

**Satisfação e desempenho: um estudo
com empregados de contato**

André Ginja Santos

Coimbra, 2016



SATISFAÇÃO E DESEMPENHO: UM ESTUDO COM EMPREGADOS DE CONTATO

André Ginja Santos

FEUC – Coimbra

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestrado em Marketing sob a orientação do Professor Doutor Filipe Jorge

Fernandes Coelho

FEUC-Coimbra

Coimbra, 2016

Dedico esta conquista à minha esposa Nicole e às nossas filhas Madalena e Adriana, pelo apoio, carinho e compreensão nas minhas inúmeras ausências.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido exequível sem a cooperação, incentivo e empenho de várias pessoas. À todos, quero comunicar os meus sinceros agradecimentos.

Ao Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho pela orientação deste Trabalho. agradeço todos os estímulos e desafios para a realização deste projeto. Agradeço também a amabilidade e auxílio em todos os momentos. A sua sabedoria foi essencial para que chegasse ao fim deste trabalho com um enorme sentimento de satisfação.

Aos Meus Pais, um enorme obrigada por acreditarem sempre em mim e naquilo que faço e por todos os ensinamentos de vida. Espero que esta etapa, que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que, constantemente, me oferecem.

À minha família, em especial, à minha esposa e filhas pelo amor e apoio incondicional e intemporal.

Índice	
Agradecimentos	VII
RESUMO.....	1
Abstract.....	3
I - Introdução	5
1.1 -Interesse e Fundamentação	5
1.2 - Objetivos do trabalho.....	6
1.3 - Estrutura da Dissertação	7
II - Contexto teórico.....	7
2.1 Os serviços	7
2.2 A importância dos empregados de contato em serviços	9
2.3 Satisfação no trabalho	11
2.3.1 - As Teorias e Visões.....	13
2.4 Motivação no trabalho.....	20
2.4.1 - Teorias e visões	20
2.5 Desempenho Profissional.....	24
III – MEtodologia	27
3.1 - Pesquisa	27
3.1.1 – Objetivos.....	27
3.1.2 Recolha de dados/ Caracterização da amostra.....	29
3.1.3 questionário e medidas das variáveis.	31
3.1.4 Constituição final das variáveis.....	34
IV. Resultados e discussão.....	56
4.1. Introdução	56
4.2 Média e desvio padrão	56
4.3 Regressão linear	57
v. Conclusões	63
5.1 Implicações para a gestão.....	63
5.2 Limitações do trabalho.....	64
Referência bibliográficas	65
ANEXO	71

Índice	IX
Tabela 1. Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2001, p. 290).....	13
Tabela 2 – Tabela de Alpha de cronbach.....	35
Tabela 3: análise de corelação	35
Tabela 4: Tabela Alpha de Cronbach	35
Tabela 5: analise de corelação	36
Tabela 6: Tabela de Alpha de Cronbach.....	36
Tabela 7: análise de corelação	37
Tabela 8: Tabela de Alpha de Cronbach.....	37
Tabela 9: analise de corelação	38
Tabela 10: Tabela de Alpha de Cronbach.....	38
Tabela 11: Análise de Corelação	38
Tabela 12: Tabela de Alpha de Cronbach.....	39
Tabela 13: Análise de Corelação	39
Tabela 14: Tabela de Alpha de Cronbach.....	39
Tabela 15: Análise de Corelação	40
Tabela 16: Tabela de Alpha de Cronbach.....	40
Tabela 17: Análise de Corelação	41
Tabela 18: Tabela de Alpha de Cronbach.....	41
Tabela 19: Análise de Corelação	42
Tabela 20: Tabela Variância total explicada.....	43
Gráfico 1: Scree Plot da variável	43
Tabela 21: Teste KMO e Bartlett.....	44
Tabela 22: Tabela Variância total explicada.....	44
Gráfico 2: Scree Plot da variável	45
Tabela 23: Tabela de KMO e Bartlett.....	45
Tabela 24: Tabela da Variância total explicada.....	46
Gráfico 3: Scree Plot da variável	46
Tabela 25: Tabela de KMO e Bartlett.....	47
Tabela 26: Tabela de Variância total explicada.....	47
Gráfico 4: Scree Plot da variável	48
Tabela 27: Tabela KMO e Bartlett	48
Tabela 28: Tabela da Variância total explicada.....	49
Gráfico 5: Scree Plot da Variável.	49
Tabela 29: Tabela KMO e Bartlett	50
Tabela 30: Tabela da Variância total explicada.....	50
Gráfico 6: Scree plot da Variável	51
Tabela 31: Tabela KMO e Bartlett	51
Tabela 32: Tabela da Variância total explicada.....	52
Grafico 7: Scree plot da Variável	52
Tabela 33: Tabela KMO e Bartlett	53
Tabela 34: Tabela da Variância total explicada.....	53
Gráfico 8: Scree Plot da Variável	54
Tabela 35: Tabela de KMO e Bartlett.....	54
Tabela 36: Tabela de Variância total explicada.....	55
Gráfico 9: Scree plot da Variável	55

Tabela 38: Tabela da media e desvio padrão	56
Tabela 39: Tabela resumo do modelo Desempenho	58
Tabela:40: Análise ANOVA	58
Tabela 41: Tabela de análise de coeficientes	58
Tabela 42: Tabela resumo do modelo depende Desempenho	59
Tabela 43: Análise ANOVA	59
Tabela 44: Tabela de análise de coeficientes	60
Tabela 45: resumo do modelo depende Desempenho.....	60
Tabela 46: Análise ANOVA	61
Tabela 47: Tabela de análise de coeficientes	61

RESUMO

O estudo acerca da satisfação com o trabalho dos indivíduos, assim como os seus determinantes têm vindo a obter uma grande notoriedade dentro dos vários domínios da psicologia organizacional e do marketing. Neste âmbito é pretendido estudar, com a presente investigação, em que medida as diferentes facetas da satisfação com o trabalho influenciam a satisfação em geral e a produtividade. Nesta investigação, foram empregadas práticas de análise fundamentalmente quantitativas, apoiadas em inquéritos estruturados. Assim, durante o mês de Julho 2016, foram distribuídos 310 inquéritos aos empregados de contacto de 31 lojas de uma determinada insígnia de comércio de retalho alimentar. Os resultados mostram que a satisfação geral com o trabalho é influenciada pela satisfação com a gestão da organização e com as características do trabalho. Paralelamente, os resultados evidenciam que o desempenho é influenciado pela satisfação com o superior hierárquico, com os clientes e colegas de trabalho.

Como resultado o estudo ajuda as organizações a melhorar a satisfação dos colaboradores e o desempenho dos mesmos de forma mais eficiente criando áreas de enfoque que este trabalho evidenciou como efetivas para atingir o objetivo.

Palavras chaves: Satisfação, Desempenho, Produtividade

ABSTRACT

The study about the satisfaction with the work of individuals, as well as their determinants have been getting a great notoriety within the various fields of organizational psychology and marketing. This framework is intended to study with this research, to what extent the different facets of job satisfaction influence overall satisfaction and productivity. In this investigation, were employed primarily quantitative analysis practices, supported by structured surveys. Thus, during the month of July 2016, 310 surveys were distributed to employees of 31 stores of a particular food retail chain. The results show that the overall satisfaction with the job is influenced by satisfaction with the management of the Organization and with the characteristics of the work. At the same time, the results show that the performance is influenced by satisfaction with the superior, with clients and co-workers.

As a result the study helps organizations improve employee satisfaction and performance more efficiently by creating areas of focus that this work demonstrated as effective to achieve the objective.

Keywords: satisfaction, performance, productivity

I - INTRODUÇÃO

1.1 - Interesse e Fundamentação

A satisfação no trabalho refere-se à dimensão na qual o ambiente de trabalho responde às necessidades, aos valores dos trabalhadores (Lambert, 2004; Tewksbury & Higgins, 2006).

Cada vez mais, os clientes e funcionários não se contentam apenas das soluções estandardizadas, mas apelam gradualmente a que lhes sejam oferecidas soluções adaptadas às suas necessidades específicas. Tornaram-se mais exigentes e impõem que a qualidade dos produtos seja mais elevada, como também que o serviço prestado seja mais personalizado. A totalidade destas mudanças ao redor do nosso meio envolvente, vieram aumentar a incerteza e atrasar uma resposta adequada e eficiente por parte das empresas. O mercado de trabalho exige, antes de mais, o recrutamento de recursos humanos de qualidade, de alto nível de qualificação. Convém conseguir fidelizar os colaboradores e incidi-los a agir ao encontro dos princípios da empresa. Fidelizar tendo em consideração a qualidade da vida profissional do colaborador assim como a sua satisfação na organização. Robins (2005), na sua investigação, expõe que os funcionários com alta satisfação no trabalho comportam-se de modo diferente dos trabalhadores com pouca satisfação com o trabalho. Trata-se de pequenas ações que podem levar o funcionário a ficar muito satisfeito.

A satisfação profissional é um tópico de grande importância, sendo entendível pela influência que pode exercer sobre o trabalhador. A satisfação poderá ser decisiva para a saúde mental, física, comportamento profissional, social, como também com possíveis reverberações para o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar dos sujeitos. Porém, ao ter impacto em tantos fatores pessoais, poderá também influir nas organizações que este integra. Existem fundamentalmente dois tipos de satisfação no trabalho com base no nível de sentimentos que o funcionário nutre em relação ao seu emprego. A primeira, corresponde á satisfação global no trabalho, que se refere aos sentimentos gerais dos empregados

relativamente ao seu emprego (Mueller & Kim, 2008). A segunda considera as características da satisfação no trabalho, ou seja, refere-se aos sentimentos em relação a aspetos específicos do trabalho, tais como salário, benefícios, hierarquia de trabalho, oportunidades de crescimento, ambiente de trabalho e da qualidade das relações com os próprios colegas de trabalho (Mueller & Kim, 2008).

Seguindo a lógica predisposta por Heskett et al (1994) “Service Profit Chain”, é de grande importância perceber e gerir a relação cliente- empregado, dado que poderá ter um impacto profundo na organização.

Assim sendo, percebe-se a importância na realização de investigações que visam a identificação de fatores produtores de insatisfação profissional no trabalho, com intuito de levar a implementação de estratégias organizacionais para aperfeiçoar e potencializar a satisfação dos trabalhadores. Ao fomentar a premissa anterior, conseguir-se-á manter o equilíbrio psico-social e desenvolver os níveis de produtividade e desempenho dos empregados de serviço.

1.2 - Objetivos do trabalho.

Esta dissertação visa investigar a importância das diferentes fontes de satisfação na satisfação global e desempenho num grupo de colaboradores de uma determinada insígnia de retalho alimentar.

Este tema levanta numerosas perguntas dado se tratar de um tópico deveras atual. Um individuo passa em media um terço do seu tempo a trabalhar. Como se sentirá durante esse tempo, terá energia suficiente e motivação para cumprir os objetivos que lhe foram propostos? Estará satisfeito com as suas condições de trabalho? Os sujeitos analisados são individuos com contratos sem termo, que trabalham numa determinada empresa no sector de retalho alimentar. Estes individuos lidam diariamente com situações complicadas, objetivos, por vezes difíceis de atingir, clientes por vezes menos simpaticos, nesse contexto, cada individuo tem uma realidade diferente e enfrenta de forma diferente o seu dia a dia enquanto trabalhador nesse sector. Espera-se, por este modo, conseguir analisar e verificar quais as diferentes fontes de satisfação que mais impacto têm na satisfação com o trabalho em geral e na performance do empregado. Com tais resultados podem-se tirar

indicações práticas relevantes para a gestão influenciar da melhor forma possível a satisfação e desempenho dos seus colaboradores e, em última instância, o desempenho da organização de serviços

1.3 - Estrutura da Dissertação

Após a identificação da problemática da investigação, deu-se início à revisão da literatura com intento de poder criar um fundamento teórico. Neste, apresentar-se-á o que se publicou de mais relevante acerca deste tema nos últimos anos, através de uma revisão literária elencada por diferentes definições e perspectivas teóricas. Terminados os capítulos de conteúdos mais teóricos, o seguinte capítulo abrange a metodologia e o seguinte os resultados e discussão.

O método de recolha de dados desenvolveu-se a partir de técnicas de análise essencialmente quantitativas.

Seguidamente a conclusão onde se fará uma súpula dos principais pontos deste trabalho.

II - CONTEXTO TEÓRICO

Este capítulo consiste na introdução e desenvolvimento do contexto teórico em que está inserido esta investigação. Nesta é feita uma breve referência às variáveis da satisfação, da motivação, serviços e do desempenho no sentido laboral. Ainda são apresentadas definições da problemática, delineação dos objetivos e estrutura do presente trabalho;

2.1 Os serviços

Lovelock (1983) afirma que um serviço é uma experiência temporal vivida por um cliente aquando de uma interação com um funcionário de uma determinada empresa ou de um suporte material e técnico.

