

Introdução

Esta investigação foi realizada no segundo ano de mestrado de Psicologia Organizacional na Universidade Beira Interior.

A temática desta investigação são os relacionamentos interpessoais, as condições de trabalho e a satisfação profissional.

A escolha desta temática deveu-se ao facto de actualmente se reconhecer a importância tanto dos relacionamentos interpessoais como as condições de trabalho para a satisfação dos trabalhadores. Esta em muitos estudos está associada a uma maior e melhor produtividade e sucesso das organizações.

Para perceber melhor estas ligações e influências foram formuladas cinco hipóteses, foi realizada uma análise estatística para se obterem os resultados.

Esta investigação encontra-se dividida em duas partes, a contextualização teórica e o trabalho empírico.

A primeira parte encontra-se repartida por dois capítulos, relacionamentos interpessoais em ambiente de trabalho e condições de trabalho e satisfação profissional.

A segunda parte encontra-se dividida em três capítulos, o método, os resultados e a discussão dos resultados.

Capítulo 1 - Relacionamento interpessoal em contexto de trabalho

A sociedade tem estado sujeita a várias alterações, ao longo do tempo, o que conduziu a novos métodos e a novas tecnologias. Desta forma, a especificidade do trabalho foi acompanhando toda esta evolução, conduzindo a novas tipologias de trabalhador (Williams 2000).

Perante esta situação, a “Psicologia do Trabalho” foi obrigada a adaptar-se, nomeadamente criando uma nova designação “Psicologia Industrial”. Este termo decorre do facto do trabalhador ser visto como um agente passivo que se limitava a completar uma linha de processo de fabrico (Williams, 2000).

No entanto, através de estudos levados a cabo por Hawthorne, a sociedade percebeu que os trabalhadores não eram meros executantes “passivos”, mas antes pelo contrário, eram agentes reactivos. Contudo ainda estavam longe do conceito de trabalhador pró-activo (Williams, 2000).

1.1.Os Relacionamentos interpessoais

O lado emocional do ser humano é fundamental para que cada um possa estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis, visto que Homem não vive isolado, mas necessita de estabelecer relações sociais. Assim sendo, é de vital interesse que o lado emocional esteja resolvido para que este não interfira nas relações inter e intra- organizacionais (Leitão, Fortunato & Freitas, 2006).

Para Leitão, Fortunato e Freitas (2006), este pensamento é, então, retomado por Maturana, quando faz referência às criações culturais do ser humano que o vão afastando cada vez mais da sua natureza biológica.

A escola de Santiago defende que a cooperação entre os participantes dos sistemas sociais é a sua característica fundamental. Esta envolve também aí a capacidade altruísta que é biológica e inerente a todo animal. Pelo contrário o individualismo competitivo é criação da cultura liberal. Isto implicaria processos de mudanças que conduziriam, embora com dificuldades agravadas, a um regresso às características naturais do ser humano (Leitão, Fortunato & Freitas, 2006).

Algumas áreas do saber, como: a psicologia social; a psicologia comportamental; a psicologia clínica; a biologia cognitiva e as neurociências em geral, defendem que os

Universidade da Beira Interior

relacionamentos interpessoais são primordiais na vida do ser humano. (Leitão, Fortunato & Freitas, 2006).

Dos estudos mais simples aos mais complexos, verifica-se que as relações entre os indivíduos são vistas como interacções cooperativas, directas ou indirectas, ou não seria possível a sobrevivência dos sistemas sociais (Leitão, Fortunato & Freitas, 2006).

Estudos recentes atribuem qualidade superior aos relacionamentos interpessoais, rejeitando a ideia do paradigma militar-taylorista, de relacionamentos rígidos assentes na ideia de autoridade e obediência (Pinto & Leitão, 2006).

As actuais tendências como a qualidade total, a globalização e a reestruturação tecnológica têm uma preocupação em comum: o elemento humano. Sendo assim, considera-se que o trabalho é uma importante fonte de referência para a construção social dos homens e de sua auto-estima, ou seja, o homem é um todo composto pelo seu lado afectivo e pelo seu lado psicológico (Coelho, s.d.).

Segundo afirmou Ventrini e Garcia (2004) é benéfico para as organizações terem conhecimentos mais profundos sobre a dinâmica dos relacionamentos interpessoais

A diferença competitiva entre as empresas é uma consequência do seu capital humano e intelectual, uma vez que o capital humano é a fonte de criação e de inovação. As pessoas são a riqueza e o poder das organizações, visto que as máquinas trabalham, mas não inventam, e o recurso financeiro é poder mas, não inova. Assim segundo Ventrini e Garcia, (2004), nesta era da informação, o conhecimento terá que ser recurso organizacional mais importante para cada organização.

As pessoas ligam-se às organizações não só por vínculos materiais mas também afectivos. Elas lutam pelos seus postos de trabalho e muitas vezes pretendem ocupar os lugares uns dos outros. As empresas modernas exercem forte influência sobre o indivíduo provocando fontes de motivação e prazer. Assim, através dos seus projectos e políticas de desenvolvimento pessoal, as empresas assumem o lugar que dá sentido e significado à vida dos trabalhadores, transformam-se em objecto dessas relações de transferências. Esta é a opinião de Coelho (s.d.), acrescentando que actualmente, as organizações modernas além de serem locais de trabalho, são também espaços de interacção e representações humanas.

O relacionamento interpessoal diz respeito às relações formais e informais que se vão estabelecendo no local de trabalho e que surgem entre colegas, superiores e subordinados e estas possibilitam a construção de uma auto-identidade, de relações de cooperação, ajuda e de amizade (Neves & Lopes, 2000).

Universidade da Beira Interior

Powell e Smith-Doerr (1994 in Andrade & Torkomian, 2008) afirmam que uma rede se completa por uma variedade de relações entre actores, organizações e indivíduos que podem ser de diferentes tipos ou intensidades. Estas redes nascem no momento em que os seres humanos se comprometem formal ou informalmente, sempre que existem relações recíprocas, num meio ambiente de confiança e com objectivos partilhados fora do habitual, como paternalismos ou hierarquias. O desempenho em rede promove uma troca de conhecimentos e condições que ajudam a um bom entendimento perante desafios variados (Powell, 1990 in Andrade & Torkomian, 2008).

Há que ter em conta que, quer nos grupos formais quer nos grupos informais, os indivíduos transportam uma cultura individual que culmina em formas de conduta, pensamentos e posturas independentes que conduzem à diversidade no seio dos grupos. Essas diversidades não são negativas, muito pelo contrário, elas apresentam vários pontos de vista positivos, nomeadamente porque no interior de um grupo não é necessário que todos sejam iguais, mas que respeitem e reconheçam as diferenças uns dos outros e que se respeitem mutuamente. Desta forma, podem aprender uns com os outros, visto que as diferenças conduzem a mudanças significativas nas organizações (Rocha, 2007).

Assim, quando se trabalha em grupo os gostos pessoais devem “ceder” lugar ao interesse do grupo. Concluindo, para que as organizações atinjam os seus objectivos, tem que existir um compromisso de cada indivíduo com o respectivo grupo. (Mendes, 2003).

Um primeiro conjunto de teorias analisa o comportamento de cada indivíduo tendo em consideração o grupo a que pertence. Desta forma, Zajonic (1965 in Rocha, 2007), afirmam que, para alguns indivíduos, a simples presença de um outro provoca sentimentos de competição e de preocupação sobretudo no que diz respeito à avaliação. No entanto, outros diminuem o seu empenho individual quando pertencem a um grupo, pois tendem a tomar partido do empenho dos outros e relaxam. Por vezes, chegam mesmo a assumir que os outros se aproveitam do seu próprio trabalho e isso é desmotivante.

Em conclusão, percebe-se que quando se trata de trabalho de grupo, o ser humano tende a relaxar o seu empenho, mesmo estando estabelecidos os objectivos e as responsabilidades de cada um. Pode-se então inferir que a dinâmica de grupo tende a diminuir a produtividade (Rocha, 2007).

Universidade da Beira Interior

Steiner (1972 in Rocha, 2007), afirma é necessário ter em conta, no momento de escolher entre trabalho de grupo ou trabalho individual, a especificidade do trabalho que se pretende realizar.

Um segundo grupo de teorias interessa-se pela análise do processo de decisão em grupo. Ainda que seja possível esperar decisões adequadas relativamente aos objectivos, por vezes surgem decisões pouco adequadas. Neste ponto, temos que analisar os três exemplos mais característicos: a polarização, o pensamento de grupo e o compromisso (Rocha, 2007).

No que diz respeito à polarização verifica-se que os grupos assumem actuações mais arriscadas do que o faria cada um dos seus elementos individualmente. Esta perspectiva de propensão para o risco vem a contrariar a perspectiva dominante, segundo a qual os grupos são conservadores e provocam o conformismo nos seus membros (Jesuino, 1987 in Rocha, 2007).

Por outro lado, sempre que o líder é forte, as decisões poderão ser tomadas sem que exista uma análise prévia e uma discussão racional que apontaria para diferentes alternativas. Assim, muitas vezes as decisões não são as mais adequadas devido à falta de imparcialidade da liderança (Rocha, 2007).

Por fim, o conformismo conduz muitas vezes também a decisões em grupo pouco adequadas e frequentemente os indivíduos sofrem a influência da ideia maioritária. Esta situação está dependente do número de elementos que compõe cada grupo, ou seja quanto maior for grupo maior é o grau de conformismo, no entanto sempre que a decisão tomada tem que ser redigida a interdependência e a obrigatoriedade levam à diminuição do conformismo (Rocha, 2007).

O trabalho contribui para o desenvolvimento das relações humanas e para a melhoria da sua identidade. Para além disso, o contacto com os outros permite uma melhoria da identidade pessoal e o reforço de laços afectivos duradouros (Morin, 2001 in Mendes, 2003). As organizações percebem as vantagens de um ambiente que proporcione boas relações interpessoais, pois os funcionários passam muito do seu tempo no trabalho. Desta forma, o trabalho tem um papel importante na vida das pessoas, não apenas porque proporciona segurança financeira, mas sobretudo, porque permite que os indivíduos se sintam ligados a alguma coisa, quer dizer, que pertençam a um grupo (Morin, 2001 in Mendes, 2003).

1.2. Relacionamentos formais

Segundo Maturana (2001 in Pinto & Leitão, 2006) existe uma distinção entre relações sociais e relações não sociais. Para este estudioso, os relacionamentos de trabalho pertencem ao grupo das relações não sociais, visto que estas resultam de um compromisso, previamente estabelecido, entre o executor de determinada tarefa e o gestor. Este compromisso é fundamental para o gestor. Devido a este facto, existe a necessidade de regulamentar, as referidas relações, através de normas e contratos (Pinto & Leitão, 2006).

Nas organizações formam-se os apelidados grupos formais que perseguem determinados objectivos pretendendo dar resposta a necessidades técnicas e económicas da organização (Rocha, 2007).

Para Silva (1997, p. 54 in Mendes, 2003), o “relacionamento formal é um processo dinâmico e deve expressar a linguagem oficial da empresa em seus procedimentos de comunicação interna e externa”.

Os relacionamentos formais existentes entre os trabalhadores nas empresas estão dependentes da comunicação, da liderança, dos conflitos, do poder, da percepção interpessoal e da auto-revelação.

Dentro das organizações existe a comunicação formal, desta podem fazer parte as políticas organizacionais escritas, os procedimentos, as regras e regulamentos e a comunicação oral usada pelos dirigentes. Há organizações nas quais a comunicação é formal e outras situações em que é informal, sem qualquer suporte escrito, magnético ou outro (Caetano, 2005; Veríssimo & Esperto, 2008).

Segundo Bilhim (2001 in Caetano, 2005; Veríssimo & Esperto, 2008), a comunicação organizacional tem que ver com uma troca de informação dentro de uma linha hierárquica, e pode surgir informalmente ou de maneira formal e escrita. Assim, a estrutura da organização tem uma linha formal de comunicação que orienta a forma de comunicar e limita a comunicação a determinados canais oficialmente aceites.

Para Caetano (2005), existem quatro níveis básicos de comunicação formal: a comunicação descendente; horizontal; ascendente e lateral.

Quanto à comunicação descendente, a sua orientação vai do topo para a base, seguindo as diferentes posições hierárquicas, apresentando-se como directivas de tarefa, informação sobre a tarefa e a sua relação com as outras tarefas, informação sobre metas e objectivos a atingir pela organização, etc. (Caetano, 2005).

Universidade da Beira Interior

No que concerne á comunicação horizontal, o fluxo orienta-se entre iguais, ou pares do mesmo nível hierárquico, tendo uma função de coordenação de tarefas e de suporte das necessidades emocionais e sociais dos funcionários. Este fluxo de comunicação é inversamente proporcional à maneira de liderança autoritário de uma organização (Caetano, 2005).

Quanto à comunicação ascendente, o fluxo orienta-se da base para o topo, e ainda que assuma formas diferentes pode limitar-se ao que o indivíduo refere sobre o seu desempenho e seus problemas; sobre os outros e seus problemas, sobre as práticas e directrizes organizacionais; e sobre aquilo que precisa ser feito e a forma de o fazer. Este fluxo é, assim, condicionado pelo tamanho da linha hierárquica e pelo controlo dos diferentes tipos de poder (Caetano, 2005).

No que toca à comunicação lateral, o fluxo vai passando entre os elementos de diferentes níveis hierárquicos, sempre que um funcionário tem dificuldades em comunicar com o seu chefe e se dirige ao chefe de outro departamento que seja visto como alguém simpático, transmitindo-lhe as suas preocupações (Caetano, 2005).

Segundo Cunha & Rego (2005), o conceito de liderança tem feito parte dos estudos organizacionais, mas no que diz respeito a uma definição, o consenso tem sido difícil. No entanto, coloca a tónica na definição de House et al. (1999, p.184 in Cunha & Rego): “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

A liderança é entendida como sendo um factor fundamental em qualquer tipo de actividade social e particularmente em actividades que sejam competitivas. Habitualmente, o conceito de liderança é definido como a capacidade que permite, aos seres humanos, influenciar os outros e levá-los a seguir uma determinada direcção (Statt, 1994)

Segundo Kossen (1983 in Rocha, 2007), para que essa capacidade de liderança se manifeste, é necessário possuir determinadas características, nomeadamente, a habilidade de resolver problemas de forma criativa e a abertura para comunicar e ouvir o que os outros têm para dizer. Além disso, têm que desejar de uma forma veemente prosseguir os objectivos previamente estabelecidos e têm de possuir uma atitude sincera relativamente aos seus subordinados. Um líder terá ainda que ser auto – confiante, entusiasta, em relação ao seu papel, auto-disciplinado e ter estabilidade emocional que lhe permita um saber estar.

Universidade da Beira Interior

A nível organizacional, papel é sinónimo de um determinado comportamento que é esperado para uma determinada posição, ou seja, é um lugar que é ocupado por alguém (Ferreira, 2001).

Os autores Ferreira et al. (2001 in Caetano, 2005) separam o conceito de liderança do conceito de gestão, afirmando que liderar é influenciar, guiar, orientar e gerir tem a ver com realizar, assumir responsabilidades e comandar.

Os gestores sabem o que devem fazer e os líderes sabem o que é necessário fazer. No entanto estes conceitos não são consensuais, visto que alguns autores afirmam que a liderança é um caso particular de gestão e outros opinam que é um caso particular dentro do processo de liderar, e outros ainda, afirmam que estes conceitos são utilizados de forma indiferenciada, mas atentando ao nível organizacional em análise (Caetano, 2005).

Segundo Luís Rosa (1994 in Caetano, 2005) a influência é um conjunto de actuações que fazem com que os responsáveis pelo poder decidam de uma maneira ou de outra. Então, esse conceito de poder é sinónimo de capacidade de utilizar a força, mas não ao emprego da força senso lato. Entende-se que se trata da capacidade de aplicar sanções, mas não a aplicação directa dessas sanções (Bertrand & Guillemet, 1988 in Caetano, 2005). Estes autores, opinam que se este poder é institucionalizado então fala-se autoridade que quando é formal antecipa as funções, as posições e as relações.

Para Jorge Vala et al. (1993 in Caetano, 2005) o líder é o elemento que mais contribui para a obtenção dos objectivos do grupo. No entanto, os referidos autores citam a definição de Shaw (1981 in Caetano, 2005) que, por sua vez, ao afirmar que o líder é o elemento que influencia mais positivamente o grupo, desfazem a ambiguidade existente nos objectivos do grupo.

Segundo Chiavenato (2001 in Caetano, 2005), o líder é o indivíduo que sabe trabalhar conjuntamente as suas características, as características dos seguidores e as variáveis de cada situação. Numa relação funcional, o líder é alguém que o grupo aceita como portador de meios de satisfação das suas necessidades.

Kurt Lewin (1948 in Rocha, 2007), estudou o comportamento dos líderes, com o objectivo de definir os respectivos padrões de comportamento.

No estudo realizado na Universidade de Iowa, distinguiram-se três tipos de liderança, o líder pode ser Autocrático, este líder toma as suas decisões de uma forma unilateral,

Universidade da Beira Interior

excluindo a participação dos seus subordinados. Apenas se digna a comunicar-lhes as suas ordens (Rocha, 2007).

Pode ser *laissez-faire*, este líder apenas comunica à equipa o objectivo final do trabalho. Proporciona as respostas sempre que é solicitado e fornece os instrumentos de necessários para que o trabalho seja cumprido (Rocha, 2007).

O líder pode também ser democrático, este tipo líder fomenta a participação da sua equipa nas decisões que são tomadas. É o líder que decide, mas toma consideração as opiniões do grupo (Rocha, 2007).

As fontes de poder do líder são diversas, o poder pode resultar da posição hierárquica ou poder formal atribuído pela organização; do poder tradicional, isto é, resultante dos usos e costumes. A liderança é, assim, uma característica herdada; de poder de Premiar e Poder de Coerção, o líder tem poder para atribuir prémios, para castigar os subordinados, tendo em conta diversos mecanismos como as recomendações para promoções, prémios, reconhecimentos e nomeações; poder de “*Expertise*”, advém do prestígio profissional numa determinada área importante para o trabalho desenvolvido; poder de informação; poder aceder à informação, ao seu tratamento e à sua divulgação permite que o indivíduo adquira um poder acrescido às pessoas em determinada posição na organização; poder carismático, tem como base as qualidades particulares do líder (Rocha, 2007)

Nos relacionamentos entre chefe e subordinado, os conflitos geralmente provocam reacções de supressão, por parte do primeiro, e de apatia por parte do segundo. Nestes casos, a existência ou não de interacções informais, o grau de intimidade, e de compromisso, a confiança e a compatibilidade de interesses, além da qualidade de comunicação, são de suma importância para a superação dos problemas. O poder formal e o estilo de liderança utilizado também são relevantes, no momento da resolução de qualquer conflito (Vergara, 2003 in Ventrini & Garcia, 2004).

