuais e organizacionais, tais como a idade, o género, o nível de escolaridade, os anos de experiência, a posição na estrutura organizacional, o salário, e a dimensão da empresa, elaborou-se a Figura seguinte, onde se apresenta o modelo de investigação.

Figura 2 - Modelo de Investigação



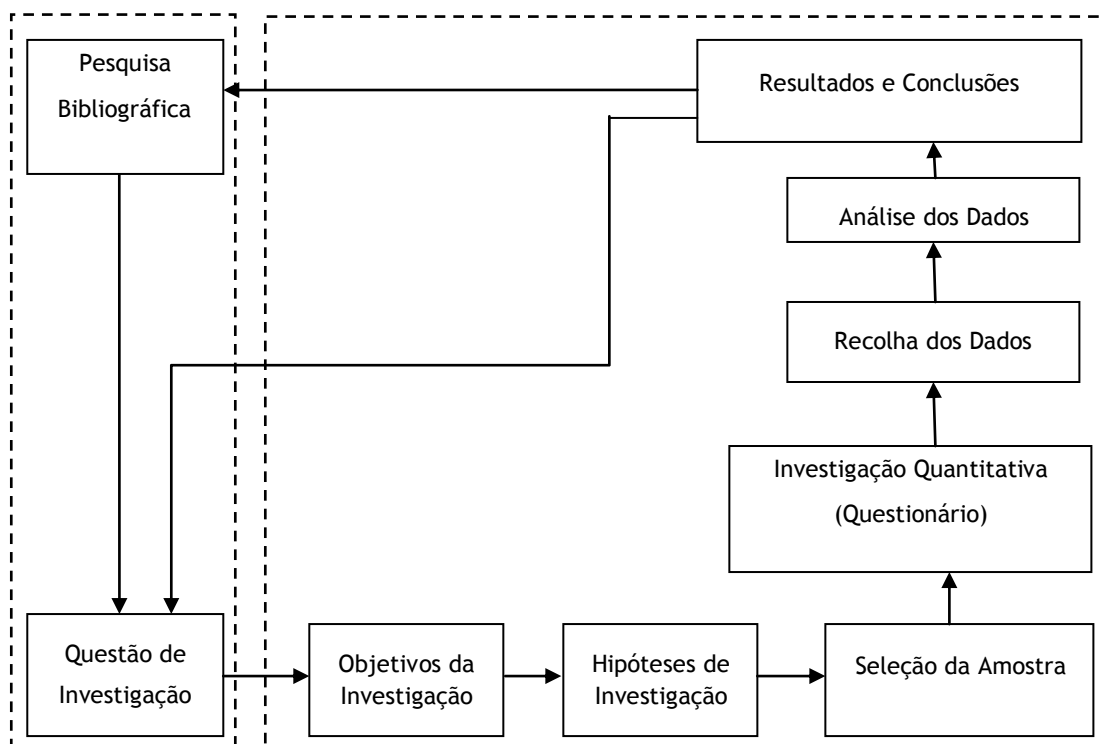
Fonte: Adaptado de Okpara (2004)

3. Metodologia

3.1. Esquema Geral da Investigação e Objetivos

Embora sendo suscetível de ser colocada numa fase inicial da dissertação, optou-se pela introdução da esquematização de toda a investigação nesta parte do trabalho. Assim é possível apresentar de forma resumida o que já se fez e o que se irá fazer, podendo consultar-se a Figura seguinte para se ter uma ideia global do desenrolar de toda a investigação.

Figura 3 - Esquema de Investigação



Fonte: Elaboração Própria

Após a identificação da área de interesse e da justificação da pertinência do estudo, fez-se a pesquisa bibliográfica que resultou no enquadramento das temáticas em estudo: satisfação e sistemas de remuneração. Simultaneamente, e sustentando-se, no enquadramento teórico, foram levantadas as hipóteses de investigação que tiveram a sua origem nos objetivos que se pretendem atingir com a investigação.

Com base na questão de investigação, que consiste em identificar as formas de retribuição utilizadas pelas organizações e os níveis de satisfação no trabalho, e de que modo as recompensas salariais influenciam esses níveis satisfacionais, o presente trabalho tem como objetivos gerais:

1. Identificar e caraterizar dos tipos de recompensas utilizadas pelas organizações e importância para a satisfação.

2. Mensurar os níveis de satisfação dos trabalhadores e verificar o impacto das variáveis sociodemográficas na satisfação.
3. Identificar o efeito dos fatores organizacionais na satisfação: categorias profissionais e dimensão da empresa.

Em face do objetivo geral, o atual trabalho tem como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar o tipo de recompensas utilizadas pelas organizações.
- Verificar se as recompensas utilizadas pelas organizações influenciam a satisfação.
- Identificar as dimensões que mais contribuem para a satisfação dos trabalhadores.
- Verificar o impacto do nível etário dos trabalhadores na satisfação.
- Verificar se a variável género está relacionada com a satisfação no trabalho.
- Identificar se o nível de escolaridade tem efeito sobre a satisfação no trabalho.
- Verificar se o número de anos de experiência dos trabalhadores na organização tem algum impacto na satisfação.
- Verificar se a categoria profissional influencia a satisfação dos trabalhadores na organização.
- Verificar se a dimensão da organização influencia a satisfação dos trabalhadores.

Uma vez identificados os objetivos a concretizar com a investigação e elaboradas as hipóteses de investigação foram identificadas os instrumentos de recolha de dados e as formas de tratamento dos dados para se atingirem os objetivos em questão.

3.2. Tipo de Estudo e Seleção das Empresas

A investigação adotada pode caracterizar-se como quantitativa, tratando-se de um estudo em PME e em GE na região da Cova da Beira. Este tipo de investigação caracteriza-se pela medida de variáveis e pela obtenção de resultados numéricos suscetíveis de serem generalizados a outras populações ou contextos. De uma forma geral, pode dizer-se que este método visa, sobretudo, explicar e prever um fenómeno pela medida de variáveis e pela análise de dados numéricos (Fortin, 2009:27,29).

Após uma análise da atividade sectorial do nosso país, constatou-se que o sector secundário, que inclui a indústria, e segundo a ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) o sector têxtil representa cerca 8% da Produção da Indústria Transformadora², portanto, este sector tem uma grande importância no nosso país.

Embora fosse exigível um conjunto mais alargado de empresas para se poderem generalizar os resultados, só foi possível conseguir a adesão de duas empresas do setor têxtil e uma empresa do setor terciário, tratando-se assim de uma amostra por conveniência, ou seja, a mais facilmente disponível. Trata-se de um método rápido, barato e fácil. Contudo tem como desvantagem o rigor dos resultados e conclusões só se aplicarem à amostra, não podendo ser

² <http://www.atp.pt/gca/index.php?id=18>

extrapolados com confiança para o universo, isto porque não há garantia que a amostra seja razoavelmente representativa do universo (Hill & Hill, 2005:49,50).