Grönroos (1993), defende que a definição de serviço é a seguinte:

Uma actividade ou serie de actividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como uma solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (Grönroos, 1993, p.36)

Segundo Kotler (1994), o cliente procura constantemente um melhor valor, quando atinge a satisfação, as oportunidades de não trocar de prestador de serviços aumentam significativamente. De acordo com Kotler (1994, p. 541), serviço é definido como “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico”.

Kotler & Dubois (2003) definem quatro características de serviços que os distinguem de produtos. Os serviços são intangíveis, variáveis e perecíveis e caracterizam-se ainda pela inseparabilidade entre produção e consumo. Um serviço é caracterizado pela inseparabilidade dado que é consumido no ato da sua fabricação. É uma consequência da intangibilidade, dado que o serviço prestado não pode ser separado de que o presta, o consumo e a produção estão interligado e têm a mesma função na prestação de um determinado serviço.

Um serviço é intangível dado que não é material. Os serviços não são objetos, mas sim processos ou atos. O cliente não pode representar mentalmente o serviço. O cliente não pode ver, nem tocar, nem sentir, nem provar ou ouvir antes de o comprar. Para reduzir a incerteza do cliente, o mesmo procura sinalética que poderá demonstrar a qualidade do serviço. O cliente dará valor a tudo o que vê: os locais, os empregados, o equipamento, a informação, os logótipos e os preços. A promessa é uma noção chave, o prestador do serviço terá de conceber o seu serviço (qualidade do processo), e exprimir o benefício para o cliente (Qualidade do resultado). O prestador terá de favorizar a confiança do cliente ao aumentar a tangibilidade do serviço. O responsável por um serviço tem então de concretizar uma oferta abstrata. Um serviço intangível não pode ser estocado, medido, testado ou verificado antes da venda. Um serviço é variável dado que é único em função do meio envolvente da sua produção. Assim, será variável, dependendo das circunstâncias da sua produção e, portanto, difícil de estandardizar. Kotler & Dubois (2003) afirmam que é provavelmente a variabilidade de um serviço que explica o volume da informação de “boca à orelha”. Assim, cada serviço é diferente e irá depender dos atores (empregados) que irão facultar o serviço.

Kotler e Bloom (1998) afirmam que dado os serviços terem uma forte componente humana, é pouco provável que o serviço seja concebido dentro dos mesmos parâmetros por dois indivíduos diferentes, ou seja não existe semelhanças na prestação de um serviço.

Na eleição de um serviço, o contato pessoal com o cliente é deveras importante, pois o mesmo vai instituir uma relação de confiança entre o cliente e a pessoa que lhe está a transferir a comunicação, que pode ou não ser um vendedor. Através do conhecimento estabelecido, o cliente irá associar a imagem do empregado de contato à prestação/serviço.

2.2 A importância dos empregados de contato em serviços

O mundo profissional em que estamos inseridos é determinado pela satisfação do cliente. Manter o cliente satisfeito e tentar retê-lo continuam a ser objetivos essenciais das empresas. Os empregados de contacto são aqueles que irão determinar o nível de satisfação do cliente, mantendo-os satisfeitos com a empresa e fazendo com que os mesmos não procurem serviços idênticos noutra concorrente. Ferreira e Sganzerlla (2000) afirmam que para se ser bem sucedido com os clientes, tem de se fornecer continuamente um atendimento quase atingir um ponto de obsessão.

Os empregados de contato desempenham uma função essencial, muitas vezes até determinante ao nível de performance do próprio serviço. Antes de mais, os mesmos devem dominar todas as operações técnicas de produção de serviço, como também têm de saber gerir os numerosos clientes e as suas múltiplas personalidades. Os empregados de contacto influenciam a percepção dos clientes no que respeita a qualidade dos serviços que são oferecidos, bem como a respetiva decisão de compra por parte do cliente. O processo de interação, que é mantido entre o cliente e empregado de contato, permite preservar um circuito fechado em que, á medida que se relacionam, vão aprendendo mais um sobre o outro. Demonstrando assim, que existe uma relação de amabilidade entre ambos, tornando cada vez mais difícil a escapatória da mesma situação

Assim sendo, os empregados de contato têm de dominar os pilares da relação cliente-empresa que Tocquer e Langlois (1992) apresentam com o modelo SICSA: Seduzir – Influenciar – concluir – servir e ancorar a relação. Este modelo pode ser resumido em três fases dentro da gestão de clientes:

- Seduzir o cliente: A aparência, a disponibilidade, a escuta e o nível de empatia devem dar vontade ao cliente de ir além dentro do seu relacionamento com o prestador.
- Influenciar (conjuga as fases do influenciar e concluir do modelo SICSA): A adequação entre a necessidade e a procura do cliente para com os argumentos que apresentam as vantagens da oferta para o cliente, devem incitar o mesmo a comprar o serviço.
- Fidelizar (Conjuga as fases de servir e ancorar a relação do modelo SICSA): Manter os seus compromissos, mostrar ao cliente o contínuo interesse ao assegurar a sua satisfação através dos níveis de performance da oferta e oferta da mesma. Assim sendo, a relação existente irá ser reafirmada.

Se o valor concorrencial de uma determinada empresa de serviços advém do valor das relações com os clientes, um empregado com um nível de empatia elevado é mais eficaz do que outro que não o seja. O cliente escolherá o serviço proposto pelo empregado de contacto que o inspirará mais confiança, a mesma advinda de um perfil mais extrovertido e com um nível de empatia mais elevado. Assim sendo, o comportamento e a atitude dos empregados de contacto são elementos chaves no relacionamento com o cliente. Advém ao mesmo tempo, da personalidade do empregado e do clima organizacional. Surge assim a importância dos recursos humanos aquando da contratação dos empregados de serviço. A importância de analisar determinados critérios da personalidade para preencher os cargos de contacto. No entanto, é deveras relevante ter em consideração a motivação do trabalhador dado que qualquer aspeto tocando a organização poderá influenciar o desempenho do empregado.

Se os clientes são considerados como um recurso essencial de uma organização de serviços, então a interação com os clientes terá de ser gerida com um processo estratégico, sem negligenciar a escolha e gestão das pessoas implicadas. Ao ter esses pontos em consideração, evitar-se-á o ciclo do fracasso de Schlesinger e Heskett (1991). Consequentemente, o desempenho do empregado está inerentemente relacionado com a qualidade do serviço dispensado. Por outra parte, mesmo que este não desempenhe o serviço na sua totalidade, ele revela a empresa aos olhos do cliente. Assim, caso não seja um bom profissional, a percepção que o cliente terá da empresa será afetada negativamente.

Pela sua origem, os serviços envolvem empregados que conseqüentemente interagem com os clientes (Hurley, 1998). Dada a interação presente e a dependência que existe em o empregado e a necessidade do cliente, o empregado tem influência na moldagem da opinião e da avaliação do cliente para com a empresa. Compreender a eficácia das empresas de serviços direcionadas para o cliente, requer entender a estratégia de liderança e de gestão virada para os empregados de contacto. Em síntese, para que uma organização tenha sucesso na implementação de qualquer tipo de estratégia de marketing é necessário ter em consideração a satisfação das necessidades dos seus clientes, as quais só poderão ser saciadas pelos empregados que nela laboram.

2.3 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um termo utilizado desde o início do século XX. Dentro do significado que tem nos nossos dias, o mesmo foi usado pela primeira vez nos estudos Hawthorne (E.Mayo). Mayo realizou quatro estudos que iniciaram em 1927, o resultado levou a ter uma nova percepção sobre o mundo do trabalho. Começou-se a ver o indivíduo no trabalho como um ser humano e não apenas como uma variável econômica. Descobriu-se que os funcionários são motivados e conseqüentemente satisfeitos por mais do que meros fatores econômicos. Iniciaram-se assim numerosos estudos acerca da satisfação dos colaboradores no trabalho. O interesse focava-se agora nos sentimentos e nas condições de trabalho de cada indivíduo.

A satisfação é definida, "...como uma atitude generalizada em relação ao trabalho" (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991) (citado em Ferreira, et al., 2011, p. 327).

A satisfação no trabalho tem sido um ponto importante na psicologia industrial e organizacional. Em muitas obras e investigações, a fonte mais referenciada é a de Locke (1976), onde descreve a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo que resulta do apreço do seu trabalho ou experiências profissionais. O apreço envolve vários elementos do posto de trabalho tais como o salário, condições de trabalho, colegas e chefia, oportunidade de ascensão na carreira e o próprio trabalho em si.

Deixo aqui algumas definições de satisfação no trabalho:

- *“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs (...)”* Spector (1997, p.2).

- *“A pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences”* Locke, (1976, p. 1300).

São, pois, numerosas as definições existentes relativamente à satisfação no trabalho. Contudo, as acima referidas focam a essência da mesma. Spector (1997) menciona que a insatisfação é um estado negativo aquando da falta de satisfação. Numerosas pessoas poderão se sentir insatisfeitos com as suas condições de trabalho. Existem alguns fatores que nos ajudarão a definir algumas razões pelas quais o seu estado de espírito poderá ser influenciado para mais tarde levar à satisfação. Salário; impossibilidade de subir na carreira; falta de interesse na função realizada e má gestão por parte do superior hierárquico. Após expor os fatores acima, cabe a cada empresa tentar delinear qual a melhor tática a aplicar. As definições não nos irão permitir conhecer todas as variáveis da satisfação no trabalho. Para tal, segue a análise da evolução e de algumas visões das teorias acerca da satisfação no trabalho.

2.3.1 - As Teorias e Visões

Autores	Ano	Satisfação no trabalho: orientações conceptuais	
Smith, Kendall e Hullin	1969	Sentimentos ou respostas afectivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas em relação ao trabalho
Crites	1969	Estado afectivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho	
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do empregado	
Price e Mueller	1986	Orientação afectiva positiva para o emprego	
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afectiva em relação ao trabalho	
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho, atendendo a três componentes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ cognitiva (pensamentos ou avaliação do objecto de acordo com o conhecimento), ▪ afectiva (sentimentos, emoções positivas ou negativas), ▪ comportamental (predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto) 	Satisfação como uma atitude generalizada em relação ao trabalho
Salanki e Pfeffer	1977		
Harpaz	1983		
Peiró	1986		
Griffin e Bateman	1986		
Arnold, Robertson e Cooper	1991		

Tabela 1. Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2001, p. 290)

A satisfação advém da adequação entre a percepção que o individuo tem dos diferentes aspetos do seu emprego e das percepções que tem das diferentes facetas do seu trabalho. A satisfação depende do nível de desvio entre aquilo que o individuo deseja e aquilo que realmente consegue obter. No que diz respeito ao seu emprego, o individuo pode ter expectativas, sentir aspirações que, caso sejam preenchidas poderão levar à sua satisfação no trabalho. (Maslow, 1954)

Uma das primeiras hipóteses virou a sua atenção para as particularidades do trabalho, sendo o “Information processing model” (Hackman and Oldham 1976). Tendo em consideração este paradigma, os funcionários reúnem informação acerca do posto de trabalho, do local de trabalho e da organização, de forma a avaliar cognitivamente esses elementos para poder determinar o seu grau de satisfação. (Jex, 2002). Tendo em consideração este ponto de vista, as pessoas sentem-se inclinadas a analisar e reproduzir as atitudes e comportamentos dos colegas com funções e interesses similares. Assim como o das chefias que lhes pareçam ser bem sucedidas e poderosas. (Furnham, 1992)

Outra teoria sugere que o fundamento da medição do grau de satisfação no trabalho é a informação social, essa baseada em comportamentos anterior e sobre aquilo que os outros colegas e chefias no trabalho pensam uns dos outros. (Pennings 1986).

Schaffer (1953), interessou-se pelo estado de partida dos indivíduos. Tendo em consideração os seus estudos, os indivíduos são inicialmente satisfeitos ou insatisfeitos, o que se repercute no seu desempenho laboral. Schaffer aproxima-se das teorias das necessidades no domínio da motivação. Ao seu ver, o individuo tem necessidades e trabalha continuamente para satisfazê-las. Estabeleceu assim uma lista de doze necessidades que são consideradas importantes para a maioria dos indivíduos. Se as duas necessidades mais importantes forem preenchidas pelo trabalho, então sim estarão satisfeitos.

Festinger (1957) elaborou um estudo acerca da teoria da igualdade, baseando-se na comparação de indivíduos com outros. A teoria mostra que o indivíduo se avalia em função dos outros e é a partir desta percepção que decide da sua satisfação no trabalho. Aquando da comparação, o individuo avalia o esforço que coloca numa determinada tarefa em relação aos resultados que obtém. O indivíduo decide assim o seu nível de satisfação ou insatisfação.