O conceito de conflito pode ser entendido como a existência real ou suposta de interesses, de opiniões ou comportamento opostos que por vezes provocam conflito (Ventrini & Garcia, 2004).

Segundo Chiavenato (2002 in Ventrini & Garcia, 2004) quando não existem forças antagónicas, o resultado será a acomodação, a apatia e até a estagnação, logo esta oposição é importante, porque a resolução dos problemas está dependente da natureza construtiva ou destrutiva das características pessoais e relacionais, continua.

Universidade da Beira Interior

Segundo Thibaut e Kelley (1959 apud Hinde, 1997 in Ventorini & Garcia, 2004) um ser humano exerce o seu poder sobre outro ser humano sempre que provoca alguma alteração no comportamento do outro. O poder é uma característica dos relacionamentos e não dos indivíduos.

As organizações, ao estabelecerem o poder que os sujeitos e que os grupos podem exercer, delimitam através das suas regras e normas, o espaço de intervenção dos colaboradores (Ferreira, 2001).

Segundo alguns estudiosos (Davel & Vergara, 2001; Vergara, 2003 in Ventorini & Garcia, 2004) opinam que dentro de cada organização podem verificar-se diferentes situações nas quais as relações são directamente afectadas pelo exercício do poder.

Seguidamente iremos referenciar alguns tipos de poder e as suas consequências quer para os relacionamentos, quer para a vida organizacional. A base desta análise serão os trabalhos realizados por French e Raven (1959, apud Hinde, 1997 in Ventorini & Garcia, 2004).

Um tipo de poder é aquele em se relacionam chefe e subordinado e do qual resulta uma recompensa ou punição. Quando as recompensas são lícitas esse relacionamento melhora dependendo do grau de confiança e compromisso (Ventorini & Garcia, 2004).

Pelo contrário, sempre que o uso do poder seja abusivo ou punitivo vai afectar negativamente os relacionamentos e provoca a insubordinação, a ameaça de demissão, as faltas os atrasos até mesmo as sabotagens, afirma Chiavento (2002 in Ventorini & Garcia, 2004).

Ventorini e Garcia (2004) referem que ao reconhecer o poder da informação como sendo um mais importantes recursos a que a organização pode aceder chegarão à conclusão que esta é uma arma poderosa para quem tiver acesso a ela.

O poder legítimo é resultante do reconhecimento de alguma forma de poder que advém de convenções sociais, de normas formais ou ainda da hierarquia. Neste caso teremos que ter em conta, como afirma Ventorini e Garcia (2004), o poder atribuído aos clientes relativamente aos funcionários, o estatuto de alguns funcionários, a valorização tendo em conta a idade, o género ou a situação de fragilidade em que se encontre.

A percepção interpessoal, segundo Hinde (1997 in Ventorini & Garcia, 2004) está relacionada com a percepção de si mesmo, do companheiro e do próprio relacionamento,

entendido como um todo, e para além disso tem em conta as crenças de cada um relativamente a maneira como é visto pelo outro.

Por vezes o comportamento das pessoas nas organizações é influenciado pela forma como as pessoas percebem a realidade em que estão inseridas (Neves, 2001).

Ventorini e Garcia (2004) são da opinião que o empenhamento no entendimento do outro é essencial no início de cada relacionamento formal dentro de cada organização, porque a primeira impressão é a mais importante, sendo difícil de alterar. Sob este ponto de vista, as entrevistas de selecção de candidatos, o período de experiência de novos funcionários, o primeiro contacto com os clientes, ou fornecedores são de vital importância. Assim como é importante, a tomada de consciência das características pessoais positivas dos parceiros para que se estabeleça uma atracção interpessoal, conclui Ventorini e Garcia (2004).

Park e Flink (1989, apud Hinde, 1997 in Ventorini & Garcia, 2004) ressaltam a importância da inteligência, da responsabilidade, da atracção física, da extroversão para o ambiente organizacional. Para além destas características Ventorini e Garcia (2004) afirmam que a disciplina, a organização, os interesses profissionais, os objectivos, a capacidade de liderança e de comunicação podem ser aspectos de atractividade a valorizar, no aspecto formal.

Neste ponto surge de novo o conflito entre a necessidade de envolvimento e protecção da autonomia, opina Ventorini e Garcia (2004). Para estes estudiosos, nos relacionamentos formais a exposição não é aceitável, pois as revelações podem conduzir a reacções que influenciar as interacções seguintes e mesmo as próximas. Porém, se a revelação conduzir à satisfação, aumentarão as hipóteses de novas revelações mais abrangentes e profundas.

Hinde (1997 in Ventorini & Garcia, 2004), afirma que os indivíduos se deixam ver da forma como pensam ser mais aceitáveis e a forma como pretendem ser vistas, essencialmente nas relações formais.

1.3. Relacionamentos informais

Um grupo é um conjunto de indivíduos interagindo com o intuito de alcançar um objectivo comum. Estas pessoas percebem que são parte integrante do grupo e não apenas um somatório de comportamentos (Rocha, 2007).

Segundo o referido autor, os elementos de um grupo ao partilharem um objectivo comum levam a cabo um conjunto de regras e valores que estruturam a actuação colectiva.

Universidade da Beira Interior

Assim sendo, em qualquer organização formam-se espontaneamente grupos informais que pretendem colmatar as necessidades quer emocionais, quer sociais dos respectivos elementos (Rocha, 2007).

No que diz respeito aos grupos informais, estes surgem sempre que as pessoas se unem e interagem frequentemente. Estes grupos crescem dentro da estrutura formal e desempenham um papel fundamental nas organizações (Mendes, 2003).

Segundo Stoner e Freeman (1985, in Mendes, 2003), os grupos informais mantêm e reforçam as formas e os valores que os seus elementos partilham, permitindo-lhe satisfação social, status e segurança. Estes grupos satisfazem a necessidade humana de amizade, de apoio, de segurança e auxiliam nos actos comunicativos, pois as pessoas percebem as questões que as afectam quando desenvolvem os seus canais de comunicação para ultrapassar os canais formais.

Segundo Silva (1997, p.53 in Mendes, 2003) afirma: “nenhuma organização deve ser tão burocrática ou rígida a ponto de inibir a livre manifestação do relacionamento informal. Identificar, solidarizar e, sobretudo, respeitar valores próprios de cada um pressupõe equilíbrio e maturidade, autoridade e respeito, alicerces sobre os quais se edifica qualquer relacionamento formal”.

Algumas características que influenciam os relacionamentos informais existentes entre os trabalhadores das empresas são: a comunicação, a formação de impressões, a atracção interpessoal, auto-revelação e privacidade, as semelhanças e as diferenças, a reciprocidade e a complementaridade, as atitudes, o preconceito e discriminação, os conflitos, o compromisso, o auto conceito e a auto-estima.

Quando se fala da comunicação organizacional tem que se perceber que esta tem lugar formal ou informal dentro da organização (Veríssimo & Esperto, 2008).

Caetano (2005) afirma que a comunicação informal segue em qualquer direcção ao contrário daquilo que acontece com a comunicação formal que se oriente pela cadeia de autoridade vigente. Desta forma, a comunicação informal complementa a comunicação formal e é importante, quer para a satisfação dos funcionários, quer para a realização de tarefas. Para este autor, podemos perceber quatro formas de comunicação informal: pessoa a pessoa; bisbilhotice; ao acaso; e cachos. No primeiro caso a informação passa de indivíduo para indivíduo; no segundo caso, cada indivíduo transmite a informação para cada pessoa pertencente à rede; no terceiro caso, cada indivíduo passa a informação ao acaso; e no último

caso, a informação é passada para receptores escolhidos deliberadamente, quer dizer, transmitida para uns e não para outros (Caetano, 2005).

Os estudiosos Vala e Monteiro (1993 in Caetano, 2005) entendiam que, para que o ser humano faça o retrato de outro não necessita de ter muitas informações acerca dele, porque essa pode ser perspectivada directamente, através da observação do comportamento verbal e não verbal do outro, ou indirectamente, através da informação que chega até si trazida por terceiros. O ser humano tem a pretensão de julgar os outros apesar de por vezes a informação ser escassa. Assim, as primeiras impressões são fundamentais e permitem filtrar o comportamento alheio e apontar alguns traços estáveis que ajudarão a predefinir reacções e comportamentos futuros (Caetano, 2005).

Este autor, afirma que a capacidade avaliativa é imprescindível no momento inicial, e pode ser realizada tendo em conta três perspectivas distintas: a primeira é a perspectiva afectiva (gostar/ não gostar); a segunda é a perspectiva moral (bom/ mau); a última, é a perspectiva de tipo instrumental (competente/incompetente) (Caetano, 2005).

No dia-a-dia das organizações as pessoas passam grande parte do seu a interagir, nestas interacções as pessoas normalmente fazem juízos sobre os outros acerca do que são ou mostram ser, o porque de terem determinados comportamentos, entre outros (Neves, 2001).

Outra característica que influencia os relacionamentos informais é a atracção interpessoal. Neto (2000 in Caetano, 2005), entende que há duas categorias que facilitam as relações entre os seres humanos. A primeira é a afiliação que pode ser detectada quando existe um desejo ou alguma motivação para se estar com determinada pessoa, mesmo quando se gosta de outras. A segunda é a atracção e tem a ver com a emoção positiva provocada por certas pessoas e que pode provocar uma aproximação.

Alguns trabalhos afirmam que o medo permite a aproximação das pessoas, e isto pode ser explicado de duas formas distintas. No primeiro caso, a filiação a outrem pode ajudar à abstracção dos seus próprios problemas. Na segunda situação, quando as pessoas se deparam com situações novas, ou diferentes do habitual e não sabem como agir, a informação produzida por outros podem diminuir as dúvidas (Caetano, 2005).

Neto (2000 citando Morris et al, 1976, p.143 in Caetano, 2005), afirma que, “a desgraça pode gostar de companhia, mas a desgraça embaraçada gosta de privacidade”.

O ser humano tem diferentes necessidades sociais, tais como a necessidade de vinculação, a necessidade de integração e a necessidade de encaminhamento que se esforça

Universidade da Beira Interior

por satisfazer. Assim, a vinculação é importante porque lhe proporciona um sentimento de segurança e de conforto que lhe é oferecido pelos relacionamentos mais íntimos. A integração social é preenchida através das relações com as pessoas mais próximas, como é o caso dos amigos e dos colegas de trabalho. A necessidade de encaminhamento advém dos conselhos e informações de consultores, professores, médicos, entre outros (Caetano, 2005).

A familiaridade é um dos factores que conduz a atracção interpessoal. Quando existe a possibilidade de estar muito tempo com alguém que se tinha avaliado inicialmente de forma neutra ou ligeiramente positiva, leva a uma maior vontade de usufruir da sua companhia. No entanto, se estivermos muito tempo com alguém com quem não simpatizamos pode aumentar a hostilidade (Caetano, 2005).

Normalmente, todos temos tendência a aproximarmo-nos das pessoas com quem temos mais afinidades, como por exemplo, valores, interesses personalidades e características idênticas. Mesmo quando as pessoas apresentam características similares a atracção entre elas não é afectada, no entanto se falarmos de comportamento ou áreas de realização a atracção pode aumentar. Em conclusão, Caetano (2005), afirma que um outro factor que influencia a atracção entre as pessoas é a reciprocidade de sentimentos, visto que temos tendência a gostar mais das pessoas que gostam de nós.

A auto - revelação (ou auto-exposição) e a privacidade resultam das características emocionais e físicas e das experiencias partilhadas, logo se o nível de exposição for grande, menor vai ser o nível de privacidade. Segundo Hinde (1997 in Ventorini & Garcia, 2004) as interacções entre pares são afectadas pelas informações trocadas por eles. Desta forma, e segundo o mesmo autor, cada vez que o indivíduo se expõe pretende uma aproximação ao outro, ou um apoio emocional. Por outro lado, ao defender a privacidade, o indivíduo procura a sua autonomia e individualidade.

Nos casos em que se tem a intenção de ser verdadeiro, o nível de satisfação melhora se a imagem que se tem do outro for idêntica à sua auto – imagem, todavia, no que respeita a parceiros formais, a longo prazo, uma imagem mais realista poderá conduzir a uma maior satisfação. Esta imagem conduzirá a uma realização mais correcta das tarefas, uma vez que estas completarão os interesses do indivíduo (Ventorini & Garcia, 2004).

Quando as revelações levam a reacções negativas provocarão vulnerabilidade no confidente, ou excesso de confiança no outro. Nestas situações extremas, o poder levará a mudanças abruptas, com consequências complicadas para os indivíduos, relacionamentos ou

mesmo para a organização. Determinadas revelações podem alterar a percepção dos parceiros e por conseguinte, o confidente será visto de maneira negativa. Isto poderá conduzir à perda de respeito, de confiança ou de autoridade, afirma Ventorini e Garcia (2004).

As similitudes e as diferenças pessoais podem ter efeitos positivos ou negativos, no relacionamento interpessoal e na vida da organização (Ventorini & Garcia, 2004).

Ventorini e Garcia (2004), opinavam que as semelhanças podem fazer-se sentir nas diferentes vertentes do ser humano, nomeadamente, no seu comportamento, na sua personalidade, nas suas percepções de vida, nos cargos por ele ocupados ou ainda nas actividades, por ele, desempenhadas. Estas similitudes facilitam a comunicação, e consequentemente melhoram os resultados do trabalho em equipa, diminuem os conflitos e aumentam a satisfação nos relacionamentos. No entanto, para este estudioso, quando existem os mesmos objectivos profissionais podem gerar competição pelos mesmos cargos, pelas mesmas posições, pelo reconhecimento ou ainda pela distribuição do poder.

Hinde (1997 in Ventorini & Garcia, 2004), afirma que a complementaridade se refere à apresentação de comportamentos diferentes que, contudo se completam. Essa complementaridade pode ser benéfica ou prejudicial. É prejudicial sempre que provoca um excesso de dependência entre comportamentos de domínio e de submissão.

Chiavenato (2000 in Ventori & Garcia, 2004), entende que a reciprocidade de comportamentos pode incentivar à cooperação, e na maior parte das vezes é considerado um dos objectivos essenciais dentro das organizações.

As atitudes são inteiramente aprendidas, e são aprendidas como a maior parte do comportamento humano é aprendido, isto é através do processo de socialização (Statt, 1994).

Segundo Allport (1945, p.45 in Alcobia, 2001), “atitude é um estado mental de preparação mental ou neural, organizado através da experiência e exercendo uma influência directa ou dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objectos e situações com que se relaciona”.

Para Neto (1998, in Caetano, 2005), as atitudes podem apresentar três funções, a primeira das quais pretende auxiliar as pessoas a definirem os seus grupos sociais, a objectivar as suas responsabilidades, o seu pensamento e comportamento.

Segundo este autor, desta primeira função resulta um grupo de atitudes partilhadas pelos elementos de um determinado grupo, no que diz respeito à atitude (Caetano, 2005).

Universidade da Beira Interior

Caetano (2005), refere que as atitudes são fundamentais para que os grupos sejam criados, se mantenham e além disso contribuem para a auto – representação. É muito importante a representação que cada um faz de si próprio, assim as atitudes têm uma terceira função que é orientar a forma como pensamos, como sentimos e como agimos. Estas apreendem-se através da observação e imitação de pessoas ou grupos que são significativas na nossa vida, afirma Caetano (2005). Esse autor apelida esses grupos de grupos de presença e de pertença.

O grupo de presença é aquele ao qual a pessoa pertence enquanto o grupo de referência é aquele ao qual aspiramos pertencer (Caetano, 2005).

Caetano (2005), continua afirmando que a aprendizagem de atitudes também pode surgir através dos meios de comunicação de massas, ou o condicionamento clássico que resulta de um estímulo condicionado de repetição de estímulos neutros e incondicionais. Segundo Caetano (2005) a experiência de Pavlov mostra bem este condicionamento.

No momento em que o ser humano é aprovado pelo grupo a que pertence, as suas atitudes são reforçadas. No entanto, quando o indivíduo não recebe a aprovação, as atitudes não são reforçadas (Caetano, 2005).

Para além disso, a formação das atitudes, através da aprendizagem por experiência directa ou por observação do próprio comportamento (Caetano, 2005).

O estudioso Neto (1998, in Caetano, 2005, p.507), define preconceito como “uma atitude favorável ou desfavorável em relação a membros de algum grupo baseada sobretudo no facto da pertença a esse grupo e não necessariamente em características particulares de membros individuais”.

Assim, para Caetano (2005), os elementos dos grupos são aqueles que operacionalizam o preconceito. Neste ponto, é útil referenciar dois tipos de grupos: o endogrupo e exogrupo.

No primeiro caso, cada um dos seus membros identifica-se ou tem tendência a identificar-se com o seu grupo de pertença. Ao segundo grupo pertencem os sujeitos que fazem parte de um grupo de pertença diferente do seu e com quem não têm afinidades, nem tendência para ter (Caetano, 2005).

Caetano (2005), afirma que o preconceito também é definido como um tipo especial de atitude, desta forma podem apontar-se duas implicações.

Universidade da Beira Interior

A primeira é a de que o preconceito, tanto pode ser visto como uma avaliação negativa, como positiva, no entanto por norma resulta numa avaliação negativa. A segunda implicação refere que, sendo o preconceito uma atitude, pode ser perspectivado tendo em conta três componentes: a componente afectiva; a componente cognitiva; a comportamental (Caetano, 2005).

A componente afectiva diz respeito a sentimentos preconceituosos relacionados com determinados membros de grupos específicos, vivenciados, ou pensados. Por sua vez, a componente cognitiva traduz, além das crenças e expectativas dos membros desses grupos, como também a forma como são processadas as informações respeitantes a esses membros. Finalmente, a componente comportamental tem a ver com as formas de agir em relação com esses grupos (Caetano, 2005).

No momento em que tudo isto se conjuga dá lugar à discriminação, refere Caetano (2005).

Assim sendo, para este autor, a discriminação resulta da manifestação do preconceito, e acontece sempre que alguns membros de grupos particulares são tratados com atitudes positivas ou negativas, por fazerem parte de determinado grupo. Isto não quer dizer que o preconceito dá sempre lugar à discriminação, nem que a discriminação conduz ao preconceito (Caetano, 2005).

Sempre que existe preconceito, mas de forma moderada pode ser evitado, no entanto, quando é exercido de forma insistente, a discriminação pode resultar em consequências graves. Em casos de extremo preconceito, pode resultar em violência contra determinados alvos (Caetano, 2005).