Um critério que se pretendeu ver respeitado foi o da dimensão, ou seja que as empresas participantes representassem PME e GE, enfatizando-se a predominância das pequenas empresas por serem dominantes nesta região. Uma das empresas estudadas foi recentemente distinguida como PME Excelência e como PME Líder. Na Tabela seguinte é feita uma pequena caracterização das empresas participantes no estudo.

Tabela 4 - Caracterização das Empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Dimensão da empresa	GE (320 trabalhadores)	PME (81 trabalhadores)	PME (44 trabalhadores)
Localização	Concelho do Fundão	Concelho do Fundão	Concelho da Covilhã
Setor de atividade	Indústria transformadora	Transportes interurbanos de autocarros	Indústria transformadora

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Instrumentos de Recolha de Dados e Mensuração das Variáveis

A escolha do método de recolha de dados depende do nível de investigação, do tipo de fenómeno ou de variável e dos instrumentos disponíveis no momento da recolha dos dados; é preciso procurar o instrumento de medida que esteja em concordância com as definições conceptuais das variáveis que fazem parte do quadro conceptual (Fortin, 2009:368). Segundo Lima, Vala & Monteiro (1995:110) os métodos utilizados para medir a satisfação no trabalho categorizam-se em métodos diretos e indiretos. No que se refere aos métodos diretos destaca-se a utilização do questionário (Ferreira et al., 2001:300; Fortin, 2009:380) sendo este o método de recolha de dados utilizado na investigação.

3.3.1. Questionário

O questionário tem por objetivo recolher informação factual sobre acontecimentos ou situações conhecidas, sobre atitudes, crenças, conhecimentos, sentimentos e opiniões. Trata-se de um meio rápido e pouco dispendioso de obter dados, junto de um grande número de pessoas, e tem como vantagens a natureza impessoal, a uniformidade da apresentação e das diretivas e a fidelidade do instrumento. Na maioria dos casos, utilizam-se questionários testados, o que tem a vantagem de permitir a comparação com resultados obtidos com os que já foram publicados (Fortin, 2009:380, 387).

Em relação à satisfação no trabalho existe um grande número de diferentes instrumentos que medem esta variável (Astrauskaite *et al.*, 2011). Na Tabela seguinte são apresentados alguns dos exemplos dos instrumentos que medem a satisfação no trabalho.

Tabela 5 - Principais Medidas de Satisfação no Trabalho

Medidas de satisfação no trabalho	Autores
<i>Job Descriptive Index - JDI</i>	Simth, Kendall & Hulin (1969)
<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ</i>	Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)
<i>Job Diagnostic Survey - JDS</i>	Hackman & Oldham (1975)
<i>Job in General Scale - JIG</i>	Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul (1989)
<i>Global Job Satisfaction - GJS</i>	Quin & Shepard (1974); Pond & Geyer (1991); Rice, Gentile & McFarlin (1991)
<i>Job Satisfaction Survey - JSS</i>	Spector (1985)
<i>Job Satisfaction Blank Number Five</i>	Hoppock (1935)

Fonte: Ferreira *et al.* (2001); Abdulla, Djebarni & Mellahi (2011); Astrauskaite *et al.* (2011)

Os instrumentos de satisfação no trabalho são concebidos de uma forma diversificada e podem ser escolhidos para serem utilizados, dependendo dos diferentes propósitos da pesquisa (Astrauskaite *et al.*, 2011).

Alguns questionários visam avaliar a satisfação global do trabalho, sem referência a quaisquer facetas específicas (por exemplo JIG; GJS). Outros referem-se à abordagem de uma faceta (por exemplo JDI) ou podem examinar ambos: satisfação global do trabalho, bem como as suas dimensões (por exemplo, JSS; MSQ) (Lima *et al.*, 1995; Spector 1997; Fields, citado por Astrauskaite *et al.*, 2011).

Como já foi referido anteriormente dependendo do propósito da investigação e no âmbito dos resultados que se pretendem obter foram aplicados aos colaboradores das três empresas selecionadas uma versão do Questionário Satisfação no Trabalho (*Job Satisfaction Survey - JSS*) desenvolvido por Paul E. Spector (1994) e utilizado sob licença de tradução de Rita Vieira, em 2010.

O JSS foi desenvolvido com base nas amostras desde centros comunitários de saúde, hospitais psiquiátricos estaduais, departamentos de serviços sociais do Estado, lares de idosos (Spector, 1985). No entanto, mais tarde, o instrumento foi usado em vários estudos em diferentes setores organizacionais e em diferentes culturas. Este é um dos instrumentos de satisfação no trabalho mais utilizados (Ferreira *et al.*, 2001; Liu, Borg & Spector, 2004; Giri & Kumar, 2010). De acordo com Ferreira *et al.* (2001:300) é um instrumento que permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos em relação a múltiplas dimensões do trabalho.

O JSS assenta em nove subescalas que procuram medir satisfação de cada uma das nove dimensões, e ainda a satisfação global (Spector, 1985). As nove facetas consideradas são indicadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Facetas do *Job Satisfaction Survey* - JSS

Facetas	Descrição
Salário	Satisfação com a remuneração e com os aumentos salariais
Promoção	Satisfação com as oportunidades de promoção
Supervisão	Satisfação com o supervisor hierárquico imediato da pessoa
Benefícios extra	Satisfação com os benefícios extras
Recompensas variáveis	Satisfação com as recompensas (não necessariamente monetárias) atribuídas em função de um bom desempenho
Condições operacionais	Satisfação com as regras e os procedimentos
Colegas de trabalho	Satisfação com os colegas de trabalho
Natureza do trabalho	Satisfação com o tipo de trabalho que faz
Comunicação	Satisfação com a comunicação dentro da organização

Fonte: Adaptado de Spector (1997)

A escala contém 36 itens (quatro por dimensão) que estão apresentados na Tabela 7. Cada item invoca uma afirmação favorável ou desfavorável em relação a um aspeto do trabalho (Ferreira *et al.*, 2001). Os elementos são apresentados como afirmações e são avaliadas através da marcação da alternativa que parece mais próximo uma da experiência numa escala de Likert de 1 a 6 em que 1 “discordo muito” e 6 “concordo muito”. Alguns dos itens são apresentados de forma positiva e algumas em uma direção negativa. Itens positivamente dirigidos indicam satisfação no trabalho e itens direcionados negativamente indicam insatisfação no trabalho. Itens negativamente exprimidos devem ser invertidos: Pontuação 6 é alterada para 1, 5 para 2, 4 para 3, 3 para 4, 2 para 5, e 1 para 6 (Spector, 1985; Spector, 1997).

Tabela 7 - Conteúdos de cada Subescala do *Job Satisfaction Survey* -JSS

Subescala	Número do item
Salario	1,10r,19r,28
Promoção	2r,11,20,33
Supervisão	3,12r,21r,30
Benefícios extra	4r,13,22,29r
Recompensas variáveis	5,14r,23r,32r

Condições operacionais	6r,15,24r,31r
Colegas de trabalho	7,16r,25,34r
Natureza do trabalho	8r,17,27,35
Comunicação	9,18r,26r,36r

Fonte: Spector (1997)

R - *reverse scoring*

Em relação à variável recompensas tentou-se mensurar de acordo com as possíveis recompensas utilizadas pelas três organizações: identificando-se as recompensas salariais: fixas e variáveis e outras recompensas, bem como, se pedia para serem identificadas quais eram essas outras recompensas.