Locke (1976), também baseia o conceito das necessidades na sua teoria de valor. Ao seu ver, as motivações do individuo são divididas em duas categorias, as necessidades biológicas sobre as quais o individuo não tem nenhum controlo. A outra categoria é o valor, sendo os desejos de cada individuo. Locke defende que a satisfação no trabalho aparece quando as necessidades e os valores mais importantes para o individuo são preenchidos ou

quando o individuo tem perceção que esta satisfeito. Lawler (1973) foi o primeiro a mencionar a perceção de satisfação no trabalho.

Lawler (1973), apontou que a satisfação no trabalho é apenas uma medida para analisar a qualidade da vida profissional. Para ele, existe uma correlação entre a qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida em geral. Para Lawler, a satisfação dos indivíduos é baseada sobre a obtenção dos resultados dos seus esforços, a importância da recompensa e o facto de atingir os objetivos. Lawler utilizou fatores tais como a experiencia, os conhecimentos, a idade, a educação, a performance, o esforço, a formação e a lealdade para com a empresa para definir o esforço investido pelo individuo no seu emprego. Lawler também descreve as características do trabalho: a dificuldade, o nível, o tempo requerido e o grau de responsabilidade. Ao analisar os fatores, as esperas e a perceção dos resultados, pode assim determinar se as pessoas estão satisfeitas ou insatisfeitas.

Existem vários autores com numerosas definições e visões quanto à definição de satisfação no trabalho. São tantos os aspetos a ter em consideração que se torna cada vez mais difícil reagrupar todas elas. As teorias de Satisfação no trabalho sobrepõem-se com as teorias derivadas da motivação humana. A teoria que mais tem sobressaído nesta área é a teoria das necessidades de Maslow; a teoria da motivação-higiene de Herzberg. Assim sendo, eis um pequeno apanhado das diferentes visões.

Teoria das necessidades de Maslow

A teoria de Maslow (1954), conhecida na literatura da motivação humana, foi uma das primeiras teorias a examinar os principais contributos para a satisfação no trabalho. De acordo com esta teoria, as necessidades humanas formam uma hierarquia de cinco níveis, que consiste nos seguintes:

Necessidade Realização pessoal

Necessidade de Estima

Necessidade de associação

Necessidade de segurança

Necessidade fisiológicas,

A teoria de Maslow (1954) define que existem necessidades essenciais que precisam de ser preenchidas antes que outras mais complexas o sejam. Ou seja, as empresas que procuram aumentar a satisfação dos seus funcionários no trabalho deviam tentar ir de encontro às necessidades básicas antes de progredirem para as necessidades mais complexas. Contudo, na nossa atualidade esta teoria está a tornar-se menos popular, dado que peca por não considerar o processo cognitivo do funcionário. Não existindo assim nem uma clara definição de realização pessoal, nem nenhuma forma poder medir essa realização pessoal.

Teoria da motivação-higiene

O autor desta teoria, Herzberg, sugere que a satisfação e a insatisfação no trabalho não são dois opostos de um mesmo conceito, contudo, ao invés, são dois conceitos separados e dissociados. Os fatores de motivação como o salário e benefícios, reconhecimento e realização pessoal precisam de ser preenchidos para se chegar à satisfação. Por outro lado, os fatores higiênicos tais como condições de trabalho, interação com colegas, qualidade da administração entre outros, estão associados a insatisfação. Dado que tanto os fatores higiênicos e motivacionais são vistos como sendo independentes, é possível os colaboradores não se sentirem satisfeitos, mas também não se sentirem insatisfeitos. Mais ainda, esta teoria defende que cada vez que as necessidades forem preenchidas, se tornará cada vez mais difícil atingir a satisfação do colaborador.

Teoria disposicional da personalidade

Esta teoria sugere que a satisfação no trabalho está relacionada com a personalidade. Defende que um individuo tem uma predisposição para com um determinado nível de satisfação e este irá manter-se constante ao longo do tempo (Spector, 1997). A satisfação no trabalho poderá ser afetada pelos valores de cada individuo, valores adquiridos ao longo da sua vida. Valores esses, que vieram definir a sua personalidade enquanto adulto. O

indivíduo, na sua área profissional, acredita assim, que os resultados advindos do seu desempenho profissional são determinados por esforços e habilidades que foi adquirindo e assimilando ao longo da sua vida.

Assim sendo, a satisfação pode ser influenciada, contudo trata-se no geral de faceta da personalidade de cada indivíduo. Durante vários anos, décadas, pensou-se que a satisfação profissional era devida às variáveis situacionais, tais como o salário, o bom entendimento com a hierarquia e os colegas de trabalho, as possibilidades de promoção e a natureza do próprio trabalho. Sabe-se agora que determinados indivíduos são, mais do que outros, aptos a estarem satisfeitos ou insatisfeitos com o seu cargo. Steel et al., 1997, defende que existem dois grupos de fatores, pessoais e ambientais, que determinam a satisfação profissional. Para mais, a satisfação da vida, na sua generalidade, é igualmente uma disposição individual e que os traços de cada personalidade é que levem os indivíduos a pressentir de maneira positiva ou negativa os eventos da vida.

A aplicação de satisfação no trabalho no local de trabalho é uma noção difícil de entender, dado à sua essência individualista e situacional. O que é desejado por um trabalhador pode não ser por outros. Por exemplo, o salário pode ser uma variável interessante para uns, enquanto que para outros a autonomia no trabalho possa ser o mais importante. Infelizmente, uma única variável pode não ser o suficiente para fazer o devido efeito quanto à satisfação de um empregado. Tendo em consideração a opinião de Syptak, Marsland e Ulmer (1999), existem incalculáveis aspetos de um trabalho através dos quais uma empresa pode tentar aumentar a satisfação no local de trabalho, tais como:

- Salário – Assegurar que o salário do empregado seja comparável a outras empresas e que existem bónus para promover a satisfação do trabalhador. Para se ser competitivo no mercado, com produtos de topo, também tem de existir um investimento nos recursos humanos e nas suas necessidades salariais. A satisfação salarial irá também ajudar no excesso de rotatividade de novos funcionários, dado que um funcionário satisfeito com o seu salário não irá ponderar sair da empresa.
- Relações sociais e interpessoais - desenvolver a aptidão social no local de trabalho tornou-se numa necessidade para ir de encontro à satisfação do trabalhador. Ao

aumentar a satisfação global dos trabalhadores, também irá ajudar na necessidade de criação do sentido de trabalho em equipa, criando uma sensação de confiança e interdependência entre todos os trabalhadores. Criando por esse meio uma utopia entre todos os departamentos.

- Política da empresa – Políticas que sejam mais transparentes, justas e que visem a equidade para todos os funcionários, irão consequentemente diminuir a sensação de insatisfação.
- Autonomia – Poder proporcionar aos funcionários a autonomia e sentido de propriedade de seu trabalho, pode aumentar a satisfação no trabalho. Ao sentirem-se responsáveis pelos seus atos, os trabalhadores tentarão alcançar com mais eficácia os resultados pretendidos, dado que irá refletir o seu trabalho.
- Reconhecimento – Ao garantir que o trabalho seja bem feito é, o trabalhador irá aumentar a probabilidade de satisfação do empregado. O feedback positivo e construtivo, por parte da chefia, aumenta o moral dos funcionários e ajudá-los-á a trabalhar dentro do nível pretendido garantindo o cumprimento dos objetivos desejados por parte da empresa.
- Segurança do trabalho – A segurança do emprego é um fator muito importante na determinação da satisfação com o trabalho de um empregado. Assegurar o emprego aos funcionários irá transmitir uma sensação de segurança ao trabalhador e consequentemente aumentar a sua satisfação para com o trabalho.
- Condições de trabalho – Garantir que a organização mantenha as instalações e equipamentos modernos fará com que haja uma diminuição da insatisfação. Um funcionário que se sinta apertado, ou que não goste do local em que trabalha será um funcionário frustrado. Para mais, um equipamento defeituoso levará ao desapontamento e frustração aquando da tentativa de fazer um bom trabalho.
- Realização - garantir o devido posicionamento dos recursos humanos para utilizar os seus talentos irá aumentar a satisfação. Quando se junta a função adequada ao funcionário adaptado, uma sensação de realização e desafio irá surgir, os talentos estarão em conformidade com os objetivos.
- Promoção - Permitir que os funcionários mostrem o seu bom desempenho e lealdade, e possibilidade de progredir ajudará a garantir a satisfação. Um cargo superior/novo

e um maior sentido de responsabilidade podem muitas vezes aumentar a satisfação no trabalho.

- Equilíbrio entre vida e trabalho - Numa era em que o agregado familiar normal está a mudar, está-se a tornar cada vez mais importante, para a entidade patronal, reconhecer a dificuldade que existe na tentativa de coordenar o equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional. A implementação de políticas que considerem as necessidades pessoais e familiares, pode ser essencial para manter a satisfação no trabalho.

A teoria clássica

A teoria clássica é uma das mais fundamentais e ancestrais, discutida por Taylor (1911), este engenheiro mecânico e investigador salientava a relevância dos motivos materiais na satisfação laboral ao afastar a importância dos aspetos humanos. Segundo o mesmo, o Homem atua de forma racional e toma decisões que lhe possibilitem maximizar a gratificação financeira. Esta teoria é atestada por distintos ensaios que foram concretizados ao longo dos anos. Porém, não pode ser ponderada como relevância única na satisfação no trabalho. A partir desta teoria, outras derivaram defendidas por autores que abordaram diferentes perspetivas.

Modelo de McGregor ou Teoria X e Y

Na década de 50, foi originada a teoria do X e Y por McGregor, a mesma é descrita com duas abordagens distintas e opostas dentro do ramo da gestão dos recursos humanos voltada para as organizações. A teoria X esclarece que o trabalhador é preguiçoso, para ele o mínimo é o suficiente e não procura fazer mais do que lhe é exigido, esquivando-se das suas obrigações e é tudo menos proactivo e criativo. Assim sendo, são aplicadas medidas de coação, fiscalização e punição. Na teoria Y é defendido o meio envolvente e as posturas da organização que poderão fomentar o desenvolvimento do trabalhador, maximizando o seu potencial e recompensando o seu esforço e superação de resultados, possibilitando desfrutar

da sua atividade laboral, do seu autodesenvolvimento e promovendo o seu desejo de progressão na carreira.

Em síntese, McGregor menciona que a organização que elege a teoria Y irá ter trabalhadores preferentemente motivados e produtivos, ao invés da organização que optar a teoria X, gerando assim mais valor acrescentado para a organização (Silva e al., 2006).

2.4 Motivação no trabalho

A motivação é descrita como sendo a necessidade que leva uma pessoa a agir de determinado modo para se chegar a um fim. A motivação não pode ser observada, o processo motivacional apenas pode ser depreendido através da análise dos fluxos contínuos de comportamento que são determinados, tanto pelo ambiente, hereditariedade e são observados através de seus efeitos sobre a personalidade, crenças, conhecimentos, habilidades e competências (Kanfer, 1990).

“Spector (2006, p. 198) define a motivação no trabalho como sendo *“um estado interior que induz uma pessoa a determinados tipos de comportamento”*”-

2.4.1 - Teorias e visões

Apesar de muita pesquisa realizada no campo da motivação financeira e muitos investigadores e escritores proporem teorias sobre o conceito da mesma, o seu papel na melhoria do desempenho do funcionário em cada organização tem sido amplamente utilizado e aceite nas organizações e líderes de hoje. Estas são algumas das teorias motivacionais existentes: Alder (teoria ERG), Maslow, (teoria das necessidades), Vroom (teoria da expectativa), Adam (teoria da equidade Social), Taylor (teoria da produtividade), Herzberg (teoria dos dois fatores). Para perceber melhor as diferentes teorias, deixo aqui um breve resumo de cada uma delas.

Young (2000) sugere que a motivação pode ser definida de numerosas maneiras, dependendo a quem se direciona a pergunta. Ao perguntar a alguém na rua, a resposta poderá se " o que nos move " ou " o que nos leva a fazer as coisas que fazemos." Assim sendo, a

motivação é a força dentro de um indivíduo que representa o nível, a direção e a persistência do esforço despendido no trabalho.

Halepota (2005) define a motivação como sendo a ativa participação e compromisso para alcançar os resultados previstos de um determinado indivíduo. Para mais, Halepota defende, que o conceito de motivação é abstrato dado que diferentes estratégias geram resultados diferentes em circunstâncias diferentes e não há nenhuma estratégia singular que poderá originar efeitos favoráveis garantidos para todas as variáveis.

Para Maslow (1954), o objetivo do indivíduo é de estar no mais alto nível da pirâmide, ou seja, a da realização pessoal. Ao atingir essa meta, o indivíduo terá passado por uma hierarquia de necessidades. Este sistema é assim um desenvolvimento hierarquizado das necessidades dos indivíduos, contudo, a teoria é considerada por alguns como sendo inapta para a nossa era atual, não podendo assim explicar bem a motivação do trabalho. Cientificamente, é relativamente difícil explicar a evolução do indivíduo na pirâmide. Será penoso admitir que todos os indivíduos são constantes no seu desenvolvimento profissional. Existe a possibilidade de alguns indivíduos não se regerem, nem acompanharem o mesmo processo de crescimento do que outros quanto à evolução na pirâmide, ao contrário daquilo que nos mostra a definição de Maslow (1954).