Este autor, continua, afirmando que o preconceito e o estereótipo também podem provocar discriminação, visto que funcionam em círculo vicioso. No momento em que o preconceito age baseado em estereótipos, a discriminação produz padrões comportamentais que confirmam esses mesmos estereótipos. Por exemplo, quando estão associados a condições sociais desfavoráveis, a discriminação reforça essas condições (Caetano, 2005).

Os resultados do preconceito afectam não só as vítimas, como nos indivíduos que despoletam a atitude (Caetano, 2005).

O preconceito diminui com o aumento de contacto entre grupos que se opõem, porém para que o contacto resulte, plenamente, é necessário que exista igualdade de estatuto, de intimidade, de cooperação e de normas sociais que permitam a igualdade. Os meios de

Universidade da Beira Interior

comunicação de massa ajudam a diminuir o preconceito através da difusão de imagens favoráveis aos grupos minoritários e de interações entre os diversos grupos (Caetano, 2005).

O conflito está presente em todos os relacionamentos, mas nem sempre surge de uma forma destrutiva. Hinde (1997 in Ventorini & Garcia, 2004) diz que o resultado de cada conflito depende da situação vivenciada, da personalidade dos conflituosos, ou ainda do próprio relacionamento.

No entanto é necessário perceber que os conflitos gerados nas organizações, afectam o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores (Ventorini & Garcia, 2004).

Uma das principais fontes de conflito nas organizações reside nas inovações dos métodos e nos processos de trabalho que atingem “sempre, mais ou menos profundamente, as estruturas sociais, (...) as normas e as regras”(Alter, 2001 apud Davel & Vergara, 2001, p.63 in Ventorini & Garcia, 2004)

Perante a inovação e a mudança, surge quase sempre resistência que desencadeia um confronto entre os responsáveis pela novidade e os defensores da ordem pré-estabelecida, ou ainda oposição entre posicionamentos diversos diante da mudança.

Chiavenato (2002) é de opinião que os conflitos pessoais nas organizações decorrem ainda da disputa por diferentes recursos, tais como: o dinheiro; os materiais; o espaço físico e os equipamentos; ou ainda a atenção de um determinado funcionário.

O conflito de interesses pode afectar negativamente um relacionamento, mas também pode conduzir ao diálogo e ao fortalecimento dos laços entre as pessoas. (Ventorini & Garcia).

O nível de empenhamento de cada actuante tem em conta a aceitação que cada um faz da sua participação no relacionamento. Desta forma, poderá entender que o relacionamento se prolongue ou alterará a sua direcção, pois o compromisso pode referir-se quer à continuidade, independentemente de todas as alterações, quer à valorização do conteúdo e pode ser exógeno ou endógeno, afirmam Hinde (1997 in Ventori & Garcia, 2004).

O auto conceito surge na psicologia como uma parte essencial da consciência de cada ser humano e do seu comportamento e poderá ser o núcleo mais importante da personalidade e da existência, e o grande “determinante dos pensamentos, sentimentos e comportamentos” (Rosenberg, 1965, p.7 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes, & Antunes, 2003). O auto – conceito resulta das crenças e imagens que cada indivíduo entende como sendo verdadeiras, sobre si próprio, e faz parte de uma hierarquia, na qual cada crença tem um determinado valor, positivo ou negativo (Alos, 1984 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes, & Antunes,

2003). Wells e Marwell (1976 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes, & Antunes, 2003) referem que a maneira como um ser humano entende e avalia a sua personalidade implica a forma de se relacionar com os outros, as experiências que tenta, as emoções que experimenta e o modo como as percebe.

Alguns estudos referem que o auto conceito profissional é resultante do processo de interação do ser humano com o meio e evolui através da aprendizagem contínua e do feedback dos outros. Além disso, é fundamental a comparação que o indivíduo estabelece entre o seu comportamento e o comportamento dos outros (pares profissionais, entidade empregadora e sociedade, entre outros), e a avaliação que o ser humano faz do seu comportamento, tendo como base o “como sou”, “como penso que me vêem”, e “como gostaria de ser” (Burns, 1986; Serra, 1986; Veiga, 1991; 1996 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes, & Antunes, 2003).

Ao longo dos anos têm sido realizados diferentes trabalhos acerca do auto conceito, no entanto o auto conceito profissional, seja de outros grupos sócio – laborais são escassos. Neste ponto parte-se da ideia de que as teorias que estão na base do desenvolvimento do conceito do Self são semelhantes Aqueles que apoiam o Self profissional.

A auto-estima de um indivíduo é referente aos sentimentos positivos que ele elabora sobre si próprio (Pereira, 1991, cit in Castelo Branco & Pereira, 2001 in Pedro & Peixoto, 2006).

Alguns estudos realizados referem que existe uma relação entre auto – estima e a capacidade de estabelecer relações interpessoais, entre eficácia e auto conceito (Thompson & Handley, 1990 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes & Antunes, 2003), assim como também entre o desempenho académico e o aperfeiçoamento do auto conceito profissional (Mcmahon, 1991 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes & Antunes, 2003).

Para Coelho (s.d.), o reconhecimento social é a condição sine qua non para a conquista da identidade de cada um e conseqüentemente para uma boa saúde mental. Exemplificando, sempre que um trabalhador tem de resolver determinado problema que surge no seu local de trabalho e quando a sua resposta é positiva, é fundamental que receba o reconhecimento social, pois só desta forma construirá uma auto-estima importantíssima para continuar a desempenhar o seu papel profissional.

Os estudiosos Friedman e Farber (1992 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes & Antunes, 2003) ressaltam que é fundamental que os profissionais se sintam satisfeitos no campo pessoal para desempenharem bem o seu papel no campo profissional

Universidade da Beira Interior

Segundo, Goodwin e Payne (1981 in Veiga, Roque, Guerra, Fernandes, & Antunes, 2003) existe uma relação próxima entre a capacidade que cada um tem de estabelecer relações humanas e o auto conceito positivo.

Capítulo 2. Condições de trabalho

Universidade da Beira Interior

Os factores contemporâneos, como a globalização da economia têm influenciado o funcionamento das organizações. Desta forma, aumenta a competição de mercado obrigando os indivíduos a experienciarem novas questões que geram conflitos ao nível intrapessoal, interpessoal e intergrupar (Silva & Machado, 2007).

Com as novas alterações que foram surgindo no mercado de trabalho, as pessoas tiveram de ganhar uma capacidade de se adaptar às mudanças. A empregabilidade “é o conjunto de competências e habilidades necessárias para uma pessoa manter sua colocação dentro ou fora da empresa. (...) o profissional tem que estar atento às mudanças e se adaptar a elas”, conforme Chiavenato (1997, p.85 in Rodrigues, Imai & Ferreira, 2001).

A capacidade interpessoal é o factor fundamental em todas as estruturas ocupacionais de uma empresa. Esta situação afecta aquele que atende o público, a comunidade externa, a empresa, os clientes, o publico em geral e até aqueles que se relacionam diariamente com o publico interno, no mesmo sector (os colegas e a chefia) e interceptores.

A capacidade interpessoal revela-se no relacionamento indivíduo - indivíduo e nas relações indivíduo – grupo (s), logo as atitudes individuais e colectivas não se podem indissociar (Rodrigues, Imai & Ferreira, 2001).

Moscovici opina (1985, p.27 in Rodrigues, Imai & Ferreira, 2001), que “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

A competência técnica é tão importante como a competência interpessoal, contudo esta não é suficiente para que haja um bom desempenho, uma vez que os bons resultados também dependem do bom relacionamento e comunicação entre as pessoas (Moscovici, 1997 in Mendes, 2003). Nas organizações a competência técnica é a mais valorizada, sendo que a competência interpessoal é posta de parte (Mendes, 2003).

Quando se analisa profundamente uma situação e as suas variáveis auxilia cada sujeito a melhorar o seu desempenho, quer ao nível técnico exigido pelo tipo de actividade que exerce, quer ainda na forma de se colocar correctamente na rede de relações interpessoais, interna e externa, no ambiente de trabalho (Rodrigues, Imai & Ferreira, 2001).

2.1. Comunicação

Segundo Bilhim (2001 in Caetano, 2005), há três tipos de comunicação: intrapessoal, interpessoal e organizacional.

No que diz respeito à comunicação intrapessoal, o indivíduo recebe, processa e transmite significados para ele próprio. Este processo de auto – comunicação é imprescindível para se comunicar, uma vez que quando não se tem capacidade de comunicar consigo mesmo, também não se consegue comunicar com os outros (Caetano, 2005).

Por sua vez, a comunicação interpessoal, acontece entre duas ou mais pessoas e consiste na transmissão de conceitos entre elas (Caetano, 2005).

No entanto, existem alguns impedimentos para que este tipo de comunicação seja completa, tais como, a percepção, a linguagem, a inconsistência de comportamento e o contexto de comunicação (Caetano, 2005).

Só 30 anos após esta afirmação é que renasce o interesse pela comunicação como essência da organização (Katz & Kahn, 1960 in Caetano, 2005). A maneira como se comunica é o reflexo do tipo de organização e a comunicação é determinante para a estrutura e para o seu funcionamento. Por outro lado, quanto maior e mais complexa é a organização, maior é a necessidade de integração; e a comunicação é um factor primordial para obter a integração e a coordenação, pois o processo político atravessa as organizações públicas, tornando-se importante no processo de comunicação.

Uma boa comunicação contribui para a satisfação dos trabalhadores. Se houver uma boa comunicação, há clareza nas funções que se desempenham ou o feedback que se recebe do seu desempenho (Baggio, Lima & Kovaleski, 2006).

A comunicação interna corresponde a um conjunto de mensagens transmitidas pelos membros da organização e tem como objectivos: informar os trabalhadores sobre os objectivos da organização, transmitindo por toda a organização as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relativos aos objectivos perseguidos pela organização. Motivar os membros da organização, visto que a existência da comunicação bem delineada ajuda à satisfação dos seus elementos. Ajudar na tomada de decisão, porque a tomada de decisão supõe informação. Facilitar a mudança organizacional, transmitindo novos valores. E proporcionar e criar as condições para uma boa imagem externa à organização (Caetano, 2005).

2.2. Formação e Promoções

Quase sempre se usam os termos “formação” e “aprendizagem” aparentemente como sinónimos ou, como termos indissociáveis, no domínio da gestão dos recursos humanos (Ceitil, 2006). No entanto, é necessário verificar as diferenças entre estes dois conceitos a partir das suas perspectivas diferentes.

Então, o termo “formação” é respeitante ao conjunto dos dispositivos institucionais, organizacionais, organizativos e metodológicos que estão disponíveis para levar a cabo acções de formação de qualquer género. É possível definir a aprendizagem como “uma mudança relativamente permanente nas cognições, nos comportamentos, nos afectos e, inclusivamente, nas atitudes das pessoas, como resultante dos processos de interacção dessas pessoas com os seus diferentes contextos de vida” (Desimore et al., 2002 in Ceitil, 2006).

A formação e o desenvolvimento profissional são uma outra alternativa de que se podem socorrer as organizações para melhorarem as competências dos seus colaboradores (Caetano & Tavares, 2000).

O sistema de promoções ou progressões das organizações é uma outra forma de motivar e mostrar o reconhecimento pelo trabalho realizado, visto que tem consequências directas ao nível do seu estatuto e das recompensas monetárias do indivíduo (Caetano & Tavares, 2000).

2.3. Salário

As pessoas são contratadas para trabalhar e por isso recebem uma remuneração. Por isso, deve-se verificar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, na vida profissional e não na vida privada e a humanização pela via salarial deve ser proporcional ao seu desempenho no trabalho e não à manutenção da sua vida fora (Moretti, s.d.)

As organizações utilizam o dinheiro para atrair, motivar, reter, recompensar, punir, os seus trabalhadores, ou seja, o dinheiro é um instrumento motivador. Assim é importante perceber qual é o significado que tem para as pessoas, uma vez que influencia o seu comportamento e o seu bem-estar (Neves, 2001).

Ainda que se aceite socialmente que os indivíduos garantam a sua sobrevivência através de uma remuneração, a medida da qualidade de vida no trabalho terá que ter em linha de conta o que cada um faz na organização. (Moretti, s.d.).

Apesar de o dinheiro ter um grande impacto nas pessoas, é necessário ter em atenção, que não é apenas o dinheiro isoladamente que motiva os trabalhadores, existem outros factores, que têm de ser tidos em conta (Gellerman, 1976).

Hoje em dia, há uma grande sensibilidade para com os sistemas de remuneração flexível, fazendo com a que se adequem e ajustem os sistemas de incentivos e recompensas, tendo em conta as particularidades individuais, levando a uma remuneração variável. Desta forma, a remuneração flexível ou variável é uma forma de motivar a realização pessoal, visto que estipulam objectivos e metas e levam à participação do funcionário, ou do gerente nos resultados finais. Apesar da remuneração flexível se tornar num risco, porque uma parte da remuneração fixa é substituída por um ganho que se alcançará em troca de um desempenho excelente, não se duvida que motiva e conduz às acções e aos comportamentos pretendidos pela empresa (Chiavenato, 1996).

2.4. Condições físicas

A análise ergonómica do ambiente físico dos trabalhadores é de extrema importância para sua a qualidade de vida e satisfação (Fleig, 2004).

A ergonomia tenta apropriar e procurar a maneira que seja mais confortável e produtiva entre o ser humano e o trabalho que este desempenha, tenta assim adaptar as condições de trabalho às características do ser humano (Couto, 1996 in Fleig, 2004).

O ruído é um agente nocivo á saúde do homem, este pode causar danos psicológicos, fisiológicos e físicos sobre o organismo humano, contribuindo para o aumento dos acidentes de trabalho (Zanella, 1981 in Fleig, 2004).

A nocividade do excesso de ruído afecta os colaboradores, a doença específica associada à exposição do ruído é a perda auditiva (Medeiros, 1999)

Segundo Fiorini e cols (1991 in Medeiros, 1999), afirmam que o ruído pode perturbar o trabalho, o descanso, o sono, e a comunicação entre os colaboradores, audição e causar reacções psicológicas e fisiológicas

Diferentes tipos de trabalhos requerem diferentes quantidades de iluminação (Statt, 1994).

Uma iluminação que seja bem planeada e adequada permite um aumento da satisfação no trabalho, mais produtividade, e uma redução de fadiga e de acidentes de trabalho (Pereira, Bonates, Silva, Silva & Coutinho, 2003).

A fadiga surge como efeito do esforço contínuo ao longo do tempo, que vai provocando uma redução reversível da capacidade do organismo e uma degradação qualitativa do trabalho. São diversos os factores que causam a fadiga, existem os factores fisiológicos, relacionados com a intensidade e da duração do trabalho físico e intelectual, existem também vários factores psicológicos, como a monotonia, falta de motivação e, por fim, os factores ambientais e sociais, como a iluminação, ruídos, temperaturas e o relacionamento social com a chefia e os colegas de trabalho (Grandjean, 1998 in Filus, 2006).

2.5. O Acordo de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

O acordo de Segurança, Higiene e Saúde no local de trabalho foi assinado em 1991 por todos os participantes na sua negociação, tal como aconteceu com a Política da Formação Profissional. Esta situação mostra bem que estes dois conceitos desempenham um papel importante na sociedade portuguesa (Alves, 2000).

A assinatura deste acordo, inclui medidas do foro preventivo e outras medidas nos campos da reparação, da reabilitação e da participação dos trabalhadores e dos seus representantes (Alves, 2000).

A actualização do acordo previa a publicação de uma nova tabela nacional de incapacidades, a actualização da lista de doenças profissionais e o alargamento do direito de indemnização em relação a algumas doenças, etc. (Alves, 2000)

Por outro lado, no que se refere à reabilitação, o acordo pretendia eliminar a marginalização dos trabalhadores acidentados, incentivando a reinserção sócio – profissional em funções adequadas à sua deficiência. Sempre que isso não seja possível, prevêm-se instrumentos que flexibilizam o cumprimento desta obrigação, tal como a formação, a adaptação do posto de trabalho, o trabalho a tempo parcial e a licença para a formação (Alves, 2000).

Universidade da Beira Interior

Este acordo apontava ainda para o acompanhamento da sua execução através de um grupo criado para este efeito envolvendo os seus subscritores. O governo prometeu enviar trimestralmente ao CPCS um relatório do trabalho da inspecção nos domínios de HST, e além disso comprometeu-se a enviar semestralmente um relatório da actividade do Instituto de Segurança, Higiene e saúde no Trabalho (Alves, 2000).

Para além de tudo isto, é fundamental a negociação de um projecto de diploma de enquadramento da política de segurança, higiene e saúde no meio laboral da qual resultou no DL 441/11 de 14/11. Neste decreto ficou decidida a participação das organizações representativas dos trabalhadores no Instituto de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho e no Conselho Nacional de higiene e Segurança no Trabalho. No que diz respeito aos níveis meso e micro define-se a criação por decisão colectiva de Comissões de Higiene e Segurança no Trabalho, de natureza paritária e o direito à informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes nas empresas. (Alves, 2000).

Como nos últimos tempos tem havido uma crescente competição característica da globalização, e as novas exigências que são colocadas por parte dos clientes, as organizações começaram a implementar os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SGSST). Estes sistemas constituem um conjunto de medidas que são adoptadas pelas organizações com o objectivo para prevenir ou minimizar os acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, assim como proteger a integridade e a capacidade do trabalhador. O seu objectivo é o de permitir a identificação, a análise e a resolução do problema dos acidentes de trabalho, sendo ferramentas gerenciais que contribuem para a melhoria do desempenho das empresas. Os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, são sistemas que são planeados, dirigidos e controlados de maneira a impedir os riscos e a fomentar a saúde dos trabalhadores, estes estão incluídos na abordagem global que compreende o bem-estar do trabalhador nas dimensões físicas, morais e sociais (Vieira, Mó, Santos, Miranda & Borduan, 2009).

2.6. A qualidade de vida

A Teoria das Relações Humanas, com a concepção de *homem social* teve o seu início na década de 40 com o objectivo de se opor à desumanização existente no mundo do trabalho. Para os teorizadores, Chiavenato (1983, citado por Queiroz, 1996 in Julião, 2001), os

trabalhadores devem ser vistos como seres complexos detentores de sentimentos e desejos próprios e independentes.

A Qualidade de Vida no Trabalho é algo muito importante, porque cada vez as organizações procuram melhorar a sua eficácia e permitir que os seus colaboradores tenham mais qualidade de vida no trabalho. Cada vez mais é necessário atrair e manter bons funcionários, para tal é necessário que estes se encontrem satisfeitos (Karpinski & Stefano, 2008).