Durante a fase de desenvolvimento do questionário, o mesmo foi aplicado a um número reduzido de trabalhadores e a um gestor, verificando-se que as organizações em causa não utilizavam quaisquer remunerações variáveis; apenas se verificou o pagamento de alguns suplementos previstos na legislação como o subsídio de alimentação, as diuturnidades e as horas extra (sendo aplicados a todos os trabalhadores consideram-se como componentes, ainda que indiretos da remuneração de base).

Então utilizaram-se apenas os escalões salariais auferidos por cada trabalhador, de acordo com a questão 5 da seção II que pode ser consultada no questionário apresentado no Anexo I.

Embora reconhecendo-se que a utilização de outras metodologias, qualitativas, especificamente a entrevista pudesse ajudar a caracterizar melhor as recompensas utilizadas pelas organizações, e sobretudo, a forma como elas são percebidas pelos agentes em presença: responsáveis e trabalhadores, tornou-se necessário reduzir a análise aos escalões salariais, uma vez que eram as únicas formas de recompensas clara e inequivocamente identificadas por todos como recompensas pelo trabalho executado.

O teste ao questionário permitiu assim, validar o mesmo e reformular questões que se mostraram algo ambíguas e de difícil interpretação, resultando na versão final que se apresenta no Anexo I.

Também ficou desde o início decidido que a presença do investigador seria sempre uma constante, pois assim seria possível esclarecer eventuais dúvidas de preenchimento do questionário. Os inquéritos decorreram de Fevereiro a Março de 2014, tendo existido um contacto prévio com as empresas estudadas para levantamento dos dados gerais dessas organizações, como por exemplo o seu número de trabalhadores e que eram necessários à caracterização da amostra.

Após a aplicação dos questionários, procedeu-se à sua recolha, sendo os dados codificados e inseridos no software estatístico SPSS - *Statistical Package for Social Sciences* versão 21 para

Windons, com base no qual foi realizada a análise estatística considerada pertinente para o estudo.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os dados recolhidos e as respetivas análises estatísticas sendo discutidos os resultados no capítulo seguinte.

Da análise dos resultados faz parte a análise descritiva e a análise inferencial. Em relação à análise descritiva os principais indicadores que permitem resumir os dados são, frequências absolutas e percentagem; média; desvio padrão. No que diz respeito à análise inferencial, esta apoia-se nas hipóteses de investigação formuladas a partir do quadro teórico, que posteriormente serão postas a prova por meio de testes estatísticos, tais como, testes paramétricos: análise de variância ANOVA; teste t-student para amostras independentes (Fortin, 2009:474;476), e a regressão linear simples.

4.1. Caracterização das Empresas Participantes no Estudo

Foram distribuídos 283 questionários pelas três unidades em análise, dos quais 177 foram preenchidos pelos trabalhadores. Após uma análise preliminar foram eliminados 20 desses questionários por não terem sido corretamente preenchidos. Deste modo, temos que a amostra é constituída por 157 respondentes o que dá uma taxa de resposta de 35,3%.

Ao efetuar a análise da Tabela 8 podemos verificar que a maioria dos respondentes é do género feminino (n=100, ou seja, 63,7%), enquanto o género masculino se encontra representado por apenas 36,3% dos inquiridos (n=53). O escalão etário mais representado é o escalão dos 46 e 55 anos (n=35, ou seja, 22,3%). O escalão etário compreendido entre 46 e 55 anos representa 22,3% dos respondentes (n=35). Em relação ao nível de escolaridade observa-se que a graduação predominante é o 3º ciclo (n=56, ou seja, 35,7%). No que diz respeito à antiguidade, o grupo com mais percentagem são os trabalhadores que trabalham na organização entre 4 a 10 anos (n = 46, ou seja, 29,3%). O escalão salarial predominante é o que está compreendido entre €501 e €750 (n=95, ou seja, 60,5%).

Tabela 8 - Amostra e Caracterização Sociodemográfica das Empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Total
Universo	320	81	44	445
Amostra	70	56	31	157
% Resposta	21,9%	69,1%	70,5%	35,3%

	N	%	N	%	N	%	N	%
Género								
Masculino	3	4,3%	53	94,6%	1	3,2%	57	36,3%
Feminino	67	95,7%	3	5,4%	30	96,8%	100	63,7%
Idade								
Inferior a 25 anos	5	7,1%	2	3,6%	0	0,0%	7	4,5%
Entre 25 e 35 anos	14	20,0%	9	16,1%	4	12,9%	27	17,2%
Entre 36 e 45 anos	35	50,0%	15	26,8%	20	64,5%	10	6,4%
Entre 46 e 55 anos	16	22,9%	15	26,8%	4	12,9%	35	22,3%
Mias de 56 anos	0	0,0%	15	26,8%	3	9,7%	18	11,5%
Escolaridade								
Ensino básico	4	5,7%	9	16,1%	5	16,1%	18	11,5%
2º Ciclo	20	28,6%	16	28,6%	9	29,0%	45	28,7%
3º Ciclo	21	30,0%	19	33,9%	16	51,6%	56	35,7%
Ensino secundário	17	24,3%	11	19,6%	1	3,2%	29	18,5%
Ensino superior	8	11,4%	1	1,8%	0	0,0%	9	5,7%
Antiguidade								
Menos de 1 ano	8	11,4%	8	14,3%	1	3,2%	17	10,8%
De 1a 3 anos	21	30,0%	5	8,9%	6	19,4%	32	20,4%
De 4 a 10 anos	23	32,9%	12	21,4%	11	35,5%	46	29,3%
De 11 a 15 anos	8	11,4%	11	19,6%	5	16,1%	24	15,3%
De 16 a 20 anos	3	4,3%	1	1,8%	4	12,9%	8	5,1%
De 21 a 30 anos	6	8,6%	5	8,9%	0	0,0%	11	7,0%
Mais de 30 anos	1	1,4%	14	25,0%	4	12,9%	19	12,1%
Categoria Profissional								
Administrador ou gerente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Chefe de departamento	2	2,9%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,3%
Chefe de seção	0	0,0%	4	7,1%	1	3,2%	5	3,2%
Chefe de linha	4	5,7%	0	0,0%	1	3,2%	5	3,2%
Outras profissões	64	91,4%	52	92,9%	29	93,5%	145	92,4%

Escalão Salarial								
Ate €500	14	20,0%	7	12,5%	30	96,8%	51	32,5%
Entre €501 e €750	48	68,6%	46	82,1%	1	3,2%	95	60,5%
Entre €751 e €1000	7	10,0%	2	3,6%	0	0,0%	9	5,7%
Entre €1001 e €1250	1	1,4%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%
Entre €1251 e €1500	0	0,0%	1	1,8%	0	0,0%	1	0,6%
Mais de €1501	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Fonte: Elaboração Própria

4.2. Análise Descritiva

Na sequência da análise estatística, aplicou-se uma medida de verificação de consistência interna, Alfa de Cronbach à escala de satisfação, de forma a conhecermos a homogeneidade dos enunciados dos itens.