A teoria de Alderfer (1972) veio afinar e contra-argumentar as dúvidas existentes anteriormente. Poder-se-á dizer que se trata de uma revisão da teoria de Maslow. A teoria divide-se em três necessidades principais: Existência, Relação e Crescimento. Apesar das prioridades dessas necessidades divergir de indivíduo para indivíduo, a teoria tem por princípio priorizar cada necessidade pela possível concretização. Na categoria da Existência, o autor engloba todos os elementos necessários para a sobrevivência do indivíduo. Trata-se da categoria mais fácil de se verificar. As necessidades de relação são preenchidas com o fator relacional entre os indivíduos. Quanto à última necessidade, o crescimento, é caracterizado como sendo o desejo da realização pessoal, o que corresponde à necessidade mais importante da teoria de Maslow. É o objetivo mais específico e aquele que depende do facto de cada indivíduo ser diferente. Para Alderfer (1972), não existe nenhuma hierarquia na sua teoria. Sendo que cada indivíduo é diferente e interage com um mundo de forma diferente, cada um irá interpretar e poderá precisar de preencher determinada necessidade

dentro de tempos diferentes ou até algumas em simultâneo. Um fator importante nesta teoria, prende-se com duas variáveis importantes relacionadas com cada indivíduo: Desejo e Satisfação do indivíduo. A satisfação e o desejo podem levar um indivíduo a atingir a felicidade e por consequente poder avançar na vida. A relação entre ambas, pode também levar a uma consequência menos benéfica, se um indivíduo tiver vários ou até grandes desejos, será possível que a sua satisfação seja mais difícil de preencher.

McClelland (1961) elaborou, ele também, uma teoria que se projeta nas necessidades de cada indivíduo. O autor expõe uma nova perspectiva à psicologia da motivação. Trata-se de uma teoria motivacional que é caracterizada por três necessidades (Realização, Poder e Afiliação), as quais são relacionadas com as ações a nível organizacional e de gestão. O autor demonstra que as necessidades vão sendo adquiridas ao longo da vida, através das experiências de cada pessoa. Tal como já referido anteriormente, cada indivíduo interpreta as necessidades de forma diferente, tendo como base a sua cultura e experiências vivenciadas. Uma das necessidades motivadoras poderá ser predominante em função às outras duas.

Vroom (1964), foi o primeiro autor a expor de maneira sucinta o modelo cognitivo da motivação no trabalho. A teoria explica que cada indivíduo pode ser motivado para com determinado objetivo se realmente acreditar que consegue. Na sua obra, “*Work and motivation*” (1964), ele desenvolve quatro hipóteses para explicar o processo da motivação no trabalho. Inicialmente, é a junção das forças de cada indivíduo e do seu meio ambiente que determina o seu comportamento. De seguida, os indivíduos tomam decisões quanto ao seu próprio comportamento no seio da organização. Para mais, indivíduos diferentes podem ter necessidades e objetivos diferentes. Por fim, os indivíduos fazem as suas escolhas sabendo que têm várias opções por onde eleger, tendo em consideração a sua perceção do resultado desejado. O autor baseou a sua teoria tendo em consideração três elementos principais: “Valence, Instrumentality and Expectancy”, ou seja, VIE.

- Expectancy refere-se à convicção de que um determinado esforço, exercido com determinada intensidade irá levar a um determinado resultado. Pode-se traduzir com a seguinte pergunta: será que sou capaz?
- Valence representa o valor atribuído por um indivíduo à uma determinada recompensa. Ou seja: será que valerá a pena?

- Instrumentality consiste na ligação de causa e efeito possível entre o desempenho e recompensa. Acredita-se que o indivíduo receberá a sua recompensa se a performance esperada é atingida. Resumindo-se com a seguinte pergunta: Será possível?

Numerosos modelos sucederam ao de Vroom, vindo deste modo afinar alguns aspetos da sua teoria. Um dos modelos mais conhecidos é de Porter e Lawler (1968). Estes, vieram concluir que para acabar determinada tarefa, a motivação de um indivíduo é influenciada pela recompensa que é esperada por atingi-la.

Adams (1965) sugere que os indivíduos são motivados na busca da equidade social nas recompensas que recebem pelo seu bom desempenho. De acordo com o seu ponto de vista, o efeito do trabalho árduo reflete-se em: salário, reconhecimento, promoção, relacionamento social e recompensa internas. Na obtenção destas recompensas, os indivíduos têm de empregar determinadas variáveis no seu trabalho, tais como o tempo, a experiência, os esforços, educação e lealdade. Adams Sugere que as pessoas tendem a ver os seus resultados como uma relação e então compara-las com as outras e se as mesmas forem elevadas, ficarão conseqüentemente motivados.

Taylor (1911) observou a moldagem por empregados, que representa a situação em que os trabalhadores trabalham menos do que a capacidade global. Taylor defende que a moldagem acontece devido ao fato dos funcionários temerem que ao exercerem um bom desempenho nas suas tarefas irão fazer com que haja um aumento no aumento da produtividade, o que poderá causar a que percam os seus postos de trabalho. Estes postos de trabalhos rotineiros e mais lentos são promovidos por sistemas defeituosos, no entanto esta situação não é a que prevalece com os funcionários contemporâneos que trabalham em empresas que os avaliam através do seu desempenho

Basset -Jones e Lloyd (2005) defendem duas visões da natureza humana subjacentes às primeiras pesquisas da motivação nos empregados. A primeira visão baseia-se no taylorismo, onde os indivíduos são vistos como preguiçoso e trabalhadores envergonhados, e, portanto, consideram que este conjunto de indivíduos só podem ser motivados por estímulos externos. A segunda visão foi alicerçada em Hawthorn, que assevera que os funcionários são motivados a trabalhar bem para a sua própria causa, bem como para os seus próprios benefícios sociais e monetárias, este tipo de motivação é

estimulada internamente dentro de cada indivíduo. No ponto de vista de Basset-Jones e Lloyd (2005), a expectativa, a equidade, a fixação de metas e a teoria do reforço resultaram no desenvolvimento de um paradigma de alinhamento motivacional. O modelo sugere que as necessidades dos empregados são identificadas, e os objetivos da organização, contudo se estiverem mal alinhadas, o resultado final será uma motivação baixíssima.

Tal como já mencionado acima, quanto às perspectivas relativamente à satisfação no trabalho, é importante valorizar todas as perspectivas existentes na área da motivação. Vimos que existem perspectivas humanas e cognitivas, mas mesmo assim, subsiste a necessidade de continuar à procura de novas perspectivas, com o intuito de poder integra-las nas abordagens tradicionais e poder assim ajudar no desenvolvimento da nossa sociedade. Dentro de todas as contribuições teóricas analisadas, é evidente que o fenômeno da motivação, na vida profissional, vem sendo objeto de interesse e estudo por parte de numerosos autores. Apesar da multiplicidade de conceitos e princípios, podemos agrupar todas as teorias analisadas em duas distintas. Esta ideia foi proposta por Tribett e Rush (1984), estes sugerem classificar os modelos teóricos em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo abordam todos os aspetos que motivam os indivíduos, ao invés, as teorias de processo analisam a forma como as pessoas se motivam para determinada tarefa.

2.5 Desempenho Profissional

A problemática do desempenho profissional, tal como a da satisfação laboral, é uma das mais estudadas na psicologia organizacional e na gestão de recursos humanos. O desempenho profissional pode ser definido, a nível geral, como sendo todos os comportamentos que os empregados têm enquanto estão no local de trabalho (Jex, 2002). Contudo, trata-se de uma definição muito ambígua, dado que grande parte do comportamento de um profissional no seu local de trabalho não estará diretamente relacionado com aspetos específicos do emprego. Durante as 8 horas de trabalho, um funcionário não estará a trabalhar todo o horário sem qualquer tipo de pausa. Neste sentido, o desempenho profissional dirá respeito a forma como o funcionário trabalha no seu local de trabalho. O desempenho profissional é definido como sendo a ação intrínseca à realização de um determinado cargo, de uma tarefa ou de uma função. (Jex, 2002)

Existem numerosas definições, tanto específicas como gerais, qualitativas ou mais quantitativas. Inicialmente, os investigadores eram otimistas quanto à possibilidade de definir e medir o desempenho profissional. Porém, muito cedo realizaram que para determinar as dimensões de um emprego e os requerimentos para o seu desempenho, não seria tarefa fácil. Hoje em dia, chegou-se a consenso quanto à definição de desempenho profissional, o mesmo consiste numa serie de variáveis complexas e que interagem entre elas e relacionam-se com aspetos do trabalho, do empregado e do local de trabalho (Milkovich et al 1991). Historicamente, existiam 3 visões que definiam as dimensões do desempenho profissional (Milkovich et al 1991):

A função do resultado;

A função do comportamento;

A função dos traços individuais;

Um bom desempenho por parte de um funcionário é necessário para a empresa, dado que o sucesso da empresa depende da criatividade, inovação e empenho do funcionário (Ramlall, 2008). Um bom desempenho e um aumento da produtividade também são importantes para estabilizar a economia do país, através das melhores condições no local de trabalho e aumentos salariais. O desempenho profissional é mais do que simples habilidade do empregado- Herzberg (1959) e Lindner (1998) referem a vertente de gestão da performance. Para Herzberg (1959), o desempenho é deixar um funcionário fazer aquilo que a entidade patronal quer. Implica que a hierarquia daa organização e distribuição das tarefas sejam também importantes para que haja um bom desempenho. No ponto de vista de Vroom (1964), o desempenho profissional é baseado em fatores individuais, nomeadamente personalidade, habilidades, conhecimento, experiência e habilidades.

O desempenho é uma medida do grau de realização de um determinado objetivo. Nesta ordem de ideias, French e Seward(1983) indicam que o desempenho é o grau de atingimento de objetivos, de um plano de ação por parte de empregados. O desempenho pode ser usado como medida de produtividades dos empregados. Segundo MacBryde e Mendibil, 2003, geralmente, a investigação em comportamento organizacional revela que o desempenho é um comportamento global que reagrupa 3 aspetos:

- Eficácia - Medida da satisfação do cliente relativamente aos resultados da equipa.
- Eficiência – Processo da equipa (comunicação, coordenação, liderança, colaboração e tomada de decisão) que leva ao atingimento dos resultados, ao desenvolvimento da equipa de trabalho e a satisfação de cada um dos membros.
- Produtividade – definida como sendo a relação entre a produção de um bem ou serviço e o conjunto dos insumos necessários para o produzir. É a medida da quantidade produzida em relação ao fator de produção (quantidade de energia, tempo de trabalho etc.)

Segundo Bendasolli (2012), após a de desempenho ser definida, torna-se essencial a diferenciação entre os termos: resultado e eficiência. O resultado não é sinónimo de desempenho, mas sim de uma condição do indivíduo, ajudando ou obstruindo o caminho para o alcance dos objetivos organizacionais, o resultado é uma consequência do desempenho. A eficiência define-se como a avaliação do efeito do desempenho.

O conceito é por vezes definido como a adoção de um determinado comportamento para se atingir condições favoráveis ao funcionamento da organização, nomeadamente, no que diz respeito às condições de trabalho, ambientais e do local de trabalho, assim como das políticas da empresa (Boyatzis, 1982). Nesta ordem de ideias, o desempenho profissional é concebido como um comportamento que permite preencher as expectativas da organização.

Em suma, apesar das diversas definições dos inúmeros autores ao longo dos anos, subsiste um ponto de concordância, em que se identifica que um bom desempenho profissional esta ligado tanto a personalidade como também às condições laborais da organização.

III – METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se o objetivo da investigação bem como a amostra e a forma como foi conduzida a recolha de dados. O contexto teórico apresentado nos capítulos anteriores permitiu adquirir conhecimentos que servirão de fundação para o desenvolvimento empírico da presente investigação científica. A qualidade de uma investigação científica é definida pela escolha correta da metodologia, sendo que a mesma é caracterizada por Fortin (2009) como sendo “o conjunto dos métodos e técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica.” Apresenta-se de seguida uma breve explicação acerca da fundação de construção do inquérito e as dimensões usadas referentes às variáveis de investigação. O instrumento estatística utilizada foi o programa SPSS (*Statiscal package for Social Sciences*). Tendo em consideração Fortin (2009), a variável metodológica representa um aspeto fundamental em qualquer processo de investigação, dado que serve de orientação aquando do desenvolvimento da investigação. Todos estes procedimentos e suas tomadas de decisão são elementares para garantir a credibilidade e qualidade dos resultados alcançados e conseqüentemente na resposta à problemática em estudo.