França (1996 in Julião, 2001) define Qualidade de Vida no Trabalho como resultado de várias atitudes levadas a cabo pelas empresas que contemplam diagnósticos, implementação de melhorias e inovações, quer ao nível tecnológico quer no âmbito estrutural, e que pretendem melhorar as condições de desenvolvimento humano na hora da execução determinado trabalho.

Os estudos que abordam a Qualidade de Vida no Trabalho resumem-se ao levantamento das percepções dos trabalhadores sobre os diferentes aspectos relativos ao ambiente de trabalho, assim sendo fica implícito que a concepção de que a Qualidade de Vida no Trabalho é um construto multidimensional (Morin & Morin in Medeiros & Dantas, 2005).

Medeiros (2005 in Medeiros & Dantas, 2005) defende que a utilização de diferentes indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho têm sido a base para a criação de instrumentos que avaliem a satisfação no trabalho, nomeadamente em estudos académicos e publicações que têm como objectivo avaliar a perspectiva que cada trabalhador tem no que se refere ao ambiente de trabalho. Estes estudos têm como objectivos perspectivar a satisfação dos trabalhadores relativamente aos diferentes aspectos do ambiente no trabalho.

Algumas organizações referem que condições stressantes de trabalho são necessárias para que haja produtividade e lucro, contudo esta visão não contempla que estas condições provocam problemas à saúde dos empregados, maiores períodos de licença médica, aumento do absentismo, atrasos e número de demissões (Hurrell & Murphy 1992 in Gomes, 2006).

2.7. A Cultura organizacional

Os meios académicos e empresariais reconhecem a importância da cultura organizacional dentro da dinâmica das organizações, surgindo assim estudos devido à preocupação em investigar cultura organizacional e a relação do indivíduo no ambiente de

trabalho. Peters e Watermann (1982, Deal e Kennedy, 1982, Denison, 1984, Cameron e Freemann, 1990 e Yeung, Brockbank e Ulrich, 1991 in Silva, 2008), e outros autores têm também analisado a cultura organizacional, afirmando que o desempenho organizacional advém de diferentes tipos de cultura e da força cultural apresentados pela empresa (Silva, 2008).

O conceito de cultura organizacional surge de uma forma mais sistemática, na literatura organizacional, desde os finais da década de 70. Normalmente estava ligado a perspectivas avaliativas e estruturado na base de múltiplas dimensões. Assim, a literatura organizacional afirma que o conceito de cultura organizacional é multidimensional com diferentes significados para diferentes pessoas, conduzindo, desta forma, a dificuldades na definição do conceito (Neves & Lopes, 2000).

Segundo Scholz (1987 in Rocha, 1997) a cultura de uma organização é um conjunto de formas de pensar e fazer comuns aos elementos da organização. As crenças, os valores e as normas dos elementos constituintes das organizações determinam como é que as coisas acontecem nas organizações.

Por seu lado Shein (1992 in Silva, 2008) entende a cultura como sendo dinâmica, visto que se aprende sucessivamente, apesar de esse processo não alterar factores intrínsecos da organização que estabilizam o grupo. A figura dos chefes e dos líderes é importante quando há problemas novos que necessitam de novas soluções, respostas ou estratégias para conseguirem os objectivos organizacionais.

Segundo Chumbel e Curral (1995), a cultura é composta por vários factores ou elementos desde os mais visíveis até aos mais invisíveis e profundos. Assim, a cultura de uma organização tem por base os pressupostos básicos, os seus valores, as filosofias e normas e, ainda, os seus rituais, o seu espaço físico e os padrões de comportamento dos seus elementos.

Sathe (1985, Schall, 1983 & Schein, 1984 in Silva, 2008) afirma que a força e a congruência são as principais dimensões da cultura. Ao analisar a questão da cultura, Schein (1984 in Silva, 2008), ressalva que a existência de regras e valores de determinada empresa

Universidade da Beira Interior

apontam para uma cultura total, única e forte. Desta forma, a força da cultura resulta da conformidade, da estabilidade e intensidade das experiências existentes nas empresas (Silva, J. 2008).

Santos (1992 in Silva, 2008) é da opinião que uma cultura forte e congruente é mais eficaz do que aquela que é fraca e incongruente.

O tema da cultura surge ligado às questões de qualidade, de produtividade e competitividade empresarial. Todas as instituições, enquanto sistemas empresariais, pretendem obter altos graus de eficiência e eficácia, logo isto só resultará quando as organizações se adaptarem à dinâmica do ambiente externo, e quando proporcionarem um clima que satisfaça as necessidades dos seus membros (Michaela, Lukaszewski & Allegrante, 1995 in Coelho, s.d).

No exterior da organização, a cultura pode ser diagnosticada através: dos aspectos físicos da organização (edifícios, materiais usados, cores, etc.); da leitura do que se escreve na organização (relatórios, notícias na imprensa, normas da empresa, comentários ou relatórios financeiros); da maneira de acolher as pessoas estranhas à organização (exame da área da recepção, relações públicas); das entrevistas aos empregados da organização, procurando-se detectar os consensos e os conflitos entre todos membros; das diferentes maneiras de passar o tempo por parte dos funcionários numa organização. Assume-se que numa organização com uma cultura forte, as actividades dos empregados são o espelho dessa cultura organizacional (Rocha, 2007).

No interior da organização, a cultura pode ser diagnosticada através: da compreensão na forma de progredir na carreira. O que é que um empregado tem de fazer para ser promovido?; do tempo de permanência na organização, e, em especial em cargos intermédios; no conteúdo daquilo que se discute escreve; no tipo de anedotas e histórias transmitidas através dos processos de comunicação (Rocha, 2007).

Desta forma, as organizações que não possuem crenças e valores bem vincados, sobre o conceito de sucesso, ou que mesmo tendo esses valores não se estabelece acordo sobre aqueles que têm mais valor, estarão fragmentadas por departamentos e cada um deles perseguirá objectivos individuais. Tudo isto levará a horários destrutivos e a rituais diários desorganizados (Rocha, 2007).

Rocha (2007) é de opinião que logo que se faça o diagnóstico de determinada organização é útil que esta seja gerida de modo a aumentar a sua eficiência. Os diferentes tipos de gestão dependem do tipo de cultura adoptado.

2.8.O Clima organizacional

Segundo McClelland (1985 in Vieira, Appio & Slongo, 2007), o clima organizacional é a percepção colectiva que os colaboradores têm da empresa pela experiência que têm das políticas estruturais, dos sistemas, dos processos e dos valores.

Tagiuri e Litwin (1968, p.87 in Coelho, s.d.), afirmam que clima é: *“uma qualidade relativamente permanente no ambiente interno da organização que é percebida pelos seus membros; influencia seu comportamento; pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características ou atributos da organização”*.

Michaela, Lukaszewski e Allegrante (1995 in Coelho, s.d.) referem que o clima deve ser visto como um mediador entre os diversos elementos que fazem parte de uma organização e os factores que indicam stress.

Coelho (s.d.), refere que para o trabalhador, o clima representa um determinado número de atitudes e expectativas que perspectiva em relação à organização. Desta forma, a unidade de análise no clima organizacional tem origem no trabalhador e depende da sua interpretação, das suas generalizações, da sua autonomia, dos seus desafios, dos seus conflitos, da sua equidade, da sua colaboração e da sua confiança interpessoal.

Quando se pretende o progresso da dinâmica organizacional, é necessário que o gestor faça o diagnóstico do clima da organização com intuito de melhorar o relacionamento sujeito – organização (Coelho, s.d.).

O clima que se vivencia numa determinada organização e a forma como este afecta os trabalhadores e as organizações pode ser mesurado quer de forma subjectiva, quer de forma objectiva. Assim, sempre que se analisa o clima de uma organização, o gestor tem possibilidade de motivar os seus trabalhadores, tendo em linha de conta melhorar a sua motivação e além disso as crenças e os valores existentes na cultura organizacional, afirma Coelho (s. d.).

Muitos estudiosos destas questões afirmam que o clima organizacional tem que ser entendido como sinónimo de cultura organizacional. No entanto, Litwin e Stinger (1968 in Coelho, s.d.) não estão de acordo com esta ideia, porque para estes dois autores o clima é o nível de motivação dos membros de uma organização e deverá ser mesurado tendo em atenção diferentes dimensões. Logo, urge medir o clima de determinada organização para

estabelecerem uma ligação entre o comportamento e a motivação de cada indivíduo e as teorias organizacionais de cada empresa (Coelho,s.d.).

Esta maneira de ver o conceito de clima organizacional, acrescentam relaciona-se com os efeitos subjectivos dos sistemas formais, estilo de liderança, atitudes, crenças e motivação dos trabalhadores numa determinada organização (Rocha, 2007)

O papel do gestor tem cada vez mais que se concentrar no desenvolvimento, no diagnóstico e na planificação de acções que permitam ajustar continuamente o relacionamento sujeito e organização (Coelho, s.d.).

Desta forma, todos os trabalhos de investigação, relacionados com o clima de uma organização, proporcionarão orientações ao gestor para a criação de climas que favoreçam a motivação individual, que melhorem o desempenho e a criatividade e que levem à satisfação do trabalhador. Em conclusão, da análise das diversas características do clima organizacional e da sua instrumentalização resultará um apoio na estratégia de cada organização (Coelho, s.d.).

2.9.O Desempenho

Segundo Marras (2000) o desempenho humano traduz-se como o acto ou efeito de realizar ou executar determinada meta que tinha sido estabelecida anteriormente. È directamente proporcional a duas condições das pessoas, o querer fazer e o saber fazer, ou seja, é a condição cognitiva e experiencial que possibilita as pessoas a realizarem com eficácia as suas tarefas.

O desempenho é uma manifestação do comportamento das pessoas nas organizações, assim este também pode ser motivado pelo próprio sujeito (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (Maximiano, 1995, in Tadin, Rodrigues, Dalsoquio, Guabiraba & Miranda, 2005).

O gestor tem como papel melhorar o desempenho dentro da sua organização, que terá que ter em conta factos diferentes, dependendo do produto ou do serviço que se pretende oferecer. O conceito de desempenho não é linear, visto que depende do contexto e de cada situação em particular (Bruce & Pepitone, 2002)

Universidade da Beira Interior

Assim sendo, um gestor eficiente percebe que tudo faz parte do contexto e que as técnicas têm que ser adaptadas dependendo de cada contexto específico. Logo, cada gestor antes de experimentar uma técnica tem que conhecer bem os trabalhadores e estudar o seu relacionamento (Bruce & Pepitone, 2002).

È necessário criar um ambiente de trabalho que seja agradável para os trabalhadores e os motive. Na visão de Martins e Laugeni o desempenho dos trabalhadores na área industrial é menos motivante, porque as condições físicas do ambiente possuem poeiras, ruídos, má luminosidade, monotonia das tarefas (Baggio, Lima & Kovaleski, 2006).

Capítulo 3- Satisfação Profissional

3.1 Definição de satisfação Profissional

Segundo Rust (2001 in Santos, 2002), a palavra satisfação teve origem nas palavras latim *satis* (suficiente) e *facere* (fazer), estas palavras constituem o significado real da satisfação, que é preenchimento e realização.

Segundo Fraser (1983; cit. em Martinez & Paraguay (2003), o conceito de satisfação no trabalho cria grandes dificuldades na hora da sua definição. Isto porque, a satisfação no trabalho é um estado subjectivo que varia de ser humano para ser humano, de circunstância para circunstância e é influenciada por formas internas e externas.

O estudioso Santos (2008), afirma que, apesar de este conceito ter vindo a ser analisado desde os anos 30, não existe uma definição única. Então têm variado as definições de satisfação no trabalho, dependendo do referencial teórico adoptado.

Gursel, Sunbul e Sari (2002 in Pedro & Peixoto, 2006) definem a satisfação profissional como um estado emocional positivo que resulta da própria satisfação profissional de cada indivíduo e está ligado às características e tarefas específicas da profissional.

Segundo Locke (apud Bergamine & Coda, 1990 p.66 in Júnior, 2001) “a satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objectivos e valores”.

Segundo Muchinsky (1994 in Borges, Lima, Vilela, & Morais, 2004), a satisfação no trabalho corresponde à forma como o indivíduo responde afectiva e emocionalmente ao seu trabalho e a avaliação cognitiva e individual que faz sobre o mesmo. Quando se pretende explorar os níveis de motivação tem – se em conta o trabalho de Vroom (1995), que entende a Força Motivacional como o produto de Três componentes: a valência (atractividade ou repulsão de um determinado resultado do trabalho), a expectativa (probabilidade subjectiva de um determinado resultado ocorrer) e a instrumentalização do desempenho (utilidade do desempenho profissional para a consecução de um determinado resultado do trabalho) (Borges, Lima, Vilela, & Morais, 2004).

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.121 in Baggio, Lima & Kovaleski, 2006), a satisfação no meio laboral caracterizada como “um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Universidade da Beira Interior

Muitas vezes, conceito de satisfação é visto como sendo sinónimo de motivação, de atitude ou de estado. Outros estudiosos, como Fraser (1983; cit. in Martinez & Paraguay, 2003), afirmam que satisfação é um fenómeno oposto de insatisfação.

Os conceito de motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido o centro de vários estudos e pesquisas teóricas ao logo do século XX.

O objectivo é descobrir o que motiva e o que satisfaz o trabalhador, pois desta forma descobrir -se – á a maneira de lidar com ele para valorizar o seu desempenho profissional e consequentemente o desempenho dentro da organização. A teoria das organizações analisadas pelas mais diversas escolas revela que existe uma preocupação em melhorar a integração do ser humano na organização (Júnior, 2001).

Os resultados destes estudos continuam a suscitar opiniões diversas, não existe unanimidade entre os estudiosos acerca da forma como surge a motivação, a satisfação e a insatisfação no trabalho (Júnior, 2001).

Segundo Archer (1990 in Soriano & Winterstein, 1998) o motivo é uma necessidade que actua no intelecto e leva-o a agir. Então, a motivação é uma orientação para a acção. Este autor é da opinião que a satisfação surge sempre que atinge ou elimina uma necessidade, pois o motivador e o factor de satisfação são antitéticos. Acher (1990, p.5 in Soriano & Winterstein, 1998) chama a atenção para a confusão que existe entre o factor de satisfação e a necessidade, logo é necessário ressaltar que o motivador é a necessidade e não o factor de satisfação da necessidade: “a motivação, portanto, nasce somente da necessidade humana e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Com o intuito de separar os dois conceito, satisfação e motivação, Difini (2002 p.16 in Oliveira, 2004), entende que:

“O termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito; envolvendo resultados já atingidos. A motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta. [...] Assim sendo, deve haver uma preocupação relativa à satisfação e motivação dos clientes internos. A alta gerência deve gerar meios para motivar até aqueles funcionários satisfeitos. Os funcionários necessitam ser estimulados pelas chefias para que suas actividades sejam realizadas com mais dedicação, responsabilidade e rapidez ” .

Universidade da Beira Interior

A satisfação no trabalho pode-se ser entendida uma atitude, visto que representaria a perspectiva de avaliação, por parte dos trabalhadores, relativamente a aspectos do seu desempenho no trabalho (Medeiros, 2005 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007). Para Weiss (2002, p.175 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007), a satisfação no trabalho deve encarar-se como uma atitude “ [...] uma avaliação”, acrescentando que “[...] a atitude básica é medida, pedindo-se aos respondentes que coloquem um objecto atitudinal ao longo de uma escala de avaliação”, afirmando que “essa avaliação é a atitude”.

A satisfação do trabalhador com o seu trabalho tem sido avaliada como uma das mais importantes variáveis na área do comportamento organizacional. Estes estudos apontam para o facto de conteúdos mentais do indivíduo como as crenças, os valores, dos factores da disposição, a moral e a possibilidade de desenvolvimento no trabalho como factores que influenciam a satisfação no trabalho (Martins, no prelo in Martins & Santos, 2006).

A satisfação no trabalho está na base das tomadas de posição, visto que esta funciona como um “termómetro verifica de forma superficial os diferentes aspectos dos relacionamentos em ambiente de trabalho. Que para Boxall (1998 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007), podem não estar de acordo com o “*pontos ótimo*” de mutualidade previsto. Além disso, avalia que aspectos que respondem aos interesses mútuos, dos trabalhadores e da organização (Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007).

Morin & Morin (2003, p.3 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, em 2007) afirmam que, a qualidade de vida no trabalho, resulta de “um constructo multidimensional geralmente referente à satisfação geral com a vida no trabalho [...]”. Então, afirma-se a similaridade entre a satisfação no trabalho e a satisfação de vida no trabalho, tendo como ponto de partida a investigação científica (Medeiros, 2005; Medeiros & Dantas, 2005 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, em 2007), que entendem que o trabalhador só usufrui de qualidade de vida no trabalho quando se sente satisfeito nesse mesmo trabalho.

O ser humano é o primeiro responsável pelo sucesso das organizações, logo aí é que devem ir retirar os níveis mais elevados de criatividade, a capacidade de inovação, a sua participação plena e o seu empenho. Para Oliveira (2004), urge estudar estes dois tópicos, uma vez que a motivação e a satisfação, de cada funcionário, são directamente responsáveis pelas referidas variáveis.

Universidade da Beira Interior

Barret (2000 in Oliveira, 2004) opina que, quem estiver empenhado numa orientação estratégica, a longo prazo na sua empresa, terá que prestar atenção ao clima positivo que impõe no ambiente de trabalho e à motivação que proporciona aos respectivos empregados.

No que diz respeito à satisfação, Sant`Anna, (2002 p.98 in Oliveira, 2004), afirma que:

“as consequências da satisfação no trabalho têm sido apontadas como de suma importância, seja para as organizações, em termos de suas potenciais implicações sobre a eficiência, produtividade, qualidade das relações de trabalho, níveis de absentéismo/turnover e comprometimento organizacional; seja em termos de seus possíveis impactos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores”.

Para Fraser (1983 in Martinez, Paraguay & Latorre, 2004). Para Locke (1976 in Martinez, Paraguay & Latorre, 2004) a satisfação influencia a saúde física e mental de cada trabalhador, provocando, por vezes, mudanças no sua atitude profissional ou social, ou ainda directamente sobre ambas.

Alguns trabalhos mais recentes a ideias contrárias entre satisfação e sofrimento no trabalho e entre satisfação e stress ocupacional (Mendes & Morrone, 2002 in Martins & Santos, 2006). Os resultados destas investigações apontam para o facto de que índices altos de insatisfação com o trabalho conduzirem a altos níveis de sofrimento mental que levarão ao desenvolvimento de síndromas ou mesmo algumas doenças relacionadas com o trabalho, tais como: o stress ocupacional; as doenças cardíacas e alérgicas e *burnout* definido por Maslach e Leiter (1997 in Martins & Santos, 2006) como sendo a condição extrema com um quadro de frustração ou fadiga; a intenção emocional; o esgotamento e a falta de energia para levar a cabo a rotina da profissão. Para além de tudo isso, a casos em que a insatisfação tem sido associada de forma negativa com o desempenho no trabalho e nos comportamentos pró – activos. (Meleiro & Siqueira, 2005 in Martins & Santos, 2006).