Para os 36 itens que constituem a escala de satisfação no trabalho, o coeficiente de Alpha de Cronbach obtido foi de 0,851, o que indica que existe uma boa consistência interna dos itens.

Observando a variável dependente temos que verificar se esta segue uma distribuição normal, pois da análise da normalidade desta variável depende a escolha e utilização posterior de determinados testes estatísticos. Para tal, utilizamos o teste Kolmogorov-Smirnov (K-S), uma vez que $n > 50$.

Tabela 9 - Resultados do Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov aplicado à variável Satisfação Global

	Z	Sig	Distribuição normal
Satisfação global	0,661	0,776	Sim

Fonte: Elaboração Própria

Considerando os resultados obtidos pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, procedemos à aplicação de testes paramétricos para a satisfação global e para todas as variáveis.

Relativamente à variável satisfação global, e numa primeira fase, procedemos ao cálculo das pontuações obtidas no total dos itens do questionário, assim como para cada uma das dimensões. Verificamos que o valor para a satisfação global tem uma média de 3,5577 e um desvio padrão de 0,65153, como podemos ver na Tabela 10.

Tabela 10 - Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Salário	157	1,00	6,00	2,9713	1,16402
Promoção	157	1,00	5,75	2,7070	,99485
Supervisão	157	1,00	6,00	4,0334	1,17400
Benefícios extra	157	1,00	5,75	3,0207	1,05230
Recompensas variáveis	157	1,00	6,00	3,2404	1,11763
Condições operacionais	157	1,50	5,00	3,4124	,75259
Colegas trabalho	157	1,75	6,00	4,2914	,98663
Natureza trabalho	157	1,50	6,00	4,7596	,95570
Comunicação	157	1,50	6,00	3,5828	1,00893
Satisfação global	157	1,64	5,42	3,5577	,65153

Fonte: Elaboração Própria

Se analisarmos agora a média obtida para o total da amostra em cada uma das dimensões da satisfação, temos que a maior média é para a dimensão natureza do trabalho com 4,7596, segue-se a dimensão colegas trabalho com 4,2914, a dimensão supervisão com 4,0334, a dimensão comunicação com 3,5828, a dimensão condições operacionais com 3,4124, a dimensão recompensas variáveis com 3,2404, a dimensão benefícios extra com 3,0207, a dimensão salário com 2,9713 e por fim a dimensão promoção com 2,7070.

Podemos concluir, face à nossa amostra (n=157), que os trabalhadores mostram elevados níveis de satisfação na dimensão natureza do trabalho, e em oposição, um grau maior de insatisfação, ao nível da dimensão promoção.

Terminada a análise descritiva dos dados, apresentamos agora os resultados obtidos pela aplicação dos testes estatísticos aos objetivos delineados para a investigação.

4.3. Testes das Hipóteses

Embora a investigação não se reduza às hipóteses formuladas, estas assumem um papel muito relevante porque representam a resposta inicial à questão levantada e aos objetivos formulados. Para testar as hipóteses formuladas na revisão de literatura foram executados testes estatísticos, tais como análise de variância ANOVA; teste t-student para amostras independentes, e regressão linear simples. Tal como na revisão da literatura as variáveis irão

ser analisadas uma por uma e para efeitos da análise considerou-se sempre a satisfação global.

Nível etário e Satisfação no Trabalho

Da Tabela 11 conclui-se que os inquiridos que se situam no escalão etário inferior aos 25 anos evidenciam valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os respondentes que se encontram no escalão etário entre 36 e 45 anos apresentam valores mais baixos de satisfação com o trabalho (3,8690 *versus* 3,4425), embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas, $F(4;152)=1,439$, $p=0,224$.

Então neste caso rejeita-se a hipótese formulada aceitando-se a hipóteses nula, porque não tem significado estatístico.

Tabela 11 - Nível Etário e Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio padrão	P
Inferior a 25 anos	3,8690	,84767	0,224
Entre 25 e 35 anos	3,6255	,77519	
Entre 36 e 45 anos	3,4425	,64747	
Entre 46 e 55 anos	3,6944	,54666	
Mais de 56 anos	3,5170	,53032	

Fonte: Elaboração Própria

Género e Satisfação no Trabalho

Ao analisar a Tabela 12 verificamos que os homens apresentam valores de satisfação superiores aos das mulheres, 3,5614 *versus* 3,5556, não sendo esta diferença significativa $t(155)=0,054$; $p=0,957$.

Tal como na hipótese anterior também se rejeita a hipótese formulada porque os resultados não possuem significado estatístico, ou seja as diferenças entre os sexos não são significativas.

Tabela 12 - Género e Satisfação com o Trabalho

	Masculino		Feminino		P
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Satisfação	3,5614	,54579	3,5556	,70737	0,957

Fonte: Elaboração Própria

Nível de Escolaridade e Satisfação no Trabalho

Pela observação dos dados patentes na Tabela 13 pode-se constatar que os inquiridos com habilitações mais elevadas (ensino superior) apresentam valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os respondentes que possuem habilitações académicas mais baixas (ensino básico) apresentam valores mais baixos de satisfação com o trabalho (3,6916 *versus* 3,3657), contudo estas diferenças não são significativas $F(1;155)=1,798$; $p=0,182$, rejeitando-se assim a hipótese formulada.

Tabela 13 - Nível de Escolaridade e Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio padrão	P
Ensino básico	3,3657	,73556	0,182
2º Ciclo	3,6123	,56211	
3º Ciclo	3,4777	,55630	
Ensino secundário	3,6916	,73614	
Ensino superior	3,7346	1,05876	

Fonte: Elaboração Própria

Antiguidade e Satisfação no Trabalho

De acordo com a Tabela 14 a diferença de médias, ao nível da satisfação global dos elementos da amostra com o número de anos de serviços na organização, não é estatisticamente significativas, dado que $F(6;150)=1,300$; $p=0,261$, logo rejeita-se a hipótese.

Tabela 14 - Antiguidade e Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio padrão	P
Menos de 1 ano	3,4722	,59374	0.261
De 1 a 3 anos	3,7066	,75458	
De 4 a 10 anos	3,5350	,64116	
De 11 a 15 anos	3,4144	,69059	
De 16 a 20 anos	3,2257	,57149	
De 21 a 30 anos	3,8636	,57915	
Mais de 30 anos	3,5819	,50261	

Fonte: Elaboração Própria

Categoria Profissional e Satisfação no Trabalho

Pela interpretação dos dados na Tabela 15 pode-se concluir que os chefes de linha têm valores mais elevados de satisfação com o trabalho, ao passo que os chefes de seção revelam

valores mais baixos (4,1500 *versus* 3,500). No entanto, as diferenças não são estatisticamente significativas, $F(3;153)=1,752$; $p=0,159$, rejeitando-se novamente a hipótese formulada.