3.1 - Pesquisa

3.1.1 – Objetivos

O objetivo de um estudo indica a origem da investigação. Trata-se de um enunciado assertivo determinando as variáveis, a população alvo e a direção da investigação. Abrange resultados finais quantificáveis, dentro de determinados limites de tempo. Esta investigação tem como objetivo principal: Analisar a satisfação profissional dos empregados de contato e as variáveis que poderão contribuir para os diferentes graus de desempenho. O objetivo deste estudo é o de investigar o impacto que as variáveis relacionadas com a satisfação (satisfação com o trabalho, gestão, superior hierárquico, clientes, colegas, progressão,

remuneração e características do trabalho) têm na satisfação global e no desempenho do empregado de contato.

A satisfação no trabalho tornou-se incontornável na nossa sociedade, em que cada vez mais nos tornamos atormentados pela liberdade, bem-estar e desenvolvimento pessoal. A satisfação é vista como a atitude organizacional mais estudada na literatura científica (Dormann e Zapf, 2001). Contudo, convém mencionar a importância da satisfação com todas as variantes da organização, só assim se irá conseguir avaliar se essas variáveis estão relacionadas com o desempenho profissional. **A satisfação com a gestão** da organização é um aspeto que muitas vezes não é tido em consideração, dado que se tornaria difícil tentar mudar as diretrizes de uma empresa para com os seus funcionários, contudo não perde importância face a cultura organizacional nos nossos dias.

A capacidade do superior hierárquico ao influenciar as tarefas do seu empregado é geradora de **satisfação com o superior hierárquico**. É deveras agradável ser avaliado por alguém que saiba daquilo que fala. Assim sendo, a satisfação no trabalho depende das competências do superior hierárquico.

O cliente faz parte do meio envolvente do empregado de contato, trata-se de uma relação diária criada com o mesmo. Qualquer alteração que possa surgir no dia a dia de um indivíduo no seu local de trabalho poderá influenciar a sua satisfação e conseqüentemente o seu desempenho, e neste ponto de vista, a relação de confiança criada com o cliente poderá influir. Daí surgir a necessidade de medir a **satisfação com o cliente**.

A dimensão de **satisfação com os colegas de trabalho** refere-se ao contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os mesmos. **Satisfação com os colegas de trabalho** representa um ponto fundamental na satisfação no trabalho. Os colaboradores que estejam satisfeitos tendem em ajudar os colegas de trabalho e a excederem as expectativas em relação ao trabalho, podendo também superar as suas atribuições regulares pela ansia de retribuir as expectativas positivas (Judge; Robbins e Sobral, 2011).

A satisfação com a progressão na carreira é uma das variáveis mais estudada. Na sua teoria da hierarquia das necessidades, Maslow (1954) colocou a variável de satisfação com a progressão na carreira numa das necessidades da pirâmide. A progressão é tida como inerente as necessidades de estima a alcançar para atingir a satisfação profissional.

Uma organização que deseja atrair e reter talentos precisa oferecer boa remuneração. Os colaboradores procuram receber recompensas monetárias com base no seu esforço laboral, de uma forma justa e equitativa em conformidade com o seu desempenho (Camara, 2011). **A satisfação quanto à remuneração** tornou-se numa arma poderosa para as organizações manterem os seus funcionários satisfeitos e diminuírem a rotatividade.

A teoria das **características do trabalho** de Hackman e Oldham (1980), sugere que a satisfação no trabalho resulta, das dimensões seguintes: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o feedback. Estas cinco dimensões assumem a responsabilidade por três estados psicológicos. Estas provocam uma percepção de autorealização quando se encontram a desempenhar bem o seu papel, traduzendo-se num sentimento de auto-recompensa e de satisfação.

Por fim, **o desempenho profissional** não se limita apenas ao atingimento dos deveres e das responsabilidades associadas a um trabalho proposto. Ele inclui outro grupo de atividade psicológicas e sociais que não se encontram, necessariamente, ligadas à tarefa, mas que contribuem à manutenção e ao enriquecimento do contexto social e psicológico da organização

Os resultados desta investigação têm por objetivo demonstrar a realidade subjacente do relacionamento existente entre o desempenho profissional e a satisfação dos empregados de contato. Em síntese, este trabalho analisará a contribuição das várias fontes de satisfação com o trabalho para a satisfação geral do empregado bem como para o seu desempenho.

3.1.2 Recolha de dados/ Caracterização da amostra

A amostra deste estudo apresenta colaboradores de lojas de uma insígnia de distribuição no retalho alimentar em Portugal, homogeneamente composta por elementos do sexo feminino e masculino, de idade igual ou superior a dezoito anos e com diversas funções dentro do mesmo, chefes de loja, chefes de secção, assistentes de loja e vendedores que também podem ser designados operadores.

Para a recolha de dados procedeu-se à elaboração de questionários para recolha de dados, após reunião com o diretor geral oeste solicitando autorização para a realização dos mesmos bem como explicando o intuito do estudo e a importância desta recolha para a investigação.

No total foram distribuídos 310 questionários pelas 31 lojas. A entrega do questionário era executada pelo superior hierárquico do colaborador, ou seja, o Chefe de Vendas entregava ao chefe de loja o questionário explicitando o objetivo da mesma, acoplado a isto um apelo a empenho nas respostas dos mesmos e depois o chefe de loja ao chefe de secção e assim sucessivamente. Na entrega não foi divulgado o investigador dado á sua função hierárquica na direção das referidas lojas para o qual o questionário tinha sido autorizado.

Cada questionário estava acompanhado de um envelope A4 de correio interno da empresa endereçado para o departamento de recursos humanos – estudos de mercado. Assim foi garantido a ausência de custos ao respondente e ainda permitir o seu anonimato.

Foi-lhes dado um prazo de resposta, de 30 dias de forma a datar o processo e a torná-lo mais célere.

Foram recebidos 173 questionários, representado 55.8% do total de questionários distribuídos. De referir que alguns questionários apresentavam falhas no preenchimento, tais como missing values excessivos, não sendo por isso validados. Com a eliminação destes, no final foram considerados 170 inquéritos, representando uma taxa de resposta de 54.8%.

Apresenta-se de seguida a composição da amostra:

- **Sexo:** 29,41% do sexo masculino e 65,3% do sexo feminino, 5,3% não responderam à questão.
- **Idade:** 44,1% das pessoas têm idades compreendidas entre os 18 e os 29 anos, 43,5% entre os 30 e os 39, 9,4% entre os 40 e 49 anos, 2,9% não responderam à questão.
- **Formação académica:** 14,1% tem licenciatura ou grau superior, 68,8% tem o ensino secundário, 11,8% estão compreendidos entre o 9º e 11º ano de escolaridade, 5,3% não responderam à questão.
- **Função que desempenha na loja:** 54,1% são vendedores, 11,8% são assistentes, 17,1% são chefes de secção, 9,4% são chefes de loja, 7,6% não responderam à questão.
- **Contrato a tempo inteiro ou parcial:** 60,6% dos inquiridos diz exercer funções a tempo parcial, enquanto 32,4% trabalham a tempo inteiro, 7% não responderam à questão.
- **Tempo de trabalho na empresa:** 10% trabalha entre 16 a 20 anos, 20% de 11 a 15 anos, 35,9% de 6 a 10 anos, 10% entre 2 a 5 anos, 16,5% 1 ano ou inferior, 7,6% não responderam à questão.

3.1.3 questionário e medidas das variáveis.

De forma a obter a maior quantidade de dados possível, disponibilizar o maior tempo para ponderação das respostas, maior grau de confidencialidade e a existência de escalas na literatura para medir as variáveis em análise foi escolhido um questionário estruturado.

O entrevistado define o seu grau de concordância com as questões colocadas numa escala simples, rápida e intuitiva segundo as características de escalas de *Likert*.

Assim as respostas obtidas podem ser classificadas com recurso à numeração das mesmas. Desta forma quase todas as escalas foram construídas com recurso a sete níveis de resposta, designadamente:

1 – Discordo totalmente

4 – Não concordo nem discordo

7 – Concordo totalmente

Este tipo de escalas são extremamente úteis pois facilitam a quantificação dos resultados obtidos, o que contribui para uma maior objetividade da análise a realizar posteriormente.

De salientar que o questionário continha outras variáveis que não foram consideradas para o estudo em questão.

Apresentam-se de seguida as escalas consideradas:

1. Satisfação no trabalho:

- Satisfação geral;
- Satisfação com a gestão;
- Satisfação com os superiores hierárquicos;
- Satisfação com os colegas;
- Satisfação com a progressão;
- Satisfação com a remuneração;

- Satisfação com as características do trabalho.

2. Desempenho:

- Desempenho geral.

As questões apresentadas para avaliar cada uma das variáveis que compõem as escalas, são apresentadas seguem abaixo.

Satisfação geral (Sohi, Smith, and Ford (1996):

- Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa
- Eu estou muito satisfeito com este emprego
- Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., eu estou muito contente com este emprego
- A maior parte das pessoas com este emprego estão satisfeitas com ele.

Satisfação com a gestão (Comer et al. 1989):

- As pessoas que trabalham nesta empresa recebem um bom auxílio dos órgãos de gestão.
- Os órgãos de gestão desta empresa ouvem as nossas sugestões e reclamações.
- Esta empresa é gerida de forma apropriada.
- Os órgãos de gestão desta empresa agem corretamente.
- Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta empresa.
- Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão do Lidl.

Satisfação com superior hierárquico (Comer et al. 1989):

- O meu responsável hierárquico procura as nossas ideias.
- O meu responsável hierárquico tem sido justo comigo.
- O meu responsável hierárquico reconhece e valoriza o trabalho bem feito que faço.
- O meu responsável hierárquico ajuda-me a resolver problemas.
- Existe um bom relacionamento com o responsável do meu serviço.
- Recebo boas orientações do responsável do meu serviço.

Satisfação com os clientes (Comer et al. 1989):

- Os clientes são leais.
- Os clientes cumprem o que prometem.
- Os clientes são de confiança.
- Os clientes são compreensivos

Satisfação com os colegas (Comer et al. 1989):

- Os colegas de trabalho estão sempre disponíveis para ajudar.
- Os colegas de trabalho são leais.
- Os colegas de trabalho são amigáveis.

Satisfação com a progressão (Comer et al. 1989):

- Existem muitas oportunidades de progressão na carreira.
- A política que existe sobre progressão na carreira é correta.
- Eu tenho muitas oportunidades de progressão na carreira.
- As promoções são baseadas no desempenho das pessoas.
- Eu tenho uma boa probabilidade de ser promovido.
- Quem “apresenta trabalho” tem muitas hipóteses de progredir.
- As promoções são baseadas no desempenho das pessoas.

Satisfação com a remuneração (Comer et al. 1989):

- Estou satisfeito com a remuneração que tenho.
- Recebo um salário justo para as qualificações que possuo
- A minha remuneração permite ter uma vida razoável.
- A remuneração é apropriada para a função exercida.
- A remuneração recompensa o meu desempenho no trabalho.

Satisfação com as características do trabalho (Comer et al. 1989):

- O trabalho que faço é estimulante.
- O trabalho que faço é gratificante.

- Valorizam o meu desempenho.
- Neste trabalho eu tenho a oportunidade de fazer algo que vale a pena.
- O trabalho que faço nesta empresa realiza-me profissionalmente.

Desempenho

- Executo de forma integral as tarefas que me são atribuídas.
- Cumpro com todas as responsabilidades exigidas pelo meu cargo.
- Raramente falho no desempenho das minhas obrigações essenciais no meu cargo.
- Nunca negligencio qualquer aspeto nas tarefas que estou obrigado (a) a realizar
- Cumpro todos os requisitos formais de desempenho no meu trabalho.
- Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho.

3.1.4 Constituição final das variáveis

Para a análise dos dados recolhidos foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). A base de dados foi contruída com introdução de todos os inquéritos. Posteriormente procedeu-se à verificação da correção da inserção dos dados e reverificação por amostragem de erros de introdução. Realizou-se a análise aos missing values a fim de verificar se existiam questões por responder, tendo-se substituído missings ocasionais pela média da variável. De referir que três dos questionários foram eliminados da análise por estarem com mais de 50% das perguntas incompletas.

Iniciamos após os primeiros passos com análises de correlação entre as perguntas. A relação entre os itens é de grande importância porque só o conjunto de várias perguntas pode dar uma visão mais abrangente sobre uma variável. No caso existiu sempre uma boa correlação entre as perguntas de grupo criadas o que não levou à necessidade de eliminar nenhuma das perguntas de forma a prevenir distorção.

Com a análise da correlação foi também analisada a consistência interna entre as perguntas correlacionadas. A análise da consistência interna é concretizada através da análise dos valores do *Alpha de Cronbach* aplicado a cada uma das variáveis em análise. O *Alpha de Cronbach* define-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana e Gageiro, 2008). É consensual para a maioria dos autores que

exista uma boa consistência interna quando o Alpha apresenta valores superiores a 0,8 e uma consistência interna razoável a partir de 0,7, sendo sofrível a partir de 0,6 e pouco fiável a partir de 0,5.