3.2. Teorias e Modelos de satisfação Profissional

A Teoria Multifactorial de Porter e Lawler

O modelo de Porter e Lawler (1968 in Rocha, 2007) inclui quatro variáveis principais: **o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação:**

O **esforço** é grau de energia que cada um coloca em determinada actividade, advém de dois factores preponderantes: o valor que o indivíduo atribui a determinada recompensa e a perspectiva de que um determinado resulta numa dada **recompensa;**

A **performance** pode ser influenciada pela cooperação com os outros e por diversos procedimentos da própria organização. No que concerne ao próprio trabalhador são fundamentais os factores de auto – estima, de percepção do seu desempenho e experiências anteriormente vivenciadas;

As **recompensas** são uma variável dependente do desempenho que podem ser intrínsecas (a satisfação do dever cumprido) ou extrínsecas (dinheiro e promoções).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

O estudioso Maslow (1943 cit in Xavier, 2005 in Santos 2008), através da teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, entendia que a satisfação das necessidades está interligada com a motivação. Para este autor, a motivação é o impulso que leva o ser humano a colmatar uma necessidade, ou a alcançar um objectivo determinado.

Maslow desenvolveu o seu modelo com base numa pirâmide, em que estavam hierarquizadas cinco níveis de necessidades dos homens. Logo, os seres humanos estruturavam as suas necessidades prioritárias tendo em conta a valorização de cada necessidade, desde as necessidades fisiológicas básicas, às necessidades de segurança, sociais, de respeito, até às necessidades mais elevadas de auto realização (Silva, 1998).

Abraham Maslow (apud Silva Júnior, 1998 in Júnior, 2001), numa das suas teorias pressupõe que as necessidades humanas surgem hierarquizadas, apresentando três tipos de necessidades: as *biológicas*, que, logo que satisfeitas, abrem o caminho para as necessidades *sociais*, que no momento em que se são satisfeitas dão lugar às necessidades *psicológicas*. Este autor dispõe as necessidades desta maneira: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades psicológicas,

necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização (Júnior, 2001).

Marras (2000), refere que o ser humano tem quatro necessidades de base: as necessidades fisiológicas são necessidades físicas como o sexo, a bebida, a comida e o sono; as necessidades de segurança que estão relacionadas com a estabilidade, a protecção e o abrigo; as necessidades sociais respeitantes à necessidade de amar e de ser correspondido, à necessidade de estabelecer amizades, e à necessidade de adquirir vínculos familiares e de intimidade; a necessidade de estima, porque as pessoas precisam de ser valorizadas por quem as rodeiam, porque têm que se sentir importantes ou competentes; a necessidade de auto – realização que inclui a vontade de os indivíduos de se renovarem e de reciclarem o seu potencial

No entanto, é necessário dizer que a hierarquia referenciada não é rígida, porque as necessidades mais valorizadas podem aparecer antes das mais básicas terem sido já plenamente satisfeitas. Assim, os diferentes níveis podem ser interdependentes e justapostas, como é subentendido nos trabalhos (Maslow, 1970, Pérez-Ramos, 1980; cit. in Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008).

È importante chamar a tenção para a importância do modelo teórico de Maslow para se compreender e explicar o comportamento dos indivíduos em situação de trabalho, sobretudo no que diz respeito à satisfação, realçando o facto do ser humano tendencialmente avançar e suplantar os níveis da escala hierárquica de necessidades (Santos, 2008).

Tendo em conta esta teoria, percebe-se que o trabalho representa um papel fundamental para os seres humanos, visto que os aspectos psicossociais, relacionados com o trabalho, conduzem à satisfação ou à insatisfação das necessidades humanas, (Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008).

A Teoria da Motivação – Higiene

Herzberg (1971; cit. in Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008), ao analisar o processo de motivação dos trabalhadores, verificou que os factores facilitadores de satisfação são diferentes dos factores que provocam insatisfação.

Os factores de higiene vão actuar essencialmente ao nível da insatisfação enquanto, que os factores ditos motivadores que têm origem directamente do trabalho efectuado, operam como factores positivos, gerando satisfação (Silva, 1998).

A realização de um trabalho, o reconhecimento por essa realização, a responsabilidade e o crescimento, ou progresso provêm de uma motivação intrínseca. Por outro lado, as condições de trabalho, os relacionamentos interpessoais, a remuneração, a estabilidade, o estatuto, a supervisão, a política e administração da empresa, são factores de insatisfação, de higiene ou extrínsecos. Assim, para Herzberg os factores higiénicos podem provocar insatisfação, mas não quer dizer que levem à motivação (Santos, 2008).

Esta teoria, embora largamente referenciada no estudo satisfação no trabalho, tem sido sujeita a críticas, nomeadamente no que diz respeito à falta de consistência empírica na divisão dos aspectos do trabalho como intrínsecos ou extrínsecos. (Locke & Whiting, 1974 e Locke, 1976; cit. in Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008).

Esta abordagem bifactorial, que assume a existência de dois *continuuns* independentes na avaliação da satisfação, um oscila entre a posição de satisfação e a posição de insatisfação (Lawler III cit in Staw, 1991 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007) Esta ideia de que “ o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas ausência de satisfação, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas ausência de insatisfação ” (Herzberg, *apud* Vroom, 1997, p. 61 in Medeiros, Santos, Dantas & Minuzzi, 2007).

A Teoria da Expectância

Esta teoria, ficou também conhecida pela teoria de Vroom, defende que os desejos e expectativas do ser humano são mais importantes do que os seus impulsos ou necessidades inconscientes. É durante o processo cognitivo, no qual o indivíduo toma decisões, tem em conta as suas valências e possibilidades de êxito, que é determinada a motivação (Pérez - Ramos, 1980 e Steuer, 1989; cit. in Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008).

Segundo, Vroom (1967; cit. in Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008) a valência é a percepção antecipada de um determinado resultado, logo a valência de um trabalho existe em função das valências de todos os resultados obtidos, e da própria concepção de trabalho

como instrumento que permite obter os resultados, considerados atractivos ou valiosos para cada ser.

A Teoria da Satisfação no Trabalho de Locke

Locke (1976; cit. in Willem, Buelensa e Jonghe, 2006 in Santos, 2008) apresentou um dos conceitos clássicos da satisfação no trabalho, apresentando-os como um conjunto de sentimentos e emoções perspectivadas pelos trabalhadores tendo por base as suas experiências de trabalho. Desta forma, ao analisar esta teoria, percebe-se que atribui, tendencialmente, à satisfação um carácter afectivo, reflectindo reacções de ordem emocional perante o trabalho.

Locke (1976; cit. in Xavier, 2005 in Santos, 2008), refere que na base da satisfação no trabalho estão três componentes: o valor, o nível de importância e a percepção. Para este autor, a percepção é o factor mais importante, pois a satisfação baseia-se na visualização da situação actual relativamente aos valores perspectivados por cada indivíduo. Assim, a satisfação resulta da discrepância entre o que o trabalhador deseja e aquilo que ele realmente possui, realçando a importância que ele atribui ao que deseja (Santos, 2008).

Os modelos de satisfação no trabalho, segundo Locke (1976; cit. in Xavier, 2005 in Santos, 2008) esforçam-se por especificar as classes de variáveis relevantes para determinar a satisfação global. Para este autor, estas classes podem ser: as necessidades – o nível de necessidade de realização do trabalho e do dever cumprido pelo trabalhador vai determinar o grau de satisfação no trabalho; as expectativas – as reacções afectivas de um ser humano resultam do contraste entre o que o ambiente proporciona e aquilo que ele perspectiva; e os valores – um valor é aquilo que cada pessoa deseja, espera ou procura alcançar (Santos, 2008).

(Locke, 1984; cit. em Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008) refere que, apesar das diferenças individuais, no que diz respeito aquilo que cada trabalhador pretende dos seus trabalhos, também existem várias similitudes entre os factores de satisfação no trabalho. Estes factores fazem parte de dois grandes grupos:

- 1) Eventos e condições (trabalho, pagamento, promoção, reconhecimento, com condições de trabalho e ambiente);

- 2) Agentes (colegas e subordinados, supervisão, empresa/organização) (Locke, Locke, 1976; cit. em Martinez & Paraguay, 2003 in Santos, 2008)

Desta forma, a satisfação no trabalho afecta aspectos comportamentais como a saúde física e a saúde mental e trará consequências quer para os trabalhadores, quer para a empresa (Santos, 2008).

Determinados modelos referenciados anteriormente, estão relacionados com a experiência de cada indivíduo, com as características subjectivas e com as necessidades individuais, com o meio ou conjuntura social, e outros, como a situação no trabalho. (Santos, 2008).

Modelo das características da função

Hackman e Oldham (1976 apud Ferreira J. M, Neves José & Caetano, 2001 in Fortes, 2007) afirmam que a satisfação no trabalho é o resultado das características do trabalho que o indivíduo leva a cabo. A partir desta ideia, estes autores acreditam que é possível implementar maneiras ideais de organização de trabalho, como o incremento de variadas aptidões requeridas pelo trabalho, da identidade e do significado das tarefas, da autonomia na função que auxilia cada indivíduo a resolver problemas relacionados como mo seu trabalho, e além disso o feedback da função.

Estes autores desenvolveram o modelo das características da função O modelo afirma que cada indivíduo é motivado através da satisfação intrínseca que advém do desempenho da tarefa. As características fundamentais do trabalho como, a variedade de aptidões, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia na função e o feedback, marcam os estados psicológicos dos indivíduos que ajudam no desempenho profissional, para a satisfação no trabalho, para a motivação e para o turnover (Fortes, 2007). Estas características do trabalho podem provocar estados psicológicos diferenciados (Fortes, 2007).

Desta forma a variedade do trabalho, a identidade e o significado da tarefa marcam o significado que cada um atribui ao seu trabalho, a autonomia favorece o sentido de responsabilidade pessoal do indivíduo pelo trabalho que leva a cabo e o feedback reforça o conhecimento que se tem sobre o resultado do trabalho (Fortes, 2007).

Modelo dinâmico da satisfação no trabalho

Segundo Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975, apud Ferreira et al idem in Fortes, 2007), o presente modelo caracteriza-se pelo conceito de dinâmica da satisfação no trabalho. Assim, a satisfação no trabalho resultado processo de interacção entre o indivíduo e a sua situação de trabalho e a satisfação é sempre maior quando a pessoa tem a possibilidade de controlar a sua própria situação de trabalho (Fortes, 2007). Então, estes autores falam de dois conceitos onde alicerçam o seu modelo. O primeiro conceito é designado por *valor real das características do trabalho*, segundo intitula-se *valor nominal das características do trabalho* (Fortes, 2007).

Desta forma, o valor das características resulta dos subsistemas sociais e tecnológicos e além disso da estrutura da organização. No que diz respeito ao valor nominal, este refere-se àquilo que o indivíduo pretende atingir. Assim sendo, as expectativas de cada um advêm dos motivos, das aspirações e das ambições particulares que são influenciados por factores sócio – demográficas (Fortes, 2007). Este modelo tem por base três variáveis: a congruência ou discrepância (diferença) entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal de cada indivíduo; as mudanças do grau dos desejos de cada pessoa; os comportamentos adoptados pelo indivíduo para lidar com a situação (Fortes, 2007).

3.3.A motivação

A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Assim a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo alento, e ela procura novos horizontes, e novas conquistas (Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa, 2005).

Segundo Gonçalves (2003, P.1 in Coelho, 2004), a motivação é “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”

Segundo Chiavenato (1982 in Fortes, 2007), o comportamento não é espontâneo nem isento de finalidade, pois acarreta sempre um objectivo implícito ou explícito.

O motivo é aquilo que leva a pessoa a actuar de certa forma ou, origina um comportamento particular. Este impulso para avançar pode ser estimulado pelo exterior ou, criado internamente nos processos mentais do indivíduo (Fortes, 2007).

Levy-Leboyer (1994 in Fortes, 2007), concorda com Locke, quando diz a motivação é a vontade de levar a cabo um trabalho ou atingir um objectivo, obrigando-se a manter o esforço e a canalizar toda a sua energia até obter o seu objectivo. Minicucci (1983 in Fortes, 2007), também concorda com os autores anteriores, quando afirma que a motivação orienta cada um para um objectivo.

Quando questionamos a razão pela qual se age, estamos a entrar no conceito de motivação. No que respeita à motivação, a resposta é dada por forças activas e impulsionadoras, o “desejo” e o “receio”, pois o ser humano deseja poder, status, e receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto – estima. Apesar dos padrões de comportamento se diferenciarem, o processo do qual resultam tem uma base igual (Fortes, 2007).

Existem, então, três premissas que dinamizam o comportamento: o comportamento é causado (existe uma causalidade): hereditariedade/meio influenciam o comportamento que é provocado por estímulos internos ou externos (Fortes, 2007). O comportamento é motivado (não é causal nem aleatório): há sempre uma finalidade, orientando-se e dirigindo-se para alguma finalidade (Fortes, 2007). E o comportamento é orientado para objectivos: existe sempre um “impulso”, um “desejo”, uma “necessidade”, uma “tendência”...

A motivação depende de três variáveis: da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e o tempo); das necessidades (que também variam); e da cognição de cada um (Fortes, 2007).

Segundo Bruce & Pepitone (2002), a motivação é aquilo que leva cada ser humano a agir, fazendo aquilo que lhe é do seu interesse particular. Então deve-se ter em conta que não se pode motivar as pessoas, apenas se pode influenciar aquilo que motiva as pessoas.

Estes autores continuam a explicar as suas ideias dizendo que, para muitos, a motivação é algo intrínseco, visto que sempre que desejamos algo, esforçamo-nos para o atingir. No entanto não se trabalha no vazio, porque vivemos em sociedade e cada experiência vivenciada afecta o nosso pensamento, logo a nossa motivação é influenciada por aspectos externos. Estes podem ter que ver com as recompensas, com os reconhecimentos, com os bónus, com as promoções, ou ainda com os louvores (Bruce & Pepitone, 2002)

Universidade da Beira Interior

Quando estamos a desempenhar o nosso trabalho temos que receber reforços positivos em relação ao nosso trabalho, senão questionaremos a validade daquilo que estamos a fazer. Neste ponto, estamos a fazer referência aos factores externos de motivação, que influenciam a nossa motivação intrínseca. Contudo não devemos esquecer que cada acto que praticamos tem como objectivo a concretização de algo, actual ou no futuro (Bruce & Peptione, 2002).

Bruce & Pepitone (2002) continua, dizendo que tem que existir uma estreita relação entre a motivação intrínseca e os estímulos externos de cada um. Os trabalhadores apenas trabalham com o intuito de serem premiados, Assim, se não existir prémio para o desempenho não estarão motivados para continuar.

Neste ponto, pode-se definir o conceito de motivação como sendo um conjunto de factores que marca o comportamento de um indivíduo. Este conceito tem provocado diversas discussões: no campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, orientada para o processo de aprendizagem, sobretudo nas organizações que pretendem um melhor rendimento dos seus profissionais que compõem o quadro de cooperação (Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa, 2005).

Quando existe motivação, os indivíduos tornam-se mais produtivos, agem mais satisfatoriamente e produzem efeitos multiplicadores. Assim, para despertar a motivação, para mantê-la e orientá-la segundo os objectivos da organização tem preocupado grandemente os administradores (Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa, 2005).

Segundo Cunha & Marques (1990 in Ferreira, Diogo, Ferreira & Valente, 2006), em muitos estudos, a motivação no trabalho está associada á componente da produtividade organizacional.

Qualquer organização que pretenda melhorar e aumentar a produtividade, tem que estar atenta ao conceito de motivação. Assim, ainda que o plano seja muito bom, apesar do investimento em máquinas, apesar dos processos e dos treinos, será sempre o indivíduo que o colocará em prática. Logo, um grupo sem motivação pode provocar o fracasso, mesmo quando os planos são bem elaborados e mesmo havendo um bom investimento financeiro.

Silva (1994, p.111 in Claro, Bragatto, Silva & Barrella, 2002) opina “numa visão sintética e abrangente, pode dizer-se que existem duas forças extremas que mobilizam o homem para a acção: a eliminação do desconforto e a busca do conforto, ou, superação de crises e a criação do futuro do seu sonho”

Universidade da Beira Interior

As consequências da desmotivação no ambiente de trabalho podem desencadear problemas quer para as organizações, quer para os indivíduos. No que respeita às organizações, podem sofrer perdas de qualidade e produtividade. Do lado das pessoas, as consequências negativas estão interligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absentismo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, não esquecendo a falta de compromisso com a organização (Maciel & Sá, 2007).

Visto que o comportamento humano é essencialmente orientado por objectivos, sejam estes conhecidos ou inconscientes, é evidente que é importante associar-se as atitudes motivacionais a esses objectivos (Tadin, Rodrigues, Dalsoquio, Guabiraba & Miranda, 2005).

Como as pessoas não se motivam todas da mesma forma, existe uma grande dificuldade em se perceber o processo motivacional (Volpato & Cimbalista, 2002).

Existem alguns instrumentos de motivação que podem ser utilizados para aumentar a motivação dos funcionários, tais como: deve-se ter em linha de conta determinadas estratégias, designadamente através: a participação, considerando uma forma de direcção na qual os trabalhadores, ou os funcionários sejam directamente envolvidos no processo de decisão; o enriquecimento do trabalho, aumentando a responsabilização, satisfazendo as necessidades da hierarquia; o alargamento de funções, com o intuito de aumentar a quantidade de tarefas evitando que o trabalho se torne rotineiro; a adequação das pessoas às funções, tendo como objectivo fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a realizar, aumentando o interesse; a adequação da recompensa a cada pessoa, tendo em conta que cada um é um ser individual; a adequação da recompensa, levando em linha de conta o nível de execução de cada tarefa; a adequação as metas aos objectivos individuais, para que todos trabalhem no mesmo sentido (Rocha, 2007).

As recompensas informais, estas recompensas podem resultar em agradecimentos, ou então num reconhecimento público pelo trabalho efectuado. Assim, podem surgir sob a forma de uma medalha, de um diploma, ou de uma referência num boletim da organização (Rocha, 2007).

As recompensas formais, se quisermos que tudo funcione devemos ter presente que: todas as recompensas têm que ajustar-se às necessidades dos trabalhadores; o sistema deve ser justo e igual para todos; temos que realçar cada recompensa, fazendo com que o trabalhador seja reconhecido publicamente (Rocha, 2007).