Tabela 15 - Categoria Profissional e Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio padrão	p
Chefe de departamento	3,9722	,35355	0,159
Chefe seção	3,5000	,23488	
Chefe de linha	4,1500	,72558	
Outras profissões	3,5335	,65388	

Fonte: Elaboração Própria

Nível Salarial e Satisfação no Trabalho

Pela observação da Tabela 16 pode-se verificar que os trabalhadores com escalão etário mais elevado (entre €1251 e €1500) tem níveis de satisfação mais altos, ao passo que os trabalhadores com escalão salarial mãos baixo (até €500) tem níveis de satisfação mais baixos, (4,1111 *versus* 3,1961), estas diferenças são significativas dado que $F(4;152)=7,917$; $p=0,000$.

Aceita-se assim a hipótese formulada, ou seja, os níveis salariais dos trabalhadores influenciam os níveis de satisfação dos trabalhadores, estando os maiores níveis de satisfação nos escalões salariais mais altos.

Tabela 16 - Salário e Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio padrão	P
Até €500	3,1961	,59924	0,000
Entre €501 e €750	3,6915	,57319	
Entre €751 e €1000	4,1019	,86346	
Entre €1001 e €1250	3,8333	.	
Entre €1251 e €1500	4,1111	.	

Fonte: Elaboração Própria

Dimensão da Empresa e Satisfação no Trabalho

Da leitura das informações patentes na Tabela 17 conclui-se que os inquiridos da Empresa A apresentam maiores níveis de satisfação, ao passo que a Empresa C tem menores níveis de satisfação (3,8087 *versus* 3,0287), sendo estas diferenças significativas dado que $F(2;154)=19,010$; $p=0,000$.

Neste caso aceita-se a hipótese formulada existindo níveis de satisfação distintos conforme a dimensão da organização, sendo os níveis superiores nas empresas de maior dimensão.

Tabela 17 - Dimensão da Empresa e Satisfação com o Trabalho

	Média	Desvio padrão	p
Empresa A	3,8087	,64055	0,000
Empresa B	3,5367	,51195	
Empresa C	3,0287	,58827	

Fonte: Elaboração Própria

5. Discussão dos Resultados

Tendo-se apresentado os resultados segue-se a sua discussão, considerando-se o seu confronto com os objetivos formulados. Importa então salientar que a questão de investigação ou o objetivo central deste trabalho é a identificação dos vários tipos de recompensas utilizadas pelas organizações em estudo, bem como, a tentativa de explicação dos níveis de satisfação dos trabalhadores.

Considerando-se os condicionantes anteriormente identificados quanto às retribuições, as três entidades estudadas utilizam as formas de retribuição salarial impostas pela legislação (valores mínimos presentes nos contratos coletivos de trabalho), ou seja, o salário é definido por acordo com as organizações sindicais (Sousa *et al.*, 2006). As retribuições respeitam os níveis salariais e os complementos previstos em regulamentação coletiva que fazem parte das retribuições diretas que se podem considerar como componentes da remuneração de base, ou que não dependem de níveis de produtividade.

As recompensas monetárias são classificadas em: salário base, subsídio de alimentação, diuturnidades e as horas extra. Nenhuma destas formas de retribuição valoriza níveis de produtividade, ou outros fatores relativos ao comportamento, ou ao valor relativo de cada trabalhador, por isso, para efeitos do presente trabalho consideraram-se como recompensas salariais que contribuem somente para classificar o trabalho num determinado nível salarial.

Em relação ao nível salarial é possível verificar na Tabela 16 que existem evidências estatísticas significativas, o que leva a confirmar a hipótese H6 (os trabalhadores pertencentes aos níveis salariais mais altos estão mais satisfeitos do que os que pertencem aos níveis salariais mais baixos). Os resultados obtidos indicam que os trabalhadores com níveis salariais mais altos tendem a evidenciar um grau de satisfação com o trabalho maior do que os que tem um nível salarial mais baixo, estes resultados são consistentes com os apresentados por Howard, & Frink (1996), Bilgic (1998) e Okpara (2004), em que à medida que o nível

salarial aumenta o mesmo também acontece com a satisfação, e por outro lado, aqueles que têm baixos níveis salariais são os menos satisfeitos com seu trabalho.

Segundo a literatura o salário é considerado como um dos principais determinantes da satisfação organizacional (Cunha *et al.*, 2007:189). Uma vez que o dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social (Cunha *et al.*, 2007:189), por isso, o salário poderia representar uma dimensão importante da satisfação (Sokoya, citado por Okpara, 2004;), nas empresas estudadas.

Assim, em relação ao primeiro objetivo definido, identificar e caracterizar os tipos de recompensas utilizadas pelas organizações e a importância para a satisfação, podemos verificar através destes resultados que foi parcialmente atingido.

No que toca ao segundo objetivo, quanto à mensuração dos níveis de satisfação dos trabalhadores podemos verificar através da Tabela 10 que a dimensão natureza do trabalho, colegas de trabalho e supervisão, apresentam os valores mais elevados respetivamente, 4,7596; 4,2914; e 4,0334, ao passo que a dimensão salário e promoção têm os valores mais baixos, 2,7070; 2,9713, respetivamente. Resultados estes que se assemelham aos apresentados por Spector (1997) e Pereira (2005), destacando-se as dimensões natureza do trabalho, supervisão e colegas de trabalho.

Em relação ao impacto dos fatores sociodemográficos podemos verificar através da Tabela 11, que os resultados obtidos relevam a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o nível etário e a satisfação com o trabalho, o que nos leva a refutar a hipótese H1 (os trabalhadores mais jovens sentem-se menos satisfeitos do que os trabalhadores mais velhos). Contudo podemos verificar que os trabalhadores mais jovens (inferior a 25 anos) são os mais satisfeitos com uma média de 3,8690. Este facto será facilmente perceptível se pensarmos que esta faixa etária é representada por indivíduos que 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 de avaliação que fazem do emprego atual. Estes resultados assemelham-se aos conseguidos por Petty *et al.* (2005) em que detetaram uma relação negativa entre a idade e a satisfação no trabalho, isto é, quanto maior é a idade do trabalhador menor é o seu grau de satisfação. Contudo existem autores, por exemplo Ang *et al.* (1993) e George & Jones (1997), que nos seus estudos encontraram uma relação positiva entre a idade e a satisfação com o trabalho, ou seja, o grau de satisfação é tanto maior quanto mais velhos forem os sujeitos, e isto deve-se ao facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade (Cunha *et al.*, 2007:188).

Então, embora a idade possa representar um dos vários fatores que contribui para a satisfação no trabalho (Ang *et al.*, 1993; Cramer, 1993; Chambers, 1999; Robbins, citado por Eleswed & Mohammed, 2013), isso não pode ser sustentado nas empresas analisadas nesta investigação.