Os valores do *Alpha de Cronbach* foram os seguintes para cada variável:

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,891	4

Tabela 2 – Tabela de Alpha de cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. Eu estou Satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa	15,62	10,067	,745	,867
2. Eu estou muito satisfeito com este emprego	15,76	9,133	,828	,835
3. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc. eu estou muito contente com este emprego	15,76	9,453	,769	,857
4. A maior parte das pessoas com este emprego estão satisfeitas com ele.	16,72	9,327	,711	,881

Tabela 3: análise de correlação

O grupo de perguntas referente á satisfação com o trabalho demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,891. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,952	6

Tabela 4: Tabela Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
5. As pessoas que trabalham nesta empresa recebem um bom auxílio dos órgãos de gestão.	26,21	34,205	,841	,944
6. Os órgãos de gestão desta empresa ouvem as nossas sugestões e reclamações.	26,26	34,255	,792	,950
7. Esta empresa é gerida de forma apropriada.	25,84	35,646	,832	,945
8. Os órgãos de gestão desta empresa agem corretamente.	26,14	33,596	,882	,939
9. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta empresa.	25,84	34,272	,879	,939
10. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão do Lidl.	25,80	34,015	,884	,939

Tabela 5: análise de correlação

O grupo de perguntas referente á satisfação com a gestão demonstra uma forte correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,952. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,948	6

Tabela 6: Tabela de Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
11. O meu responsável hierárquico procura as nossas ideias.	29,24	24,735	,816	,942
12. O meu responsável hierárquico tem sido justo comigo.	29,09	24,120	,893	,932
13. O meu responsável hierárquico reconhece e valoriza o trabalho bem feito que faço.	29,28	23,651	,861	,937
14. O meu responsável hierárquico ajuda-me a resolver problemas.	28,90	25,320	,847	,937
15. Existe um bom relacionamento com o responsável do meu serviço.	28,76	27,397	,790	,945
16. Recebo boas orientações do responsável do meu serviço.	28,88	26,316	,877	,936

Tabela 7: análise de correlação

O grupo de perguntas referente á satisfação com o superior hierárquico demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alfa de Cronbach* de 0,948. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,880	4

Tabela 8: Tabela de Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
17. Os clientes são leais.	13,24	10,519	,740	,845
18. Os clientes cumprem o que prometem.	13,45	10,349	,799	,824
19. Os clientes são de confiança	13,77	9,703	,800	,821
20. Os clientes são compreensivos.	13,86	10,811	,630	,889

Tabela 9: análise de correlação

O grupo de perguntas referente á satisfação com os clientes demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,880. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,923	4

Tabela 10: Tabela de Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
21. Os colegas de trabalho estão sempre disponíveis para ajudar.	16,63	7,932	,820	,905
22. Os colegas de trabalho são leais.	16,58	7,978	,866	,886
23. Os colegas de trabalho são amigáveis.	16,30	8,961	,866	,890
24. Os colegas de trabalho são agradáveis.	16,33	9,399	,765	,920

Tabela 11: Análise de Corelação

O grupo de perguntas referente á satisfação com os colegas demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,923. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,942	7

Tabela 12: Tabela de Alpha de Cronbach

Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
25. Existem muitas oportunidades de progressão na carreira.	30,28	55,767	,789	,934
26. A política que existe sobre progressão na carreira é correta.	30,49	55,283	,810	,932
27. Eu tenho muitas oportunidades de progressão na carreira	30,67	53,491	,870	,927
28. As promoções são baseadas no desempenho das pessoas.	30,57	52,805	,865	,927
29. Eu tenho uma boa probabilidade de ser promovido	30,80	59,116	,651	,945
30. Quem “apresenta trabalho” tem muitas hipóteses de progredir	30,33	52,843	,834	,930
31. As promoções são baseadas no desempenho das pessoas	30,45	54,100	,827	,931

Tabela 13: Análise de Corelação

O grupo de perguntas referente á satisfação com a progressão demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,942. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,942	5

Tabela 14: Tabela de Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
32. Estou satisfeito com a remuneração que tenho.	19,97	25,981	,810	,935
33. Recebo um salário justo para as qualificações que possuo.	20,02	24,682	,840	,929
34. A minha remuneração permite ter uma vida razoável.	20,20	25,454	,808	,935
35. A remuneração é apropriada para a função exercida.	20,20	24,563	,866	,924
36. A remuneração recompensa o meu desempenho no trabalho.	20,38	23,116	,895	,919

Tabela 15: Análise de Corelação

O grupo de perguntas referente á satisfação com a remuneração demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,942. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,921	5

Tabela 16: Tabela de Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
37. O trabalho que faço é estimulante.	20,25	21,827	,815	,899
38. O trabalho que faço é gratificante.	20,36	20,947	,849	,892
39. Valorizam o meu desempenho.	20,36	22,075	,684	,926
40. Neste trabalho eu tenho a oportunidade de fazer algo que vale a pena.	20,29	21,661	,873	,889
41. O trabalho que faço nesta empresa realiza-me profissionalmente.	20,42	21,167	,775	,908

Tabela 17: Análise de Corelação

O grupo de perguntas referente á satisfação com as características do trabalho demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,921. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,916	6

Tabela 18: Tabela de Alpha de Cronbach

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
20. Executo de forma integral as tarefas que me são atribuídas.	28,14	17,499	,680	,912
21. Cumpro com todas as responsabilidades exigidas pelo meu cargo.	28,08	16,249	,812	,894
22. Raramente falho no desempenho das minhas obrigações essenciais no meu cargo.	28,42	15,989	,753	,903
23. Nunca negligencio qualquer aspeto nas tarefas que estou obrigado (a) a realizar.	28,39	15,641	,796	,897
24. Cumpro todos os requisitos formais de desempenho no meu trabalho.	28,21	16,128	,848	,889
25. Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho	28,13	17,904	,708	,909

Tabela 19: Análise de Corelação

O grupo de perguntas referente ao desempenho no trabalho demonstra uma boa correlação apresentando se com um *Alpha de Cronbach* de 0,916. Nenhuma das questões é excluída dado que não apresentam melhorias significativas com a sua exclusão.

Conforme podemos concluir o grupo de perguntas têm correlações que nunca são inferiores a 0.65 o que indica uma boa correlação entre os itens. Mais se confirma que o *Alpha de Cronbach* também assevera esta correlação com valores sempre superiores a 0.88. De seguida, procedeu-se à análise fatorial. A análise fatorial possibilita estudar os inter-relacionamentos entre as variáveis, num esforço de encontrar um conjunto de fatores que exprima o que as variáveis originais partilham em comum (Maroco, 2003).

Desta forma, assume que tanto as covariâncias como as correlações entre as variáveis observáveis são geradas pelas suas relações com um número de variáveis subjacentes ou

conceitos, não diretamente medidos, designados por fatores comuns ou variáveis latentes (Pestana e Gageiro, 2008). A análise fatorial é ainda importante pelo facto de permitir a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana e Gageiro, 2008).

Para as 4 perguntas da satisfação com o trabalho obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,016	75,409	75,409	3,016	75,409	75,409
2	,469	11,728	87,137			
3	,329	8,216	95,353			
4	,186	4,647	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 20: Tabela Variância total explicada

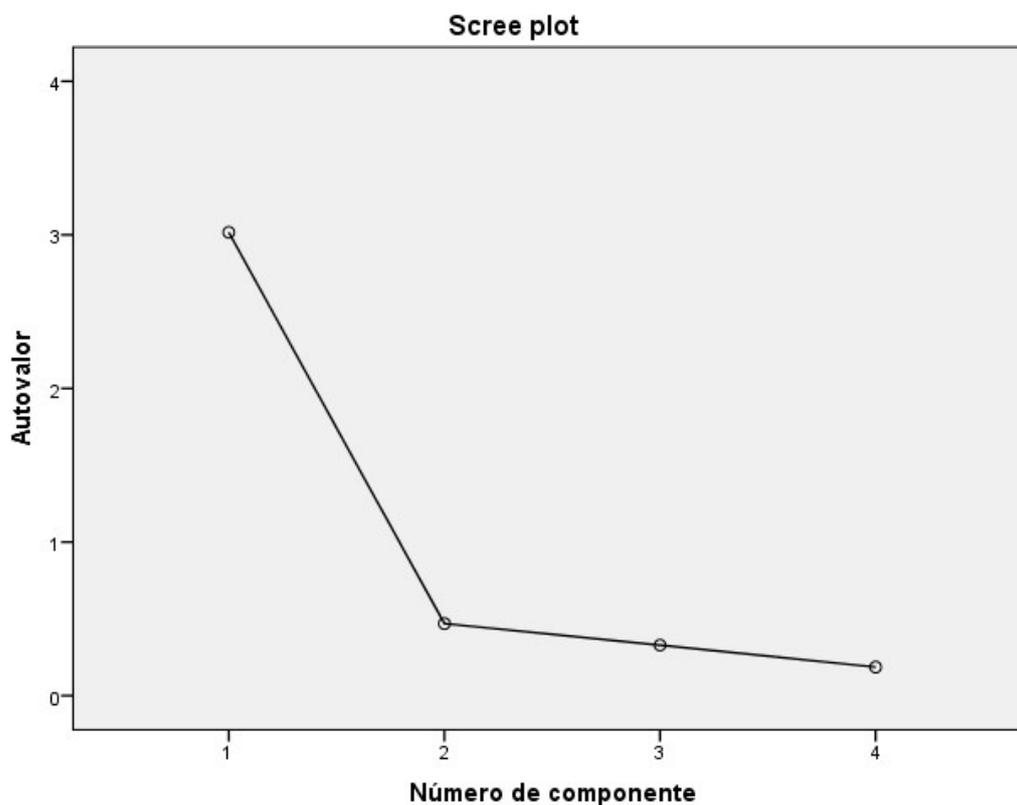


Gráfico 1: Scree Plot da variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional, sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,794
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	408,463
Df	6
Sig.	,000

Tabela 21: Teste KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .794 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 6 perguntas da satisfação com a gestão obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,769	79,490	79,490	4,769	79,490	79,490
2	,474	7,894	87,385			
3	,303	5,044	92,429			
4	,221	3,681	96,110			
5	,179	2,984	99,094			
6	,054	,906	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 22: Tabela Variância total explicada

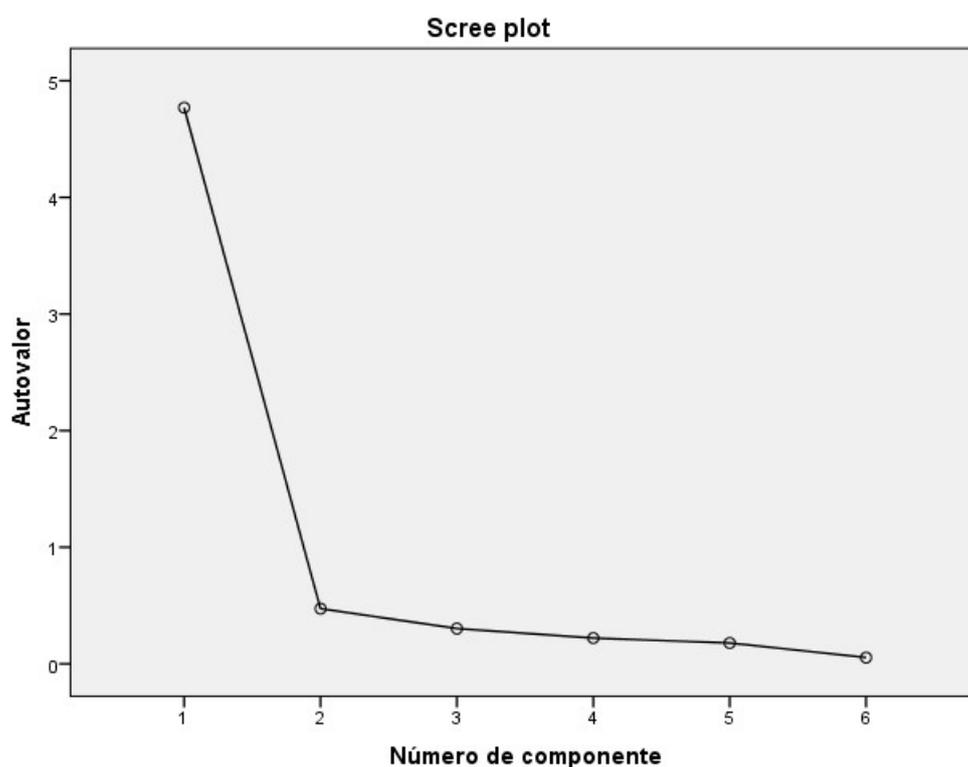


Gráfico 2: Scree Plot da variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,877
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	1083,916
Df	15
Sig.	,000