Universidade da Beira Interior

Existem três maneiras mais comuns para influenciar a motivação. Para o pesquisador Alfie Kohn (in Rocha, 2007), é obrigatório que os gestores compreendam a motivação interna de cada um, portanto devem considerar três pontos importantes na hora de motivar. Os pontos são a colaboração, o contentamento e a escolha:

A colaboração – os seres humanos sentem-se mais motivados para determinado trabalho, quando têm possibilidade de ajudar os outros a ter sucesso; O contentamento – cada pessoa sente-se sempre mais motivada quando o seu esforço é valorizado na empresa e quando percebem que aquilo que fazem contribui para a comunidade; E a escolha - os trabalhadores sentem-se mais motivados quando percebem que podem tomar decisões no trabalho (Rocha, 2007).

Capítulo 4. Método

Segundo Richardson (1999, p.23 in Mendes) “se queremos melhorar algo, devemos utilizar o método científico”. É importante definir o método para que a pesquisa tenha um bom desenvolvimento e tenha sucesso permitindo alcançar os objectivos da pesquisa (Mendes, 2003).

Segundo Guedes (1997, p.113 in Mendes, 2003), o método é definido como “um conjunto de regras e procedimentos que orienta o trabalho do pesquisador e confere aos seus resultados a confiabilidade ou credibilidade científica”, isto é, o método é o caminho para se atingir determinado objectivo (Mendes, 2003).

O método quantitativo visa a tradução numérica dos dados e pretende medir a quantidade ou extensão de algum traço, comportamento ou disposição (Coutinho, 2010).

4.1. Problema de Investigação, objectivos e hipóteses

Diferentes fenómenos como a globalização, o desenvolvimento tecnológica, a evolução da internet conduziram ao abandono dos papéis formais e à criação de cooperações e soluções de continuidade que ajudaram a esbater as fronteiras entre os diferentes papéis desempenhados pelas empresas (Prahalad & Ramaswamy, 2000 in Kmita & Guimarães, 2006).

Ao longo do tempo foi havendo evolução e a organização tecnológica foi também sofrendo alterações assim como os meios profissionais, como por exemplo, o progresso do trabalho artesanal, que evolui para industrial e assim, progressivamente, até a introdução da informática nos sistemas de produção (Fleig, 2004).

Com todas estas alterações, o trabalhador vai estando cada vez mais exposto a riscos de saúde e, naturalmente, a comprometido na sua qualidade de vida (Fleig, 2004)

O bem-estar físico e mental é muito importante para que os indivíduos tenham um bom desempenho tanto nas suas actividades profissionais como na sua vida social.

São tomadas inúmeras medidas com o objectivo de proporcionar melhores condições no local de trabalho, contudo ainda existem alguns aspectos que ainda não são reconhecidos e valorizados (Medeiros, 1999).

Universidade da Beira Interior

Pelo que é importante estudar o que torna os colaboradores mais satisfeitos para que tenham um melhor desempenho e conseqüentemente proporcionando melhores resultados para as empresas.

O objectivo geral desta investigação foi caracterizar a satisfação profissional dos trabalhadores de uma empresa considerando as dimensões relação interpessoal e condições de trabalho.

Nesta investigação foram elaboradas cinco hipóteses, que irão ser submetidas a análise estatística para se puder testar a sua veracidade. Elas são:

- H1: Os relacionamentos interpessoais medidos através do Factor 1 “Carreira, remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional”, entre trabalhadores de uma empresa apresentam uma correlação positiva com a satisfação profissional medida através da satisfação total

- H2: As condições de trabalho medidos através do Factor 2 “Relações interpessoais e segurança no emprego e trabalho”, entre trabalhadores de uma empresa apresentam uma correlação positiva com a satisfação profissional medida através da satisfação total

- H3: Espera-se que os homens se encontrem mais satisfeitos do que as mulheres (género sexual)

- H4: Espera-se que os mais velhos se encontrem mais satisfeitos do que os mais novos (Níveis etários)

- H5: Espera-se que trabalhadores com um estatuto Sócio económico mais elevado apresentem maior satisfação (Novo estatuto).

As variáveis desta investigação são, como variáveis independentes, os relacionamentos interpessoais e as condições de trabalho e a variável dependente é a satisfação profissional

Este estudo é um estudo de caso, descritivo, exploratório e correlacional. Segundo Rubin e Rubin (1995 in Santos, 2002), os estudos que são exploração de um fenómeno

singular, como um evento, um processo, grupo ou indivíduo são chamados de estudos de caso. Este tipo de caso procura entender um determinado fenómeno de uma forma mais completa, focando apenas um caso particular

Segundo Goldenberg (1997 in Santos, 2002) o estudo de caso é uma análise holística, ou seja, considera o fenómeno estudado como um todo.

Este estudo é um estudo descritivo, este tipo de estudo descreve com precisão os factos e fenómenos de uma determinada realidade (Folle, Borges, Coqueiro & Nascimento, 2008; Garrido, 2009).

Segundo Richardson (1999, p.66 in Mendes, 2003) exploratório é “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenómeno”.

Um estudo é exploratório quando “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (Trivinões, 1995, p.109 in Mendes, 2003). É um estudo correlacional, neste estudo é verificado se existem correlações entre os factores

4.2.Sujeitos

A investigação contou com a participação de 90 trabalhadores de uma empresa. As idades estão compreendidas entre os 21 e os 63 anos. A média situa-se nos 39,11 e o desvio padrão de 10,48.

Dos 90 trabalhadores, 38 são homens (42,2%) e 52 são mulheres (57,8%).

Quadro1. Características Sócio demográficas

<i>Variável</i>	<i>Característica</i>	<i>Frequênci a</i>	<i>Percentage m</i>	<i>Percentagem válida</i>	<i>Percentagem Acumulada</i>
Género	Masculino	38	42,2%	42,2%	42,2%
	Feminino	52	57,8%	57,8%	100,0%
Níveis etários	<30 anos	23	25,6%	25,6%	25,6%
	31 – 40 anos	30	33,3%	33,3%	58,9%
	41 – 50 anos	22	24,4%	24,4%	83,3%
	>51 anos	15	16,7%	16,7%	100,0%
					100,0%

Universidade da Beira Interior

Região de Residência	Centro	90	100,0%	100,0%	
Ocupação dentro da empresa	Administrativo	5	5,6%	5,6%	5,6%
	Escriturário	10	11,1%	11,1%	16,7%
	Operador Fabril	75	83,3%	83,3%	100,0%
Estatuto Sócio Económico	Baixo	12	13,3%	13,3%	13,3%
	Médio – Baixo	37	41,1%	41,1%	54,4%
	Médio	39	43,3%	43,3%	97,8%
	Médio – Alto	2	2,2%	2,2%	100,0%
	Alto	0	0%	0%	0%
Escolariedade de	4ª Classe	24	26,7%	26,7%	26,7%
	6º ano	24	26,7%	26,7%	53,3%
	9º ano	22	24,4%	24,4%	77,8%
	12º ano	16	17,8%	17,8%	95,6%
	Licenciatura	3	3,3%	3,3%	98,9%
	Pós-Graduação	1	1,1%	1,1%	100,0%

Todos os 90 trabalhadores vivem no centro do país.

Relativamente á ocupação dentro da empresa, maioritariamente são operadores fabris (75 trabalhadores, 83,3%), só 5 trabalhadores são administrativos (5,6%).

Do estatuto sócio económico, os trabalhadores pertencem maioritariamente média e média baixa, apenas 2 trabalhadores têm o estatuto médio-alto e nenhum tem o estatuto alto.

Quanto á escolaridade 24 trabalhadores possuem a 4ª classe (26,6%), 24 trabalhadores possuem o 6º ano (26,6%), 22 trabalhadores possuem o 9º ano (24,4%), 16 o 12º ano (17,8%), 3 a licenciatura (3,3%) e 1 a pós-graduação (1,1%).

4.3. Instrumentos

Segundo Lakatos (2001, p.201 in Santos, 2002), o questionário é um instrumento de colecta de dados, este é constituído por um conjunto de perguntas ordenada, que devem ser respondidas pelos participantes.

Neste estudo foram utilizados três questionários, o questionário sócio-demográfico, o questionário de satisfação organizacional e o questionário de fontes de satisfação no trabalho.

4.3.1. Questionário Sócio Demográfico

O Questionário Sócio Demográfico, continha questões 6 questões (idade, género, região de residência, ocupação dentro da empresa, estatuto sócio económico e escolaridade) (Anexo 1).

4.3.2. Escala de Satisfação Organizacional

Utilizei a Escala de Satisfação Organizacional de Lima, Vala e Monteiro 1994, esta foi adaptada por Laureano Freixo e Nelson Lima Santos. A escala foi aplicada a 258 sujeitos, o estudo da consistência interna revelou um alpha de 0,90 e a análise factorial demonstrou dois factores, tendo sido designados como Factor 1 “Carreira, remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional”, e Factor 2 “Relações interpessoais e segurança no emprego e trabalho.

O Factor 1 é constituído pelos itens 1,2,4,6 e 7 e revelou um alpha de 0,85, o factor 2 é constituído pelos itens 3,8,9,10,11 e 12 revelou um alpha de 0,82.

Aplicou-se esta escala a 90 trabalhadores, o estudo da consistência interna revelou um alpha de 0,92. Também dividi em dois factores iguais utilizados pelos autores, o Factor 1 revelou um alpha de 0,85 e o Factor 2 revelou um alpha de 0,85.

Esta escala continha 13 questões de tipo Likert que vão desde 1 muito insatisfeito a 6 muito satisfeito (Anexo 2).

4.3.3. Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho

Utilizou-se também o Questionário de Fontes de Satisfação no Trabalho, é constituído por dez fontes de satisfação e tem como descobrir quais são as três principais fontes de satisfação. É constituído por 10 afirmações (fontes de satisfação), em que era pedido aos participantes para escolherem apenas 3, por ordem decrescente de importância. Havia também uma questão que era opcional.

Este questionário foi realizado através de uma leitura prévia em que foram seleccionadas e apresentadas aos sujeitos através do Questionário de Satisfação no Trabalho de Lima, Santos & Freixo (2003a), dez fontes de satisfação no trabalho mais importantes, elas são: as características do trabalho; a forma de ser e trabalhar do chefe; o sentimento de realização pessoal e profissional; as oportunidades de formação e aprendizagem; as perspectivas de carreira profissional; o reconhecimento pelos outros do trabalho realizado; o relacionamento com os colegas; as condições de trabalho proporcionadas pela empresa; a segurança de emprego nesta empresa e a remuneração (Anexo 3).

4.4. Procedimento

Começou-se este trabalho por fazer uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Foi-se encontrando vários artigos e livros de onde se retirou a informação que se achou ser mais importante.

De seguida procurou-se questionários sobre o meu tema que se pudesse aplicar aos trabalhadores de uma empresa. Encontrou-se um questionário e uma escala, mandou-se então um email aos autores a pedir permissão para poder utiliza-los. Quando foi dada permissão, fez-se mais um questionário, o questionário sócio-demográfico.

Procurou-se uma empresa e foi lhes pedido autorização para que deixassem aplicar os questionários aos trabalhadores, quando foi dada autorização, foram impressos 90 exemplares de cada questionário, o passo seguinte foi aplicá-los.

Na quinta-feira, dia 25 de Fevereiro foi-se á empresa aplicar os questionários, foram entregues um exemplar dos três questionários aos 90 trabalhadores, foi-lhes também entreguei um envelope para que depois de preencherem os questionários os colocarem dentro do

envelope e o selassem. Assim as pessoas sentem-se mais á vontade e respondem com mais sinceridade ao que lhes é questionado.

No final foram recolhidos os envelopes que continham os questionários, foi criada uma base de dados no SPSS e introduzidos os dados dos questionários.

De seguida procedeu-se á análise estatística e á análise dos resultados.

Análise estatística

Utilizou-se o SPSS (17.0) para analisar os dados que foram através dos questionários aplicados aos trabalhadores. Utilizou-se o teste Kolgomorov-Smirnov, para verificar a normalidade da distribuição das variáveis das duas primeiras hipóteses. Utilizou-se também o teste *t-student* e a *Anova*.

Universidade da Beira Interior

Para poder comprovar ou rejeitar as hipóteses que foram colocadas no ponto acima, utilizou-se a análise estatística para se obterem os resultados. Este capítulo foi dividido em duas partes, a primeira parte são verificadas as ligações entre o relacionamento, condições de trabalho e a satisfação, na segunda parte estão as fontes de satisfação que foram consideradas mais e menos importantes pelos trabalhadores.

5.1 A Relação entre relacionamento, condições de trabalho e satisfação

Para se poder aplicar os testes paramétricos teve de se proceder á análise da normalidade da distribuição dos sujeitos, considerando as pontuações totais do Questionário de Satisfação Organizacional e os dois factores do mesmo questionário. Para tal, utilizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov, este teste permite verificar o ajustamento á normalidade de uma variável de nível ordinal ou superior.

Quadro 2. Teste de Kolmogorov-Smirnov para a distribuição das pontuações obtidas no total do Questionário de Satisfação Organizacional e seus dois factores

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística	Gl	Sig.
Satisfação Geral	,069	90	,200 [*]
Satisfação com as Condições de trabalho	,083	90	,161
Satisfação com o Relacionamento	,079	90	,200 [*]

Foram encontrados valores não significativos ($p > 0,05$) no teste Kolmogorov-Smirnov para a pontuação da Satisfação Geral, da Satisfação com as Condições de Trabalho e da Satisfação com o Relacionamento, não sendo rejeitada a hipótese nula de normalidade para estas variáveis. Em anexo encontram-se gráficos caixa de bigodes e gráficos do tipo histograma com curva normal (Anexo 4).

A primeira hipótese desta investigação era:

- H1: Melhores relacionamentos interpessoais entre trabalhadores de uma empresa apresentam uma correlação positiva a satisfação profissional

Para averiguar a existência de relação entre as variáveis consideradas neste estudo, construí um gráfico de dispersão que se encontra em anexo (Anexo 5), que possibilita uma observação inicial da relação entre as variáveis satisfação com o relacionamento e satisfação geral

Quadro 3. Correlação entre a Satisfação com o Relacionamento e a Satisfação Geral

		Satisfação com o Relacionamento	Satisfação Geral
Satisfação com o Relacionamento	Correlação de Pearson	1	,943**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
Satisfação Geral	Correlação de Pearson	,943**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

Foi então encontrada uma correlação significativa entre a pontuação do Factor Satisfação com o Relacionamento e a pontuação do Factor Satisfação Geral ($r = 0,943$, $n = 90$, $p < 0,01$). Para se ter uma apreciação mais cuidada da correlação, foi-se calcular o coeficiente de determinação para esta correlação. Um coeficiente de correlação quando elevado ao quadrado dá-nos o coeficiente de determinação, que traduz a proporção de variabilidade de uma variável que é explicada por outra (Martinez & Ferreira, 2008). Para a correlação em apreço, o $R^2 = 0,889$ o que significa que a satisfação geral medido pela variável dependente é explicada 88,9% pela variância da satisfação com o relacionamento do trabalhador medida pela variável independente, ficando ainda 11,1% por explicar.

Relativamente á segunda hipótese desta investigação:

- H2: Melhores condições de trabalho entre trabalhadores de uma empresa apresentam uma correlação positiva a satisfação profissional.

Universidade da Beira Interior

Para averiguar a existência de relação entre as variáveis consideradas neste estudo, construí um gráfico de dispersão que se encontra em anexo (Anexo 6), que possibilita uma observação inicial da relação entre as variáveis satisfação com a carreira e satisfação geral

Quadro 4. Correlação entre a Satisfação com as Condições de Trabalho e a Satisfação Geral

		Satisfação com as Condições de Trabalho	Satisfação Geral
Satisfação com as Condições de Trabalho	Correlação de Pearson	1	,938**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	90	90
Satisfação Geral	Correlação de Pearson	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	90	90

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

Foi assim encontrada uma correlação significativa entre a pontuação do factor Satisfação com as Condições de Trabalho e a pontuação do Factor Satisfação Geral ($r = 0,938$, $n = 90$, $p < 0,01$). Para uma apreciação mais cuidada da correlação calculou-se o coeficiente de determinação para esta correlação. Um coeficiente de correlação quando elevado ao quadrado dá-nos o coeficiente de determinação, que traduz a proporção de variabilidade de uma variável que é explicada por outra (Martinez & Ferreira, 2008).

De seguida é apresentada a terceira hipótese:

- H3: Espera-se que os homens se encontrem mais satisfeitos do que as mulheres

Quadro 5. Médias para a Satisfação Geral e o Género Sexual

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Satisfação Geral	Homem	38	46,9474	10,32956	1,67568
	Mulher	52	46,0385	11,73057	1,62674

A estatística descritiva mostra-nos que a pontuação média em satisfação geral é de 46,95 para os homens e 46,04 para as mulheres.

Quadro 6. Independent Samples Test – Satisfação Geral e Género Sexual

		TOTSAT		
			Variâncias iguais assumidas	Variâncias iguais não assumidas
Teste de Levene para igualdade de variâncias	F		,544	
	Sig.		,463	
Test t de igualdade de médias	T		,382	,389
	Gl		88	84,90
	Sig. (2-tailed]		,704	,698
	Diferenças de médias		,90891	,90891
	Diferença Desvio Erro		2,38236	2,33542
	95% Intervalo de Confiança da Diferença	Baixo	-3,82553	-3,73461
	Alto	5,64334	5,55242	

Relativamente à comparação entre os dois grupos o teste de Levene permite-nos verificar a homogeneidade das variâncias, sendo que este é um dos requisitos dos testes paramétricos. O resultado do teste de Levene não atinge um valor significativo ($p = 0,463$), assim é possível assumir a homogeneidade de variâncias (*equal variances assumed*)

Para este teste *t-student*, a hipótese nula é a de que as médias das pontuações dos sujeitos do sexo masculino e feminino, em satisfação global, são semelhantes, sendo a hipótese alternativa a de que as médias das pontuações dos sujeitos do sexo masculino e feminino, em satisfação geral, são diferentes.

O valor do teste *t-student* é de 0,382, com 88 graus de liberdade. A significância é de 0,704, assim hipótese nula é aceita, não existe evidência estatística, para afirmar que as pontuações dos sujeitos do sexo masculino e feminino, são significativamente diferentes, considerando $M_H = 46,95$ ($DP_H = 10,33$), $M_M = 46,04$ ($DP_M = 11,73$), $t(88) = 0,382$, p ns.

- H4: Espera-se que os trabalhadores mais velhos se encontrem mais satisfeitos do que os mais novos

Para a comparação dos diferentes grupos etários em função da satisfação geral recorreu-se a uma análise de variância simples (ANOVA). A variável dependente é a satisfação total e o factor é a idade que apresenta quatro níveis (< a 30 anos, entre 31 - 40 anos, entre 41 - 50 anos, e > 51 anos). No quadro 6, podemos verificar as características amostrais para cada grupo.