No que concerne ao género é possível verificar na Tabela 12, que não são encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o género e a satisfação com o trabalho. Desta forma, não se confirma a hipótese H2 (as mulheres sentem maiores níveis de satisfação com o trabalho do que os homens). Ainda assim, podemos constatar pelas médias observadas que os homens tendem a relevar níveis de satisfação no trabalho superiores aos das mulheres (3,5614 versus 3,5556). Após a análise de investigações anteriores, percebemos que no estudo da relação entre estas variáveis, os resultados podem divergir. Isto é, autores, como Ward & Sloane (2000); Linz (2003); Eskildsen *et al.* (2004); Petty *et al.* (2005); Al-Ajmi (2006) e Frye-Mount (2007) concluíram a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre o género e a satisfação com o trabalho, tal como neste estudo, o que nos pode levar a concluir que o género não se encontra relacionado com a satisfação nas empresas analisadas.

Por outro lado temos autores como Clark (1997); Kim (2005) e Okpara *et al.* (2005) que apresentam resultados em que não existem diferenças estatisticamente significativas, mas as mulheres sentem maiores níveis satisfacionais com o trabalho do que os homens. Por sua vez, temos autores como Johnson & Johnson (2000) e Nurrulla (2010) que revelam resultados diferentes, em que os homens têm níveis de satisfação superiores aos das mulheres. Segundo a literatura as barreiras à satisfação feminina podem ser encontradas em fatores tao diversos como a desigualdade de oportunidades e a diferença salarial entre homens e mulheres (Cunha *et al.*, 2007:188). Estes elementos podem ser considerados em futuros estudos de forma a permitirem uma maior compreensão da satisfação entre os géneros: feminino e masculino.

Relativamente ao nível de escolaridade podemos verificar na Tabela 13 que não existem evidências estatísticas que confirmem a existência de relação entre o nível de escolaridade e a satisfação com o trabalho, ou seja, não se verifica a hipótese H3 (nível de escolaridade tem um efeito positivo sobre a satisfação com o trabalho). Ainda assim podemos verificar que os trabalhadores com habilitações literárias mais elevadas (ensino superior) apresentam maiores níveis de satisfação (3,7346). Este facto deve-se ao caso de os trabalhadores com formação a nível superior tenderem a desempenhar funções que correspondem às suas expectativas e as suas habilitações. Contudo existem estudos em que é demonstrado que existe uma relação positiva entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho (Al-Ajmi, 2001; Okpara, 2004).

No que se refere à antiguidade é possível verificar a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre a satisfação com o trabalho e a antiguidade, o que nos leva a refutar a hipótese H4 (trabalhadores com mais anos de experiencia estão mais satisfeitos do que os trabalhadores com menos anos de experiencia). Contudo, podemos verificar na Tabela 14 que os trabalhadores que trabalham na organização de 21 a 30 anos revelam maiores níveis de satisfação (3,8636) seguindo-se o grupo de 1 a 3 anos (3,7066) isto pode dever-se ao facto de as suas exigências e expectativas serem facilmente alcançadas. Porém, existem estudos que indicam que existe uma relação entre os anos de experiencia e a satisfação no trabalho, aumentando a satisfação à medida que aumenta a antiguidade ou a

experiência na organização (Boltes, Lippke & Gregory, citado por Eleswed & Mohammed, 2013).

Portanto, em relação ao segundo objetivo, mensuração dos níveis de satisfação dos trabalhadores e verificação do impacto dos fatores sociodemográficos na satisfação, também foi parcialmente atingido.

No que concerne à categoria profissional os resultados relevam a não existência de diferenças estatisticamente significativas, ou seja, não se verifica a hipótese H5 (os níveis de satisfação são mais elevados nos trabalhadores que exercem funções de responsabilidade). Contudo verifica-se na Tabela 15 que os trabalhadores com posição hierárquica de chefes de linha tendem a revelar níveis de satisfação superiores, com uma média de 4,1500. Howard & Frink (1996) referem que a satisfação no trabalho sofre um impacto mais positivo quando os trabalhadores ocupam posições mais elevadas na organização, isto pode dever-se ao facto de terem mais oportunidades de crescimento na organização, e de estarem mais envolvidos no planeamento e implementação de todas as alterações de crescimento na organização. Da mesma forma, o estudo realizado por Chambres (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.

Atendendo à dimensão da empresa, os resultados obtidos revelam a existência de evidências estatísticas significativas, o que leva a confirmar a hipótese H7 (a dimensão da empresa influencia a satisfação com o trabalho). Como se pode confirmar na Tabela 17 a média da satisfação com o trabalho é diferente nas três empresas, contudo verifica-se uma diferença maior entre a Empresa A (GE) e a Empresa C (PME) com uma média de 3,8087 e 3,0287, respetivamente. Com estes resultados podemos concluir que à medida que a dimensão da empresa aumenta, os níveis satisfacionais também aumentam, ou seja, os níveis satisfacionais dependem da dimensão da empresa. Este facto poderá ser justificado tendo em conta a remuneração, visto que a Empresa A paga salários acima da contratação coletiva, que correspondem mais facilmente às necessidades e expectativas dos trabalhadores, enquanto que na Empresa C apenas é pago o valor mínimo da contratação coletiva.

Então, em relação ao terceiro objetivo, identificação do efeito dos fatores organizacionais na satisfação: a categoria profissional não evidencia ser um fator estatisticamente significativo para a satisfação global no trabalho, contudo, a dimensão da empresa revela ser uma variável com impacto na satisfação, sendo diferenciado conforme a dimensão da organização.

6. Conclusão

Considerando como principais objetivos deste trabalho de investigação o estudo das recompensas e da satisfação no trabalho, ambos foram atingidos em diferentes proporções: quanto às recompensas pelo trabalho, embora a teoria refira que constituem um desafio para a gestão dos recursos humanos, e que as recompensas devem ser geridas de uma forma integrada e alinhada com a estratégia e os objetivos da organização, deve considerar-se a realidade de cada organização: normalmente orientada pelas exigências da contratação coletiva.

Embora as remunerações variáveis se pudessem revelar como sendo suscetíveis de aumentar os níveis de satisfação dos trabalhadores, essas remunerações variáveis e outros benefícios, simplesmente não são utilizadas (são referidas como sendo remunerações variáveis o subsídio de alimentação, as diuturnidades e o pagamento de horas extra, componentes da remuneração de base), ou não são entendidas como tal pelos trabalhadores (por exemplo os protocolos com entidades de saúde e de lazer diminuído os seus custos para os trabalhadores da empresa, não são assim percebidos pelos trabalhadores).

No que se refere aos níveis salariais praticados pelas organizações, a aceitação da hipótese H6 leva-nos a considerar que tal como em outros estudos (Howard, & Frink, 1996; Bilgic, 1998; Okpara, 2004), os trabalhadores dos níveis salariais mais elevados apresentam maiores níveis de satisfação global com o trabalho.

No que respeito aos níveis de satisfação dos trabalhadores, deteta-se que os trabalhadores das empresas estudadas, mostram elevados níveis de satisfação com a dimensão natureza do trabalho, e em oposição, maior insatisfação com a dimensão promoção.