Tabela 23: Tabela de KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .877 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 6 perguntas da satisfação com os superiores hierárquicos obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada						
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,794	79,897	79,897	4,794	79,897	79,897
2	,430	7,163	87,061			
3	,279	4,642	91,702			
4	,198	3,297	95,000			
5	,164	2,732	97,731			
6	,136	2,269	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.
Tabela 24: Tabela da Variância total explicada

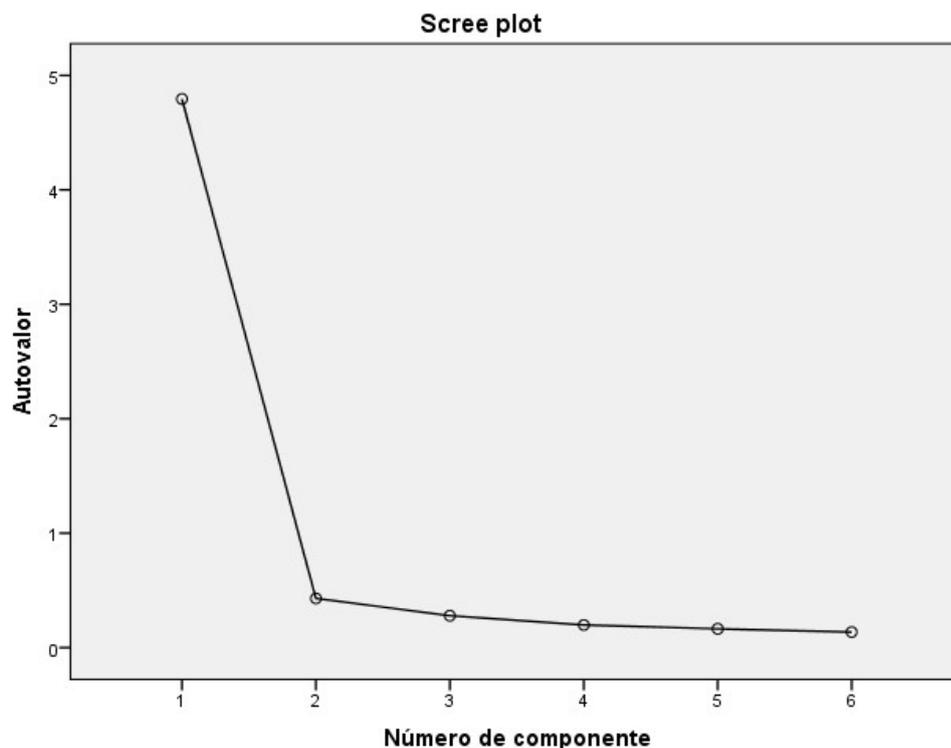


Gráfico 3: Scree Plot da variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,904
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	993,417
df	15
Sig.	,000

Tabela 25: Tabela de KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .904 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 4 perguntas da satisfação com os clientes obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,914	72,856	72,856	2,914	72,856	72,856
2	,591	14,764	87,621			
3	,270	6,743	94,364			
4	,225	5,636	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 26: Tabela de Variância total explicada



Gráfico 4: Scree Plot da variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,779
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	376,559
df	6
Sig.	,000

Tabela 27: Tabela KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .779 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 4 perguntas da satisfação com os colegas obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,272	81,792	81,792	3,272	81,792	81,792
2	,380	9,497	91,289			
3	,185	4,616	95,905			
4	,164	4,095	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 28: Tabela da Variância total explicada

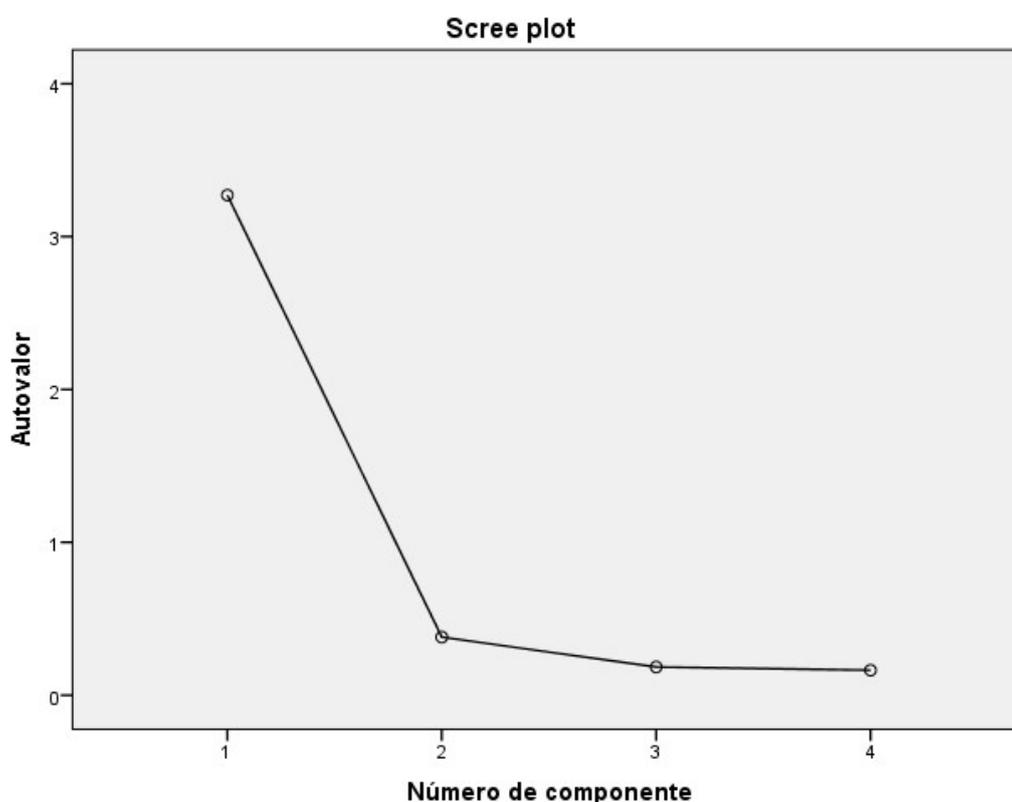


Gráfico 5: Scree Plot da Variável.

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,829
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	547,389
Df	6
Sig.	,000

Tabela 29: Tabela KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .829 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 7 perguntas da satisfação com a Progressão obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,140	73,432	73,432	5,140	73,432	73,432
2	,720	10,280	83,712			
3	,394	5,629	89,341			
4	,270	3,854	93,195			
5	,180	2,565	95,760			
6	,159	2,272	98,033			
7	,138	1,967	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 30: Tabela da Variância total explicada

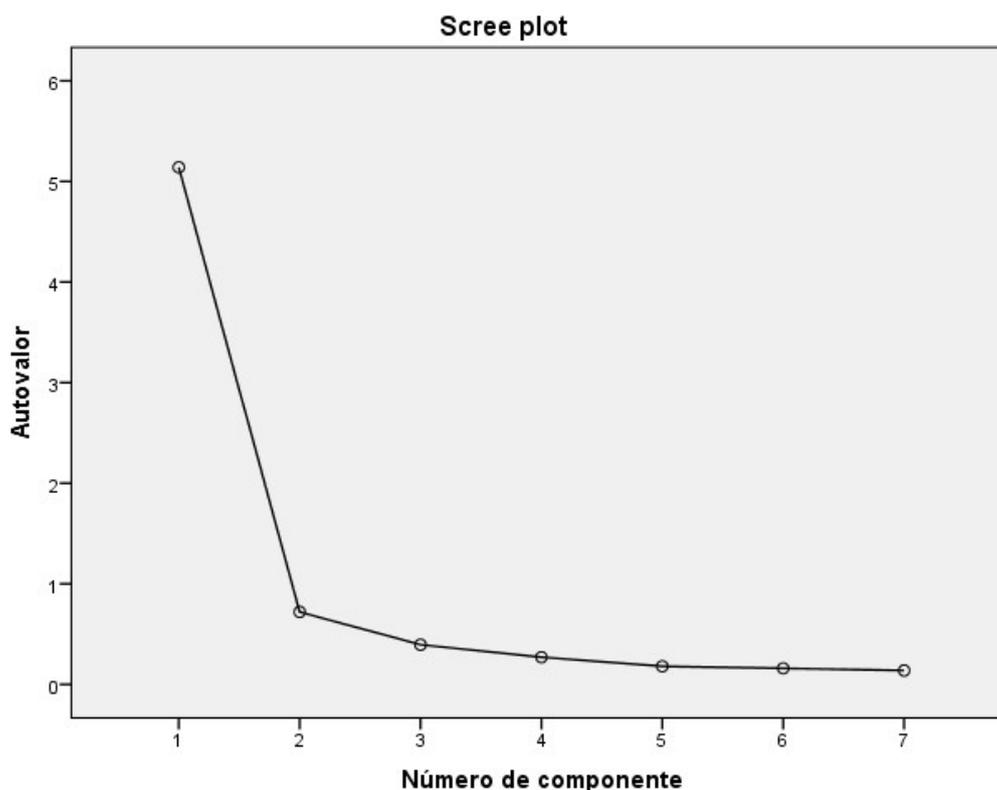


Gráfico 6: Scree plot da Variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,894
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	1073,209
df	21
Sig.	,000

Tabela 31: Tabela KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .894 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 5 perguntas da satisfação com a Remuneração obtivemos os seguintes resultados:

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,049	80,971	80,971	4,049	80,971	80,971
2	,424	8,477	89,448			
3	,260	5,192	94,640			
4	,176	3,528	98,168			
5	,092	1,832	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 32: Tabela da Variância total explicada

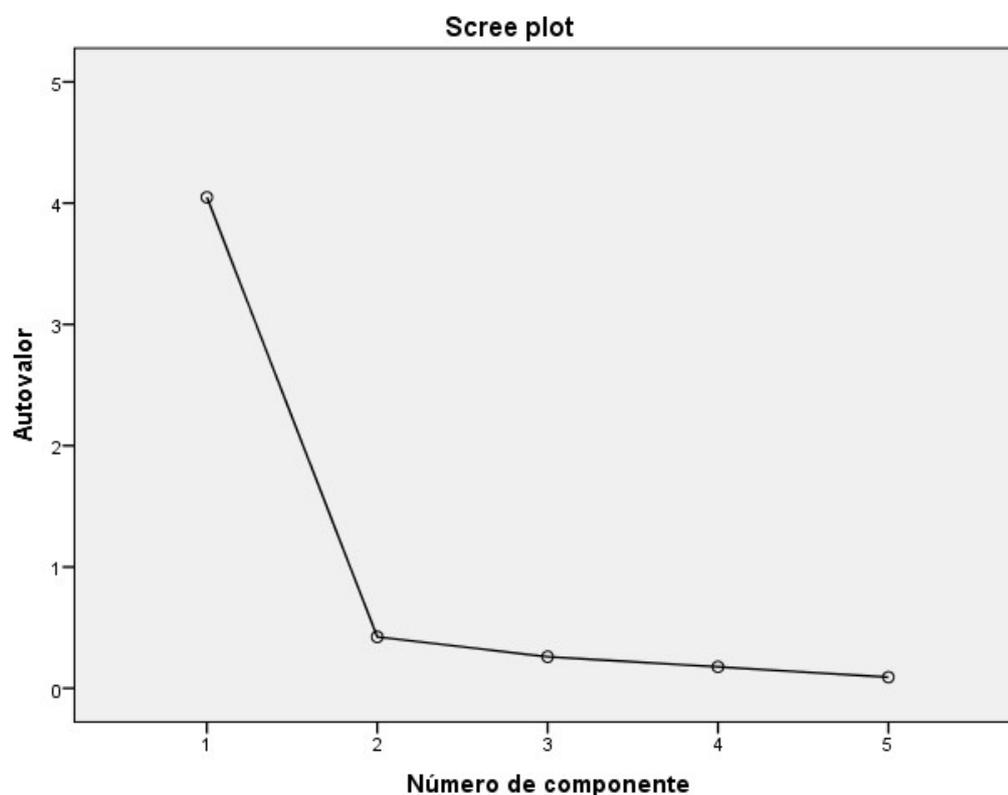


Gráfico 7: Scree plot da Variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,844
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	821,521
	df	10
	Sig.	,000

Tabela 33: Tabela KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .844 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 5 perguntas da satisfação com as Características do trabalho obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,829	76,576	76,576	3,829	76,576	76,576
2	,462	9,242	85,818			
3	,341	6,828	92,646			
4	,227	4,547	97,193			
5	,140	2,807	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 34: Tabela da Variância total explicada

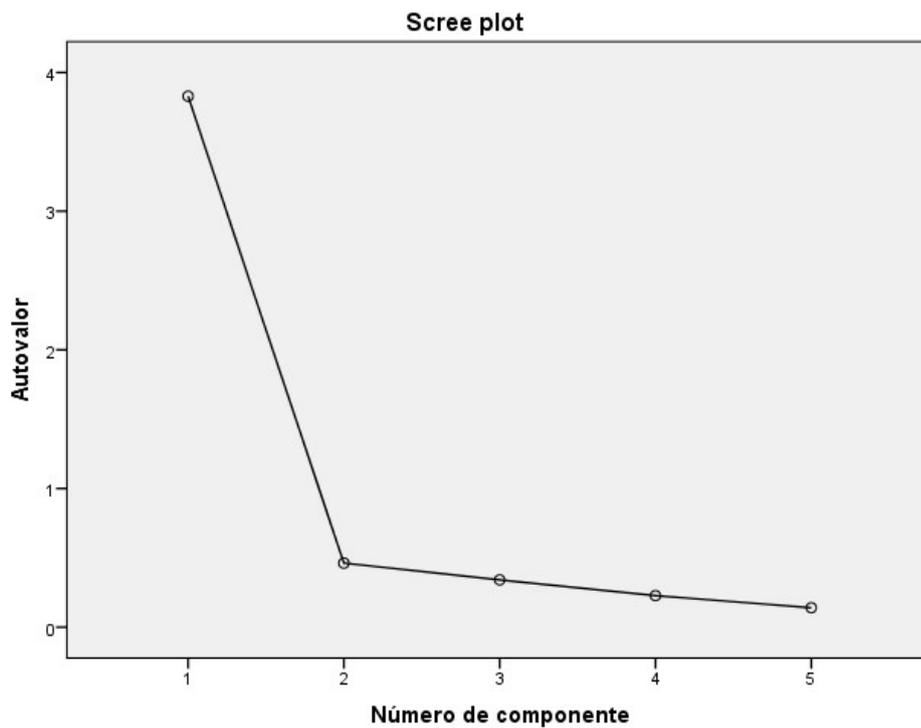


Gráfico 8: Scree Plot da Variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,856
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	657,528
df	10
Sig.	,000

Tabela 35: Tabela de KMO e Bartlett.