Universidade da Beira Interior

Quadro 7. Descrição estatística dos grupos respeitantes a diferentes níveis etários em função da satisfação geral

Satisfação Geral

	N	Média	Desvio Padrão	Desvio Erro	95% Intervalo de Confiança		Mínimo	Máximo
					Lower Bound	Upper Bound		
< 30 anos	23	47,0870	10,64259	2,21913	42,4848	51,6892	34,00	76,00
31 - 40 anos	30	47,3667	10,14883	1,85292	43,5770	51,1563	25,00	65,00
41 - 50 anos	22	46,0455	13,81330	2,94501	39,9210	52,1699	13,00	76,00
> 51 anos	15	44,0667	9,91007	2,55877	38,5787	49,5547	21,00	60,00
Total	90	46,4222	11,10924	1,17102	44,0954	48,7490	13,00	76,00

Podemos verificar que as médias para os diferentes níveis, pela ordem de apresentação no quadro são 47.09, 47.37, 46.05 e 44.07, para um total de 90 sujeitos. A média global é de 46.42.

Quadro 8. Satisfação Geral. Teste de Homogeneidade de Variâncias

Estatística	GI1	GI2	Sig.
Levene			
,417	3	86	,741

O teste da homogeneidade das variâncias mostra que as mesmas não diferem significativamente entre os grupos, já que o nível de significância é superior a 0.05, assim sendo está reunido um dos requisitos para efectuar a análise da variância.

Quadro 9. ANOVA - Satisfação Geral

	Soma dos Quadrados	GI	Média ao quadrado	F	Sig.
Entre os Grupos	123,275	3	41,092	,325	,807
Dentre os Grupos	10860,681	86	126,287		
Total	10983,956	89			

Universidade da Beira Interior

Observando o Quadro ANOVA, a estatística F apresenta um valor de 0,325 e uma significância de $0,807 - F(3,86) = 0,325$, p ns, concluindo-se que os grupos etários não diferem no que toca à satisfação geral.

Relativamente á última hipótese desta investigação:

- H5: Espera-se que trabalhadores com um estatuto Sócio económico mais elevado apresentem maior satisfação

Quadro 10. Grupos Estatísticos Satisfação Geral e Novo Estatuto

Novo estatuto		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão Média
Satisfação Geral	Baixo e Médio Baixo	49	43,7755	11,30314	1,61473
	Médio e Médio Alto	41	49,5854	10,12170	1,58074

A estatística descritiva mostra-nos que a pontuação média em satisfação geral é de 43,78 para o estatuto baixo e médio baixo e 49,59 para o estatuto médio e médio alto.

Quadro 11. Independent Samples Test – Satisfação Geral e Novo Estatuto

		TOTSAT	
		Variâncias iguais assumidas	Variâncias iguais não assumidas
Teste de Levene para Igualdade de Variâncias	F		,176
	Sig.		,676
Test -t para igualdade de médias	T		-2,546
	Df		88
	Sig. (2-tailed)		,013
	Diferenças de medias		-5,80986
	Diferença Desvio Erro		2,28212
	95% interval de confiança da diferença	Baixo	-10,34508
	Alto	-1,27463	-1,31893

A comparação entre os dois grupos através do teste de Levene é possível verificar a homogeneidade das variâncias, um dos requisitos dos testes paramétricos. Neste caso o resultado teste de Levene não atinge um valor significativo ($p = 0,676$), pelo que é possível assumir a homogeneidade de variâncias (*equal variances assumed*).

Para este teste *t-student*, a hipótese nula é a de que as médias das pontuações dos sujeitos com estatuto baixo e médio baixo e, médio e médio alto, em satisfação global, são

Universidade da Beira Interior

semelhantes, sendo a hipótese alternativa a de que as médias das pontuações dos sujeitos com estatuto baixo e médio baixo e, médio e médio alto, em satisfação geral, são diferentes.

O valor do teste *t-student* é de -2,546 com 88 graus de liberdade. A significância é de 0,013, o que quer dizer que rejeitamos a hipótese nula, isto é, existe evidência estatística, para afirmar que as pontuações dos sujeitos com estatuto baixo e médio baixo e, médio e médio alto, são significativamente diferentes, considerando $M_{Eb \& mb} = 43,78$ ($DP_{Eb \& mb} = 11,30$), $M_{Em \& ma} = 49,59$ ($DP_{Em \& ma} = 10,122$), $t(88) = 0,382$, $p < 0,05$.

No intervalo de confiança a 95% verificou-se que ambos os valores são negativos, sendo que são inferiores a zero.

5.2. As fontes de satisfação

Quadro 12. Fontes de Satisfação no Trabalho

Factores	A(mais importante) 3		B (Importante) 2		C (Menos Importante) 1		A+B+C		Pontuação	
	F	%	F	%	F	%	F	%	Pontos	%
Renumeração	20	22,2	15	16,7	20	22,2	55	20,4%	110	20,4%
Segurança de emprego nesta Empresa	21	23,3	11	12,2	10	11,1	42	15,6%	95	17,6%
Relacionamento com os colegas	6	6,7	18	20,0	16	17,8	40	14,8%	70	13,0%
Condições de trabalho proporcionadas pela empresa	7	7,8	15	16,7	10	11,1	32	11,6%	61	11,3%
Reconhecimento pelos outros do trabalho realizado	7	7,8	7	7,8	12	13,3	26	9,6%	47	8,7%
O sentimento de realização pessoal e profissional	8	8,9	7	7,8	5	5,6	20	7,4%	43	8,0%
Características do trabalho	7	7,8	5	5,6	5	5,6	17	6,3%	36	6,6%
Forma de ser e trabalhar do chefe	7	7,8	3	3,3	4	4,4	14	5,2%	31	5,7%

Universidade da Beira Interior

Perspectivas de carreira profissional	5	5,6	6	6,7	3	3,3	14	5,2%	30	5,6%
As oportunidades de formação e aprendizagem	2	2,2	3	3,3	5	5,6	10	3,7%	17	3,1%
Total	90	100	90	100	90	100	270		540	

As fontes de Satisfação mais importantes mais mencionadas foram a “Segurança de emprego nesta empresa” e a “Renumeração”. As fontes de satisfação mais importantes menos mencionadas foram “As oportunidades de formação e aprendizagem” e as “Perspectivas de carreira profissional”.

As fontes de satisfação importantes mais mencionadas foram “Relacionamento com os colegas”, “Condições de trabalho proporcionadas pela empresa e a “Renumeração”. As fontes de satisfação importantes menos mencionadas foram “ Forma de ser e trabalhar do Chefe” e “As oportunidades de formação e aprendizagem”.

As fontes de satisfação menos importantes mais mencionadas foram “Renumeração” e “Relacionamento com os colegas”. As fontes de satisfação menos importantes menos mencionadas foram “Forma de ser e trabalhar do chefe” e “Perspectivas de carreira profissional”.

6.1. A Relação entre relacionamento, condições de trabalho e satisfação

Este capítulo encontra-se dividido em duas partes, na primeira é abordada a satisfação com os relacionamentos e com as condições de trabalho e carreira, e a segunda parte são as fontes de satisfação dos trabalhadores da empresa

No que se refere à primeira hipótese, esta não se rejeita. Através da análise estatística, verificou-se que existe uma correlação positiva entre os relacionamentos e a satisfação no local de trabalho. Isto é melhor relacionamentos interpessoais levam a uma maior satisfação no local de trabalho.

A segunda hipótese, não se rejeita. Através da análise estatística verificou-se que existe uma correlação positiva entre as condições de trabalho e carreira e a satisfação no local de trabalho. Isto é, melhores condições de trabalho levam a uma maior satisfação.

Decidi fazer a discussão destas duas hipóteses em conjunto, pois estas estão relacionadas uma com a outra.

Muitas pessoas passam grande parte do seu tempo nas organizações a executar as suas tarefas. Se os relacionamentos interpessoais constituem um dos factores fundamentais para a felicidade das pessoas (Hinde, 1997 in Ventrini & Garcia 2004), é muito importante que os relacionamentos interpessoais dentro das organizações sejam bons, pois assim as pessoas estão mais felizes e satisfeitas. As pessoas tendo uma maior competência para se relacionar pode melhorar a qualidade dos relacionamentos com os colegas, melhorar a qualidade do trabalho, a cooperação a empatia e a satisfação. A existência de qualidade nos relacionamentos interpessoais é importante para a própria continuidade da organização (Ventrini & Garcia, 2004).

Outro autor que concorda com esta afirmação é Gui (1999 in Mendes, 2003), segundo este, a qualidade das relações interpessoais nas quais se vive é uma componente extremamente importante para o bem-estar das pessoas, e que determinados fenómenos de natureza relacional como: solidariedade, camaradagem, confiança, clima de colaboração, entre outros, são aspectos fundamentais para as organizações obterem sucesso.

Segundo Chiavenato (2002 in Ventrini & Garcia, 2004) melhores relacionamentos levam a uma maior satisfação, esta por sua vez aumenta a qualidade do clima organizacional, que por sua vez, leva a um aumento da satisfação dos trabalhadores envolvidos.

Universidade da Beira Interior

Ventorini e Garcia (2004) afirmam que, a satisfação com os relacionamentos e o grau de importância que tem para os indivíduos vão influenciar na manutenção ou não dos mesmos.

A perspectiva de satisfação no trabalho é um facto tão complexo que tem conduzido a diversas definições, dependentes da referência teórica tida em conta. O conceito de Locke, (1969,1976 in Martinez, Paraguay & Latorre, 2004), tem por base a ideia de que os factores provocadores de satisfação no trabalho, relacionam-se com o próprio trabalho e com o seu conteúdo. Assim, as eventuais promoções, os reconhecimentos, as condições e o ambiente de trabalho, os relacionamentos entre pares e subordinados, as formas de supervisão e as políticas de gestão de cada empresa, determinam o grau de satisfação, estes são os aspectos psicossociais que existem no local de trabalho.

Segundo Rodrigues (1996 in Quilici & Xavier, 2006), um melhor ambiente no trabalho resultante de melhores condições materiais, condições que promovam a autonomia, a participação, condições para o auto – desenvolvimento ou para uma melhor auto – realização

Julião (2001), afirma que quando a Qualidade de Vida no Trabalho é satisfatória só traz vantagens, como por exemplo, a diminuição do absentismo, a redução na rotatividade, uma perspectiva positiva perante o trabalho, o suplantar da fadiga, a promoção da saúde e da segurança, uma melhor integração social e ainda o desenvolvimento das capacidades humanas e o conseqüente aumento da produção.

Alguns estudos associam a motivação à área da produtividade da organização (Cunha & Marques, 1990). Quando as empresas procuram argumentos para rentabilizarem a produção e o desenvolvimento organizacional tem uma necessidade premente de identificar nos seus recursos humanos, aqueles que desenvolveram elevados níveis de motivação para obterem respostas mais eficazes perante os indicadores o desempenho organizacional (Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

As conseqüências da insatisfação no trabalho podem levar altos custos para as organizações. Esses custos podem ser a nível financeiro, a nível moral ou a nível emocional. As conseqüências mais comuns nas organizações em que as pessoas estão insatisfeitas são: a rotatividade (*turnover*), o absentismo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objectivos organizacionais, baixa qualidade nos produtos e serviços, desperdício de materiais ou matéria prima, pequenos furtos e por vezes, violência no trabalho. Estes são os factores que justificam a preocupação das empresas em manter elevada

Universidade da Beira Interior

a satisfação de seus colaboradores (Davis & Newstrom, 1992 in Baggio, Lima & Kovaleski, 2006).

A terceira hipótese é rejeitada. Da revisão bibliográfica que se realizou, ficou-se com a ideia de que as mulheres teriam menos satisfação no local de trabalho. Contudo ao realizar a análise estatística, utilizando o teste *t- student*, verifiquei as médias das pontuações dos sujeitos do sexo masculino e feminino, para satisfação global, são semelhantes.

Segundo Weissman (1996 in Silva, 1999), apesar das taxas e as proporções variarem de estudo para estudo, a prevalência de depressão nas mulheres é superior à dos homens em todas as culturas.

As mulheres são mais afectadas do que os homens a nível emocional tanto por as suas próprias experiências de grande stress mas também pelas experiências dos outros (Silva, 1999).

Enquanto que o género feminino sempre esteve associado à docilidade, à submissão, à sensibilidade, à dependência, ao apego, à intuição e à paciência, o masculino esteve associado à lógica, à organização, à força, à agressividade, à independência e à decisão (Silva, 1999).

Segundo Freudenberg, as mulheres são mais susceptíveis ao síndrome de Burnout e a síndromes depressivos, uma vez que antigamente a mulher só ficava em casa a tratar dos filhos e a realizar tarefas domésticas, actualmente também trabalha fora de casa, a conjugação destes dois papéis causa grande stress (Silva, 1999)

Foi devido aos factores acima mencionados que se pensou que as mulheres pudessem se encontrar menos satisfeitas do que os homens, mas devido á análise estatística verificou-se que o nível de satisfação é igual.

A quarta hipótese desta investigação é rejeitada. Assim independentemente da idade, os trabalhadores estão igualmente satisfeitos, não havendo alterações entre os mais novos e os mais velhos. Não se encontrou estudos que fizessem ou falassem esta diferenciação das idades, mas que considerou-se muito importante, uma vez que é importante saber o que satisfaz e motiva as pessoas. As pessoas ao longo do seu ciclo de vida vão sendo satisfeitas e motivadas por aspectos diferentes.

A quinta hipótese não é rejeitada. Os trabalhadores segundo o seu estatuto sócio económico encontram-se com diferentes níveis de satisfação. Os trabalhadores que pertencem a um estatuto sócio económico mais alto encontram-se mais satisfeitos.

6.2. Fontes de Satisfação

Esta segunda parte deste capítulo foi dividido, nas fontes de satisfação mais mencionadas e nas fontes de satisfação menos mencionadas pelos trabalhadores da empresa

6.2.1. Fontes menos mencionadas

Uma das fontes menos mencionadas, ou seja, não é considerada uma fonte importante e causadora de grande de satisfação pelos trabalhadores, foi a forma de ser e trabalhar do chefe. Apesar de os estudos que se encontrou na bibliografia demonstrarem que a liderança influencia a satisfação.

Alguns estudos, destacam a importância da relação chefe-subordinado para a satisfação no trabalho, visto que esta aumenta quando o chefe é compreensivo e amigo, sempre que este se interessa pelos seus colaboradores, no momento em que escuta as suas opiniões e elogia o seu bom desempenho (Neves & Lopes, 2000).

A satisfação dos trabalhadores relativamente ao líder ou chefe depende do estilo de liderança do mesmo. Likert (1967) realizou um estudo baseado nos estudos de Kurt Lewin sobre os estilos de liderança sobre as crianças e se estes seriam generalizáveis para o mundo das organizações e conclui que quanto maior for a mudança do estilo autoritário para democrático, participativo maior é a sua eficácia, ou seja, maior é a produtividade e satisfação dos trabalhadores nas organizações (Ferreira, et al., 2001 in Caetano, 2005).

Outras fontes que também foram pouco mencionadas foram: as oportunidades de formação e aprendizagem e as perspectivas de carreira profissional.

As características particulares da profissão e a sua progressão pressupõe que o conhecimento de si próprio e uma elevada consciência profissional estão interligadas entre si e com o desempenho, eficácia e motivação para as tarefas. O entendimento do auto conceito profissional permite a promoção de outras dimensões da personalidade, quer nos relacionamentos interpessoais e a satisfação do indivíduo consigo mesmo. Desta forma, o estudo do auto conceito dos profissionais no meio laboral entende que a compreensão facilita a sua promoção profissional, os relacionamentos interpessoais, o sentimento de pertença e de

cooperação, de reconhecimento profissional no contexto de trabalho (Veiga, Roque, Guerra, Fernandes, & Antunes, 2003).

Segundo Dall'inha (2006), para alguns trabalhadores, a demora no reconhecimento e posteriormente na ascensão de cargo é uma das causas da rotatividade, pois, desmotivado, trabalhador procura colocação noutras empresas

Na nossa opinião, foram obtidos estes resultados pois a maioria dos inquiridos eram operadores fabris, pelo que provavelmente não poderão progredir muito na carreira e ter grandes conhecimentos para adquirirem sobre a sua função.

6.2.2. Fontes de Satisfação mais mencionadas

Uma das fontes de Satisfação mais mencionada foi o relacionamento com os colegas.

A maioria das empresas tem uma cultura de competição, esta normalmente não é do agrado dos trabalhadores, tal já ficou evidente em diversas pesquisas já realizadas. Sá e Lemoine (1999 in Mendes, 2003), estas, demonstraram que o comprometimento é maior nas empresas onde as relações interpessoais são mais activas, nas quais os trabalhadores desenvolverem relações de amizade, solidariedade e confiança mais intensas, mesmo nas empresas ou sectores cujas tarefas são monótonas e repetitivas (Mendes, 2003)

Com o mesmo intuito, Mari (2000 in Mendes, 2003), identificou que a confiança e a camaradagem são factores extremamente importantes e satisfatórios para os trabalhadores.

Segundo (Moscovici, 1997 in Mendes, 2003), as pessoas se comunicam melhor com se relacionam melhor. Assim é importante os trabalhadores darem-se bem uns com os outros, para se sentirem melhor e obterem melhores resultados nas empresas.

Outra fonte importante de satisfação mais mencionada pelos trabalhadores foi as condições de trabalho proporcionadas pela empresa.

As condições ambientais de trabalho reportam-se ao ambiente de trabalho em que o trabalhador se encontra inserido para desempenhar as suas tarefas e actividades, ou seja, é o ambiente físico e as instalações. Os três componentes mais importantes das condições ambientais de trabalho são: iluminação, ruído e condições atmosféricas (Chiavenato, 1989 in Dall'inha, 2006).

Nos últimos tempos tem havido um crescente desenvolvimento industrial contudo este não tem uma política de controlo, o que traz uma grande preocupação que são as condições de saúde dos trabalhadores nos seus locais de trabalho. Se as condições de trabalho não forem boas para os trabalhadores, podem surgir as chamadas de Doenças Ocupacionais. Estas

doenças causam problemas de saúde aos trabalhadores o que poderá traduzir-se no seu afastamento, quer temporário quer permanente. Assim é mau para o trabalhador mas também para as empresas (Quilici & Xavier, 2006).

Os resultados do estudo de Quilici e Xavier (2006), que é muito importante ter um ambiente de trabalho em que os funcionários estão satisfeitos com o seu trabalho e com o ambiente de trabalho, visto que se traduz numa maior motivação e numa maior produtividade.