Em relação ao efeito dos fatores sociodemográficos na satisfação conclui-se que a variável idade não apresentou diferenças com significado estatístico para as organizações estudadas, apesar de outros estudos (Ang *et al.*, 1993; Cramer, 1993; George & Jones, 1997; Chambers, 1999) sustentarem resultados contraditórios quando a esta variável.

Relativamente, ao género foi possível identificar níveis de satisfação superiores nos homens, apesar de a diferença em causa não apresentar significado estatístico, não se podendo por isso afirmar que, nas empresas estudadas o género seja um importante determinante da satisfação.

No que diz respeito às variáveis escolaridade, antiguidade e categoria profissional, embora os níveis de satisfação sejam superiores para níveis de escolaridade mais elevados e para níveis profissionais mais altos, as diferenças em causa carecem de significado estatístico.

A dimensão da organização representa uma variável em que as diferenças observadas apresentam significado estatístico, sendo os níveis de satisfação maiores na organização de maior dimensão, representando por isso uma variável a analisar com mais profundidade em

estudos com uma maior abrangência, comparando-se sobretudo empresas de grande dimensão com pequenas e micro-empresas, sabendo-se o elevado impacto que estas últimas empresas possuem nos vários setores de atividade do nosso país.

Os resultados alcançados na presente investigação devem ser interpretados e compreendidos com alguma prudência, atendendo às diversas limitações apresentadas por este estudo. Uma dessas limitações é o facto de ter como objeto de análise apenas três empresas, e também pela sua reduzida amostra, não permitindo a generalização dos resultados e das conclusões a outras entidades e contextos.

Como grande sugestão para outros estudos, aconselha-se a utilização de uma metodologia qualitativa para identificar os tipos de retribuições e de benefícios utilizados pelas organizações, bem como a forma como eles são percebidos pelos diversos grupos de trabalhadores (trabalhadores gerais e membros do órgãos de gestão). Assim poderia perceber-se se o que os trabalhadores entendem como recompensas vai de encontro ao que os gestores entendem ser as recompensas que implementam na organização.

Referências Bibliográficas

- Abdulla, J.; Djebarni, R. & Mellahi, K. (2011). "Determinants of job satisfaction in the UAE", *Personnel Review*, 40(1), 126-146
- Al-Ajmi, R. (2001). "The effect of personal characteristics on job satisfaction: A study among male managers in the kuwait oil industry", *International Journal of Commerce & Management*, 11(3), 91-111
- Al-Ajmi, R. (2006), "The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait", *International Journal of Management*, 23 (4), 838-943
- Ang, K.; Goh, C. & Koh, H. (1993). "Research notes: The impact of age on the job satisfaction of accountants", *Personnel Review*; 22, (1), 31-39
- Astrauskaite, M.; Vaitkevicius, R. & Perminas, A. (2011). "Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers'sample", *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41-50
- Bilgic, R. (1998). "The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers", *The Journal of Psychology*, 132(5), 549-557
- Blood, G.; Ridenour, J.; Thomas, E.; Qualls, C. & Hammer, C. (2002). "Predicting job satisfaction among speech-language pathologists working in public schools", *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 33, 282-290
- Bonsdorff, M. (2011). "Age-related differences in reward preferences", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262-1276

- Camara, P. (2006). “Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, Lisboa: Dom Quixote
- Camara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). “Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”, Lisboa: Dom Quixote
- Chambers, J. (1999). “The job satisfaction of managerial and executive women: Revisiting the assumptions”, *Journal of Education for Business*, 75(2), 69-74
- Clark, A. (1997), “Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?”, *Labour Economics*, 4, 341-372
- Costa, R. (2003). “*Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas*”, Lisboa: Bertrand Editora
- Cramer, D. (1993). “Tenure, commitment, and satisfaction of college graduates in an engineering firm”, *Journal of Social Psychology*, 133(6), 791-797
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). “*Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*”, Lisboa: Editora RH
- Dirani, K. & Kuchinke, K. (2011). “Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector”, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1180-1202
- Eleswed, M.; Mohammed, F. (2013). “The impact of gender, age, years of experience, education level, and position type on job satisfaction and organizational commitment: an exploratory study in the kingdom of bahrain”, *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 108-119
- Ellickson, M. & Logsdon, K. (2001). “Determinants of job satisfaction of municipal government employees”, *State Local Government Review*, 33(3), 173-84
- Eskildsen, J.; Kristensen, K. & Westlund, A. (2004), “Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries”, *Employee Relations*, 26(1/2), 122-136
- Ferreira, J.; Neves, J. & Caetano, A. (2001). “*Manual de Psicossociologia das Organizações*”, Lisboa: McGraw-Hill
- Fortin, Marie-Fabienne (2009). “*Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*”, Loures:Lusodidacta
- Frye, W. & Mount, D. (2007). “An examination of job satisfaction of general managers based on hotel size and service type”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2), 109-134
- Galanou, E.; Georgakopoulos, G.; Sotiropoulos, I. & Dimitris, V. (2010). “The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study”, *Canadian Social Science*, 6(5),102-123

- George, J. & Jones, G. (1997). "Experiencing work: Values, attitudes, and moods", *Human Relations*, 50(4), 393-416
- Giri, V. & Kumar, B. (2010). "Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance", *Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Hai-Ming, C. & Yi-Hua Hsieh (2006). "Key trends of the total reward system in the 21st century", *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 64-70
- Hill, M. & Hill, A. (2005). "*Investigação por Questionário*", Lisboa: Edições Sílabo
- Howard, J. & Frink, D. (1996). "The effects of organizational restructure on employee satisfaction", *Group and Organizational Management*, 21, 278-303
- Huselid, M. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, Productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672
- Johnson, G. & Johnson, W. (2000). "Perceived overqualification, positive and negative affectivity, and satisfaction with work", *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(2), 167-184
- Kara, D.; Uysal, M. & Magnini, V. (2012). "Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047-1065
- 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
- Lagace, R.; Goolsby, J. & Gassenheimer, J. (1993). "Scaling and measurement: A quasi-replicative assessment of revised version of INDSALES", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 65-72
- Lima, L.; Vala, J. & Monteiro M. (1995). "*Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*", Oeiras: Celta
- Linz, S. (2003). "Job satisfaction among Russian workers", *International Journal of Manpower*, 24(6), 626-652
- Liu, C.; Borg, I. & Spector, P. (2004). "Measurement equivalence of the German job satisfaction survey used in a multinational organization: Implications of Schwartz's culture model", *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1070-1082.
- Malik, M.; Nawab, S.; Naeem, B. & Danish, R. (2010). "Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan", *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26