Os conceitos de Qualidade de vida e satisfação estão interligados do ponto de vista conceitual. Uma melhor qualidade de vida traduz-se numa maior satisfação (Medeiros & Dantas, 2005).

Outra fonte de Satisfação que foi muito mencionada pelos trabalhadores foi a segurança de emprego nesta empresa

Segundo Melo (2001 Vieira, Mó, Santos, Miranda & Borduan, 2009) a segurança no trabalho permite que os trabalhadores tenham elevado grau de bem-estar físico, mental e social na realização das suas actividades e impede os danos causados pelas más condições de trabalho, protegendo os trabalhadores contra os riscos prejudiciais à saúde. O conceito de saúde no trabalho a partir de uma perspectiva que apenas dava importância à ausência de doenças, para uma perspectiva que tem como objectivo a promoção de um ambiente de bem-estar capaz de motivar os colaboradores das organizações. A prevenção é todo um conjunto de acções que pretendem evitar os erros ou a ocorrência de defeitos, englobando a própria organização do trabalho e as relações sociais na empresa (Melo, 2001 in Vieira, Mó, Santos, Miranda & Borduan, 2009)

Na nossa opinião, os trabalhadores apontarem esta fonte de satisfação muitas vezes, porque actualmente há uma grande taxa de desemprego, assim o facto de terem um emprego, que lhes dá segurança é muito importante e satisfatório

Outra fonte de satisfação muito mencionada foi a renumeração, pensa-se que tal aconteceu porque, hoje em dia além de haver muito desemprego, os bens também são muito caros, pelo que a renumeração se torna algo muito importante.

Segundo Rocha (2007), as recompensas económicas, embora não sejam a única maneira de motivar o trabalhador, continua a ser aquela que tem um peso maior. Assim temos que ter em atenção três princípios fundamentais: o funcionário tem preferência pelo dinheiro; deve estar claro que o aumento de dinheiro tem que levar a um aumento de rendimento; O aumento de esforço tem que levar a um aumento de esforço.

Universidade da Beira Interior

Lawler III (in Fortes 2007) conclui que as pessoas desejam dinheiro porque lhes trás, para além, da satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto – realização. Neste caso, o dinheiro é um meio e não o objectivo. Os indivíduos acreditam que o desempenho é possível e necessário para se obter mais dinheiro.

Desde que as pessoas acreditem que há correlação entre diferenças de remuneração e de desempenho, o dinheiro poderá funcionar como um excelente motivador (Fortes, 2007).

Os incentivos financeiros podem funcionar muito bem para alguns trabalhadores principalmente quando está ligado ao desempenho individual. Uma meta grupal fortalece os relacionamentos e une as equipas devido a objectivos comuns, contudo não terá o mesmo impacto da satisfação das metas individuais. (Baggio, Lima & Kovaleski, 2006)

A satisfação do funcionário também poderá ser alcançada pelo factor salarial. Contudo nesse caso, os colaboradores têm o hábito de avaliar o nível geral de salário pago, comparando-o internamente com os colegas e externamente com o mercado de trabalho. Para que o salário seja factor de satisfação é necessário que haja equidade interna e externa. (Baggio, Lima & Kovaleski, 2006)

Conclusões

As mudanças na natureza do trabalho, tecnologias e divisão do trabalho, têm sido a principal preocupação dos estudos nas organizações no último quarto do século XX (Batt, 2005).

Estas mudanças têm tido um grande impacto na vida das empresas e dos seus colaboradores. Presentemente os trabalhadores são um factor fulcral no sucesso das empresas. Ao realizar esta investigação, pode-se tomar conhecimento do quanto é importante o desenvolvimento e sucesso das empresas empregarem trabalhadores satisfeitos e motivados.

Os trabalhadores podem encontrar-se satisfeitos devido a diversos factores, destacando-se os bons relacionamentos interpessoais (camaradagem, bons líderes, boa comunicação, confiança, entre outros), e as boas condições de trabalho (boas condições físicas, remuneração justa, formações e progressões ao longo da carreira, segurança no trabalho, entre outros).

Nas organizações em que estes factores não predominam, encontramos absentismo, rotatividade, turnover, mais acidentes de trabalhos, menos produtividade.

Apesar da maioria das empresas ter conhecimento destes factores, não os aplica, ou aplica-os incorrectamente não obtendo os resultados desejados. Contudo, as empresas que primam por uma boa gestão, adoptaram novos conceitos, entre eles o da remuneração flexível, atribuindo ainda prémios de produtividade, pois um trabalhador satisfeito é um trabalhador motivado.

Ao realizar esta investigação também pode-se concluir que actualmente as fontes de satisfação que são consideradas mais importantes pelos trabalhadores são, a segurança de emprego e a remuneração. Na nossa opinião, tal acontece devido ao alto nível de desemprego que corre nos dias de hoje. Assim os trabalhadores consideram muito importante que a empresa onde trabalham lhes de segurança e lhes garanta o seu lugar.

A remuneração também é considerada muito importante e satisfatória, visto que actualmente estamos a passar por uma grande crise económica, pelo que o dinheiro tem um papel muito importante na vida das pessoas

As duas fontes de satisfação que foram menos pontuadas foram as perspectivas de carreira profissional e as oportunidades de formação e aprendizagem, na nossa opinião, uma explicação para esta facto é que maioritariamente os inquiridos eram trabalhadores fabris,

Universidade da Beira Interior

pelo provavelmente não poderão evoluir muito mais no seu posto e terem grandes aprendizagens para serem efectuadas relativamente a sua função.

Referências Bibliográficas

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (Cap.10, pp.281 - 306). Editora: McGraw – Hill Portugal.
- Alves, P. (2000). O Enquadramento Regulador das Práticas de Gestão dos Recursos Humanos. A. Caetano, A. Passos, M. Cal., M. Carmo, P. Alcobaia, P. Alves, S. Bogalho & S. Tavares. *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (Cap. 4, pp,105 - 132). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Andrade, R. F. & Torkomian, A. L.V. (2008). Redes de relacionamento e perenidade das empresas de base tecnológica – um estudo exploratório. *Revista Científica Administrativa*, 14 (1), 33-42 (Fortaleza).
- Batt, R. (2005). Work, Technology, and the Division of Labor. Em S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson & P. S. Tolbert. *The Oxford Handbook of Work & Organization* (Part I). New York: Oxford University Press.
- Baggio, L., Lima, I. A. & Kovalski, J. L. (2006). *A satisfação do trabalhador na área industrial: o caso da indústria madeireira “PP”*. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE: Brasil.
- Borges, L. O., Lima, A. M. S., Vilela, E. C. & Morais, S. S. G. (2004). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE-eletrônica*, 3,1,8. São Paulo: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Bruce, A. & Peptione, J. S. (2002). *Motivar empregados*. Lisboa: McGraw-Hill.

Universidade da Beira Interior

- Caetano, A. & Tavares, S (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Dilemas e Tensões*. Caetano, A., Passos, A., Cal., M., Carmo, M., Alcobaia, P., Alves, P., Bogalho, S. & Tavares, S. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (Cap.12). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional. Lisboa.
- Caetano, J. M. M. (2005). *Estilo de Liderança e Relações Interpessoais e Intergrupais em Contexto Escolar. Estudo de caso*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade Aberta.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos Para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Claro, C. A. C., Bragatto, S.A., Silva, A.C.O. & Barrella, W.D. (2002). *Motivação versus o Ambiente de Trabalho*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Curitiba.
- Chiavenato, I. (1996). *Como transformar RH (de um centro de despesas) em um Centro de Lucro*. São Paulo: McGraw-Hill Ltda.
- Chumbel, M.J. & Curral, L. (1995). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Coelho, C.L.M. (s.d.). *Clima Organizacional e stress numa empresa familiar*. Universidade Federal Fluminense, Centro de Ciências Gerais. Faculdade de Fundamentos Pedagógicos, pp.169-177.
- Coelho, F.A.O. (2004). *Motivação nas empresas*. Universidade Cândido Mendes Pós-Graduação “Lato Sensu” Projecto Vez do Mestre. Rio de Janeiro

Universidade da Beira Interior

- Coutinho, C.A.S. (2010). *A satisfação no trabalho e a relação com o afecto*. Dissertação apresentada com vista á obtenção do Grau de Mestre em Ciências do Desporto. Porto
- Dall’inha, G.R. (2006). *Influência das práticas e das políticas de Recursos Humanos Sobre o Absentismo e a Rotatividade: Um estudo de caso*. Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Área de Concentração em Gestão da Qualidade e Produtividade. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M. & Valente, A.C. (2006). Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (*Multi-Moti*). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, (2), 187-198
- Ferreira, J.M.C. (2001). Teoria geral dos sistemas e abordagem sociotécnica. Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (Cap.3 pp. 49-75). Editora: McGraw – Hill. Portugal
- Ferreira, J.M.C. (2001). Abordagem política das organizações. Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. (Cap.5 pp. 103-127). Editora: McGraw – Hill. Portugal
- Filus, R. (2006). *O Efeito do Tempo de Rodízios entre postos de Trabalho nos Indicadores de Fadiga Muscular – o Ácido Láctico*. Dissertação de Mestrado apresentada no Curso de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Departamento de Engenharia Mecânica, Setor Tecnológico, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica. Curitiba

Universidade da Beira Interior

- Folle, A., Borges, L.J., Coqueiro, R.S. & Nascimento, J.V. (2008). *Nível de (in) satisfação profissional de professores de Educação Física da Educação Infantil*. Artigo Original, 14,(2),124-134. Motriz, Rio Claro
- Fortes, A.M. (2007). *Satisfação no Trabalho “O Caso dos Agentes no Comando Regional da Praia*. Universidade de Jean Piaget de Cabo Verde. Cabo Verde
- Fleig, R. (2004). *Perda Auditiva Induzida por Ruído em Motoristas de Caminhão de Lixo Urbano*. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis
- Garrido, T.C.J. (2009). *Satisfação no trabalho: um estudo no superior tribunal de justiça. Universidade de Brasília (UnB)*. Pós – Graduação Lato Sensu. Curso de Especialização em Gestão Judiciária. Brasília.
- Gellerman, S.W. (1976). *Motivação e Produtividade*. Edições Melhoramento. São Paulo.
- Gomes, F.S. (2006). *Avaliação da Satisfação e Estresse no Trabalho entre Funcionários de uma Unidade de Alimentação e Nutrição no Rio de Janeiro*. *Ceres*, 1, 1, 29-42
- Julião, P. (2001). *Qualidade de vida no trabalho. Avaliação em Empresa do Setor Automobilístico a Partir Clima Organizacional e do Sistema da Qualidade Baseado na Especificação Técnica ISO/TS 16.949*. Universidade de São Paulo. Departamento de Administração. São Paulo.
- Júnior, N.A.S. (2001). *Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa*. *Psico-USF*, 6,(1),47-57.

Universidade da Beira Interior

- Karpinski, D. & Stefano, S.R. (2008). Qualidade de vida no trabalho e satisfação: um Estudo de Caso no Setor Atacadista de Beneficiamento de Cereais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 3, (1), 1-23
- Kmita, S.F. & Guimarães, L.B.M. (2006). Análise da satisfação dos funcionários com as melhorias ergonômicas implantadas na divisão de usinagem da JOHN DEERE Brasil. *Revista Gestão Industrial*, 2, (1), 117-130. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil.
- Leitão, S.P., Fortunato, G. & Freitas, A.S. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica, *RAP*, 40,(5), 883-907. (Rio de Janeiro).
- Maciel, S.E.V. & Sá M.A.D. (2007). Motivação no Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos dois Fatores de Herzberg, *Studia Diversa, CCAE-UFPB 1*, (1), 62-86
- Marras, J.P. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. 3ª Edição Ampliada. Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura
- Martins, M.C.F. & Santos, G.E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11, (2), 195-205.
- Martinez, L.F.& Pereira, A.I. (2008). *Análise de Dados com SPSS. Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora
- Martinez, M.C., Paraguay, A.I.B.B. & Latorre, M.R.D.O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*; 38, (1), 55-61.

Universidade da Beira Interior

- Medeiros, L.B. (1999). *Ruído: efeitos extra-auditivos no corpo humano*. Centro de Especialização em Fonoaudiologia clínica. Audiologia Clínica. Monografia de conclusão do curso de especialização em Audiologia Clínica. Porto Alegre
- Medeiros, S. A. & Dantas, A.B. (2005). *Avaliação da Satisfação no Trabalho com o uso de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho*. XXV Encontro Nacional de Eng. de Produção, Brasil: Porto Alegre.
- Medeiros, S.A., Santos, P.C.F., Dantas, A.B. & Minuzzi, J. (2007). *Satisfação no trabalho como indicador de desempenho estratégico organizacional*. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A energia que move a produção: sobre integração, projecto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu.
- Mendes, N.M.D. (2003). *Relacionamento interpessoal: um estudo de caso em empresa de economia de Comunhão*. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba na área de organização e recursos humanos.
- Mendonça, K.M.P.P. & Guerra, R.O. (2007). Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida da satisfação do paciente com a fisioterapia. *Revista brasileira fisioterapia*, 11, (5), 369-376 (São Carlos)
- Moretti, S. (s.d.). *Qualidade de Vida no Trabalho x Auto-realização Humana*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Acedido no dia 08-05-2010 em http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/CO_-_Texto_2_-_Qualidade_de_vida_no_trabalho_x_autorealizacao.pdf
- Nakamura, C.C., Fortunato, J.C., Rosa, L.M., Marçal, R., Pereira, T.A.A. & Barbosa, D.F. (2005). Motivação no trabalho. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2,(1), 20-25.

Universidade da Beira Interior

Neves, J. (Cap. 8 e 9). Ferreira, J.M.C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Portugal. Editora: McGraw - Hill

Neves, J. & Lopes, A. Cultura Organizacional, Satisfação e Cidadania Organizacional. Gomes, A.D., Caetano, A., Keating, J. & Cunha, M.P. (2000). *Organizações em Transição*. Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações. Imprensa da Universidade. Coimbra.

Oliveira, U.R. (2004). *A correlação entre a remuneração por resultados e a satisfação dos funcionários*. Um estudo de caso no banco exemplo. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Fluminense. Niterói.

Pereira, T.C.B., Bonates, M.F., Silva, A.C., Silva, L.B. & Coutinha, A.S. (2003). *Avaliação das Condições Termofísicas e Perceptivas em Ambientes Climatizados de Unidades Universitárias*. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil

Pedro, N. & Peixoto F. (2006). Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico. *Análise Psicológica*, 2, (24), 247-262

Quilici, R.F.M & Xavier, A.A.P. (2006). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma empresa estocadora de soja na região dos Campos Gerais: um estudo comparativo sobre satisfação/motivação*. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE: Brasil.

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

Rocha, J.A.O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.

Universidade da Beira Interior

- Rodrigues, R.R.J., Imai, R.Y. & Ferreira, W.F. (2001). Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. Relato de experiência. *Psicologia em Estudo*, 6, 2, 123-127. Maringá.
- Santos, I.D.S.O.P.O. (2008). *A satisfação profissional de higienistas orais no exercício da profissão. Mestrado em comunicação em saúde*. Universidade Aberta.
- Santos, N.L. & Freixo, L. (2003). Estudos das Qualidades Psicométricas de uma Escala de Satisfação Organizacional; Avaliação do Impacto de Fontes de Satisfação Organizacional Em Machado, C., Almeida, L., Guisande, M.A., Gonçalves, M. & Ramalho, V. (2006). XI Conferência Internacional. Avaliação Psicológica: Formas e Contextos. Actas.
- Santos, P.J. (2002). *Satisfação e Comprometimento dos Funcionários para com a melhoria na Qualidade do Atendimento: Um Estudo de caso na Empresa Hotsul*. Dissertação de Mestrado Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis.
- Silva, A.R.P. (2008). *Perfil dos operários da construção civil na cidade do Rio de Janeiro (Avaliação do Nível de Satisfação dos operários)*. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras. Niteroi, Brasil
- Silva, J.B. (2008). *Tipos de Cultura Organizacional e Desempenho Econômico-Financeiro: um estudo nas maiores empresas do Estado de Espírito Santos*. Dissertação apresentada ao Programa em Ciências Contábeis. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – Fucabe. Vitória.

Universidade da Beira Interior

- Silva, M.F.Q.P. (1999). *Diferenças de género na depressão e desempenho profissional*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do Grau de Mestre, no âmbito do V Curso de Mestrado em Psiquiatria e Saúde Mental. Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.
- Silva, O. & Machado, M.M. (2007). Motivação no trabalho: caminho para o alto desempenho de uma livraria de Blumenau, SC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 1,(2), 1-38.
- Silva, R.B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 26, 149-178
- Soriano, J.B. & Winterstein, P.J. (1998). Satisfação no trabalho do professor de educação física. *Revista Paul. Educação Física*, 12,(2), 145-59. (São Paulo).
- Statt, D.A. (1994). *Psychology and the World of Work*. The Macmillan Press Ltd. London.
- Tadin, A.P., Rodrigues, J.A.E., Dalsoquio, P., Guabiraba, Z.R. & Miranda, I.T.P. (2005). O conceito de motivação na teoria das relações humanas. *Revista de Ciências Empresariais*, 2,(1), 40-47.
- Williams, D. I. (2000). O Desenvolvimento Pessoal no Local de Trabalho. Em A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. P. Cunha. *Organizações em Transição. Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade. Coimbra.
- Veiga, F. H., Roque, P., Guerra, T. M, Fernandes, L. & Antunes, J. (2003). *Autoconceito profissional dos professores: Construção de uma escala de avaliação*. Estudo apresentado no VII Congresso Galaico-Português de Psicopedagogia, pela Universidade do Minho e pela Universidade da Corunha. Corunha: Universidade da Corunha.

Universidade da Beira Interior

- Ventorini, B. & Garcia, A. (2004). Relacionamento interpessoal: da obra de Robert Hinde á gestão de pessoas, *RAP 4* (2) 117-144.
- Veríssimo, R. & Esperto, S. (2008). *Comunicação Organizacional*. Instituto Politécnico de Coimbra. Instituto Superior de engenharia de Coimbra. Departamento de engenharia Civil.
- Vieira, V. A., Appio, J. & Slongo, L. A. (2007). Uma Análise dos Antecedentes da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Madeireira. *Revista de Gestão*, 14 (3), 1-18 (USP, São Paulo).
- Vieira, F. O., Mó, J. R. R., Santos, V. M., Miranda, R. C. A. & Borduan, P. O. (2009). Segurança do trabalho: a persistência de acidentes diante das políticas de prevenção. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade..
- Volpato, M. & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista FAE*, 5 (3) 75-86.