- Murphy, G.; Athanasou, J. & King, N. (2002). "Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals". *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297
- Nurullah, A. (2010). "Predictors of job satisfaction among emerging adults in alberta, Canada", *International Journal of Business and Management*, 5(3), 3-15
- Okpara, J. (2004). "Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy", *Information Technology & People*, 17(3), 327-338
- Okpara, J. (2006). "Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-saharan african economy", *Women in Management Review*, 21(3), 224-240
- Okpara, J.; Sqillace, M. & Erundu, E. (2005). "Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States", *Women in Management Review*, 20(3/4), 177-190
- Paul, E. & Phua, S. (2011). "Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables", *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(2), 141-151
- Pereira, J. (2005). "A Satisfação No Trabalho: Uma Aplicação Ao Sector Hoteleiro Da Ilha De São Miguel", *Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo*, Universidade dos Açores.
- Perrachione, B.; Rosser, V. & Petersen, G. (2008). "Why do they stay? Elementary teachers' perceptions of job satisfaction and retention", *The Professional Educator*, 32(2), 1-17
- Petty, G.; Brewer, E. & Brown, B. (2005). "Job satisfaction among employees of a youth development organization" *Child & Youth Care Forum*, 34(1), 57-73
- Platsidou, M. & Agaliotis, I. (2008). "Burnout, job satisfaction and instructional assignment-related sources of stress in Greek special education teachers", *International Journal of Disability, Development and Education*, 55(1), 61-76
- Rafiq, M.; Javed, M.; Khan, M. & Ahmed, M. (2012). "Effect of rewards on job satisfaction evidence from pakistan", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 337-347
- Rehman, M. & Waheed, A. (2011). "An empirical study of Impact of Job Satisfaction on job Performance in the Public Sector Organizations", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 167-181
- Sarker, S.; Crossman, A. & Chinmeteepituck, P. (2003). "The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand", *Journal of Managerial Psychology*, 18(7/8), 745-758

- Sarwar, S. & Abugre, J. (2013). "The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry", *The Business & Management Review*, 3(2) 22-32
- Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P. & Gomes, J. (2006). "*Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*", Lisboa:Lidel
- Spector, P. (1985). "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey", *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713
- Spector, P. (1994). Utilizado sob licença de tradução de Rita Vieira, em 2010. Disponível em <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsstranslate.html>
- Spector, P. (1997). "*Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*", United Kingdom: Sage Publications
- Sweeney, P.; McFarin, D. & Inderrieden, E. (1990). "Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: a multistudy examination", *Academy of Management Journal*, 33, 423-436
- Ward, M. & Sloane, P. (2000). "Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages; job satisfaction among male and female academics in Scottish universities", *Scottish Journal of Political Economy*, 47(3), 273-303
- Weaver, C. (1978). "Sex differences in the determinants of job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 21(2), 265-274
- Weiss, H. (2002). "Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences", *Human Resource Management Review*, 12, 173-194

Anexos

Anexo I

Questionário

O presente questionário é anónimo e confidencial, sendo que os dados recolhidos se destinam unicamente a ser tratados e usados para fins académicos, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, pela Universidade da Beira Interior, com o tema: a satisfação no trabalho e as recompensas salariais. Este questionário é composto por três seções e no início de cada uma existem instruções, que deverá ler atentamente antes de começar a responder. Não existem respostas certas ou erradas, o que interessa é a sua opinião sincera.

Nas **duas seções seguintes** coloque um X no espaço que mais se adequa a si.

Seção I - Dados Sociodemográficos

Género: M ____ F ____

Idade:

Inferior a 25 anos ____

Entre 25 e 35 anos ____

Entre 36 e 45 anos ____

Entre 46 e 55 anos ____

Mais de 56 anos ____

Escolaridade:

Ensino Básico (1º ciclo ou antiga instrução primária) ____

2º Ciclo (6º ano ou antigo 2º ano do liceu) ____

3º Ciclo (9º ano ou antigo 5º ano do liceu) ____

Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano do liceu) ____

Ensino Superior ____

Outro (identificar): _____

Seção II - Sistemas de Recompensas

Tipo de Vínculo com a Empresa:

Contrato a termo ____

Contrato efetivo ____

Prestação de serviços/Trabalhador temporário ____

Tempo de Serviço (antiguidade) na Organização:

Menos de 1 ano ____ De 1 a 3 anos ____ De 4 a 10 anos ____

De 11 a 15 anos ____ De 16 a 20 anos ____ De 21 a 30 anos ____ Mais de 30 anos ____

Categoria Profissional:

Administrador ou gerente ____ Chefe de departamento ____ Chefe de seção ____

Chefe de linha ____ Outras profissões (identificar) : _____

Salário Fixo:

Até €500 _____

Entre €501 e €750 _____

Entre €751 e €1000 _____

Entre €1001 e €1250 _____

Entre €1251 e €1500 _____

Mais de €1501 _____

Salário Variável ou Outros Benefícios:

Subsídio por isenção de horário _____

Subsídio de alimentação _____

Subsídio de transporte _____

Complemento de subsídio de doença _____

Despesas de representação _____

Ajudas de custo _____

Outros (identificar, por exemplo prémios):
_____**Seção III - Satisfação no Trabalho**

Job Satisfaction Survey							
Copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved							
Por favor, faça um círculo, à volta do número correspondente a cada pergunta que mais se a aproxima, refletindo a sua opinião sobre ela, sendo que 1 corresponde a discordo muito e 6 concordo muito.		Discordo muito	Discordo moderadamente	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo moderadamente	Concordo muito
1	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	Existe realmente pouca oportunidade de promoção no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor é bastante competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5	Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido por isso (como mereço).	1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6

7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1 2 3 4 5 6
8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	1 2 3 4 5 6
9	A comunicação é boa dentro da organização.	1 2 3 4 5 6
10	Os aumentos são poucos e com pouca diferença entre si.	1 2 3 4 5 6
11	Aqueles que fazem um bom trabalho, têm uma boa oportunidade de serem promovidos.	1 2 3 4 5 6
12	O meu supervisor é injusto comigo.	1 2 3 4 5 6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem.	1 2 3 4 5 6
14	Eu não sinto que o meu trabalho seja apreciado.	1 2 3 4 5 6
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados pela burocracia.	1 2 3 4 5 6
16	Penso que tenho de trabalhar mais no meu local de trabalho por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.	1 2 3 4 5 6
17	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.	1 2 3 4 5 6
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1 2 3 4 5 6
19	Eu sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que eles me pagam.	1 2 3 4 5 6
20	Chega-se mais longe na carreira aqui do que noutros sítios.	1 2 3 4 5 6
21	O meu supervisor mostra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	1 2 3 4 5 6
22	Os benefícios que temos são justos.	1 2 3 4 5 6
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1 2 3 4 5 6
24	Tenho muito o que fazer no trabalho.	1 2 3 4 5 6
25	Gosto dos meus colegas de trabalho.	1 2 3 4 5 6

26	Muitas vezes sinto que não sei o que se está a passar com a organização.	1	2	3	4	5	6
27	Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário.	1	2	3	4	5	6
29	Não temos certos benefícios que deveríamos ter.	1	2	3	4	5	6
30	Eu gosto do meu supervisor.	1	2	3	4	5	6
31	Eu tenho muita papelada.	1	2	3	4	5	6
32	Eu não sinto que os meus esforços são recompensados da maneira que deveriam ser.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34	Existem muitos conflitos no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	Os desempenhos de funções não estão totalmente explicados.	1	2	3	4	5	6

Obrigado pela sua colaboração!