O teste KMO com um resultado de .856 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Para as 6 perguntas do Desempenho obtivemos os seguintes resultados:

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,223	70,388	70,388	4,223	70,388	70,388
2	,684	11,400	81,788			
3	,435	7,249	89,037			
4	,307	5,124	94,162			
5	,187	3,120	97,281			
6	,163	2,719	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tabela 36: Tabela de Variância total explicada

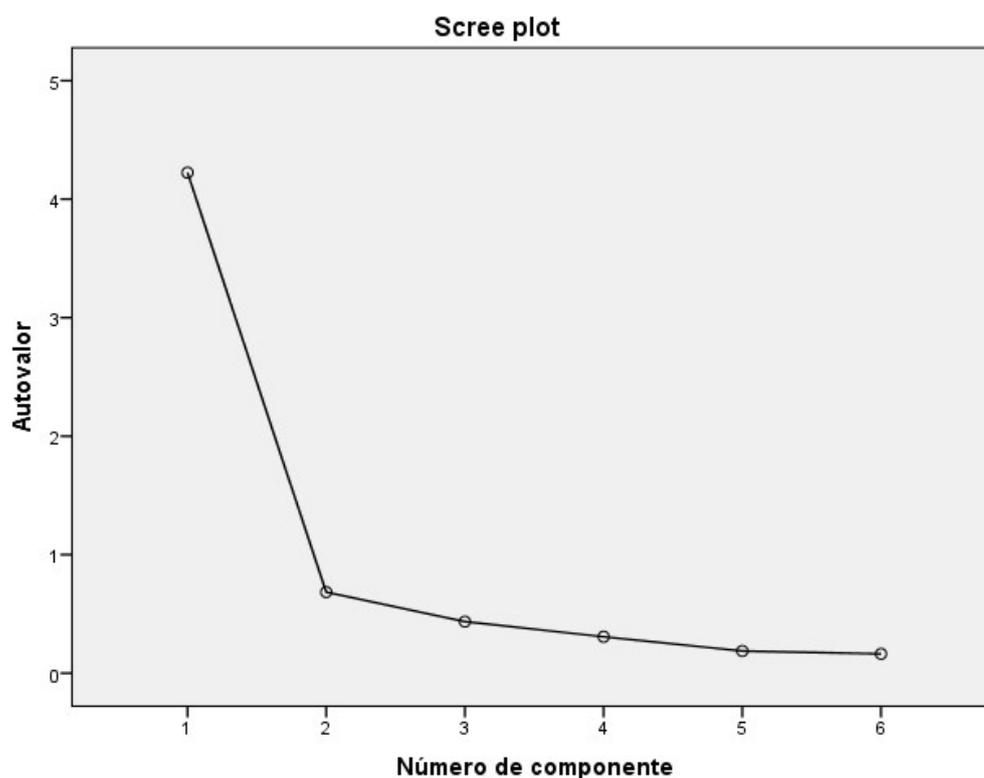


Gráfico 9: Scree plot da Variável

Como podemos retirar dos valores totais e a percentagem de variância temos um conjunto de itens que explica a satisfação com o trabalho de forma unidimensional sendo que somente uma componente se apresenta com valores superiores a 1.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,861
Teste de esfericidade de Bartlett Aprox. Qui-quadrado	737,783
df	15
Sig.	,000

Tabela 37: Tabela KMO e Bartlett

O teste KMO com um resultado de .861 e o teste Bartlett com sig. .000 confirma também a conclusão da análise que estamos perante itens correlacionados.

Em síntese, todas as escalas apresentam características psicométricas muito razoáveis, dado que revelam unidimensionalidade e uma elevada consistência interna.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Introdução

Este capítulo inicia-se com a apresentação dos resultados da análise realizada, explicando o processo utilizado para a estimação do modelo de investigação. Recorreu-se ao cálculo da média e desvio padrão e à regressão linear múltipla, técnica estatística esta que permite a análise das relações entre uma variável dependente e as diversas variáveis independentes. De seguida, é apresentada a discussão dos resultados obtidos.

4.2 Média e desvio padrão

	Média	Desvio Padrão
SatGeralCTrab	5,3144	1,01343
SatCGestao	5,2003	1,15427
SatCSuperior	5,7986	,98700
SatCClientes	4,5079	1,04587
SatCColegas	5,4935	,95675
SatCProgressao	5,0815	1,20517
SatCRemuneracao	5,0486	1,22121
SatCCaracteristicas	5,0751	1,14689
PersonDesempenho	5,6324	,80001

Tabela 38: Tabela da media e desvio padrão

Tendo em conta que a escala de níveis de resposta utilizada varia entre 1 e 7, pela análise da média, observamos que a maioria das respostas se situou entre o nível 4 e 5, o que indicia um razoável grau de concordância, uma vez que a resposta associada à escala 4 tinha como significado que a pessoa não concordava nem discordava e a 7 que concordava totalmente. Ainda assim, relativamente às variáveis, verifica-se que as respostas com maior concordância positiva foram as dadas às questões usadas para avaliar o superior hierárquico e o desempenho.

4.3 Regressão linear

O modelo de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (X's).

O número de observações que, em geral, são aceites para a aplicação do modelo de regressão linear corresponde a cinco vezes o número de variáveis independentes. No presente estudo, uma vez que se consideram nove variáveis, são necessárias quarenta e cinco observações. A amostra estudada é de cento e setenta observações, pelo que se conclui que esse requisito é alcançado. A significância escolhida para a análise é de 95%.

Como é pretendido estudar-se duas variáveis dependentes (a satisfação geral no trabalho e o desempenho) os modelos de regressão utilizados têm a seguintes formas:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$$

Y= Desempenho

Constante a= 2.988

X1= Satisfação com a Gestão

X2= Satisfação com o Superior Hierárquico

X3= Satisfação com os Clientes

X4= Satisfação com os Colegas

X5= Satisfação com a Progressão

X6= Satisfação com a Remuneração

X7= Satisfação com as Características

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,497 ^a	,247	,214	,70911

a. Preditores: (Constante), SatCCaracteristicas, SatCColegas, SatCClientes, SatCSuperior, SatCRemuneracao, SatCProgressao, SatCGestao

b. Variável Dependente: Desempenho

Tabela 39: Tabela resumo do modelo Desempenho

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	26,705	7	3,815	7,587	,000 ^b
	Resíduo	81,459	162	,503		
	Total	108,164	169			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), SatCCaracteristicas, SatCColegas, SatCClientes, SatCSuperior, SatCRemuneracao, SatCProgressao, SatCGestao

Tabela:40: Análise ANOVA

Coefficientesa

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	2,988	,402		7,429	,000		
SatCGestao	,098	,077	,142	1,275	,204	,376	2,659
SatCSuperior	,251	,080	,310	3,119	,002	,472	2,120
SatCClientes	,150	,059	,196	2,540	,012	,783	1,278
SatCColegas	,126	,068	,151	1,863	,064	,705	1,418
SatCProgressao	,036	,068	,054	,533	,595	,448	2,233
SatCRemuneracao	-,088	,066	-,134	-1,321	,188	,452	2,213
SatCCaracteristicas	-,085	,087	-,122	-,977	,330	,298	3,357

a. Variável Dependente: Desempenho

Tabela 41: Tabela de análise de coeficientes

Com base nesta análise podemos concluir que a satisfação com a hierarquia superior, com os clientes e com os colegas serem os fatores que mais contribuem para um aumento de desempenho sendo que são os coeficientes com a maior contribuição e de valor positivo. É de realçar que a regressão não explica satisfatoriamente o desempenho dado que o R2 e R2a serem .247 e .214 respetivamente. A satisfação com os colegas também não se encontra no grau de significância escolhido.

Para determinar o efeito da satisfação geral com o trabalho no desempenho, estimou-se a seguinte equação:

$$Y = a + b1x1$$

Y= Desempenho

Constante a= 4.399

X1= Satisfação Geral com o Trabalho

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,294 ^a	,086	,081	,76695

a. Preditores: (Constante), SatGeralCTrab

b. Variável Dependente: Desempenho

Tabela 42: Tabela resumo do modelo depende Desempenho

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	9,343	1	9,343	15,884	,000 ^b
	Resíduo	98,821	168	,588		
	Total	108,164	169			

a. Variável Dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), SatGeralCTrab

Tabela 43: Análise ANOVA

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	4,399	,315		13,970	,000		
SatGeralCTrab	,232	,058	,294	3,985	,000	1,000	1,000

a. Variável Dependente: Desempenho

Tabela 44: Tabela de análise de coeficientes

O modelo da análise em que a satisfação geral do trabalho tenta explicar o desempenho é pouco significativo tendo em conta que R² é 8,6% temos uma explicação pouco fiável.

Finalmente, para averiguar do efeito das várias fontes da satisfação na satisfação geral com o trabalho, estimou-se:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$$

Y= Satisfação Geral com o Trabalho

Constante a= 0.821

X1= Satisfação com a Gestão

X2= Satisfação com o Superior Hierárquico

X3= Satisfação com os Clientes

X4= Satisfação com os Colegas

X5= Satisfação com a Progressão

X6= Satisfação com a Remuneração

X7= Satisfação com as Características

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,851 ^a	,723	,711	,54439

a. Preditores: (Constante), SatCCaracteristicas, SatCColegas, SatCClientes, SatCSuperior, SatCRemuneracao, SatCProgressao, SatCGestao

b. Variável Dependente: SatGeralCTrab

Tabela 45: resumo do modelo depende Desempenho

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1 Regressão	125,558	7	17,937	60,524	,000 ^b
Resíduo	48,010	162	,296		
Total	173,568	169			

a. Variável Dependente: SatGeralCTrab

b. Preditores: (Constante), SatCCaracteristicas, SatCColegas, SatCClientes, SatCSuperior,

SatCRemuneracao, SatCProgressao, SatCGestao

Tabela 46: Análise ANOVA

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1 (Constante)	,821	,309		2,657	,009		
SatCGestao	,372	,059	,423	6,281	,000	,376	2,659
SatCSuperior	,090	,062	,088	1,460	,146	,472	2,120
SatCClientes	,055	,045	,057	1,221	,224	,783	1,278
SatCColegas	,004	,052	,004	,082	,934	,705	1,418
SatCProgressao	-,042	,052	-,051	-,818	,414	,448	2,233
SatCRemuneracao	,008	,051	,009	,151	,880	,452	2,213
SatCCaracteristicas	,383	,067	,433	5,723	,000	,298	3,357

a. Variável Dependente: SatGeralCTrab

Tabela 47: Tabela de análise de coeficientes

O modelo criado com a variável dependente na satisfação geral com o trabalho e as várias sub-características da satisfação demonstram uma boa explicação com R² de 72,3%. A realçar também são os dois coeficientes mais significativos com 0.372 a satisfação com a gestão e com 0.383 a satisfação com as características do trabalho. Além de se demonstrarem coeficientes fortes também demonstram uma boa fiabilidade na explicação do modelo com um sig de .000 em ambos os casos.

No modelo de regressão linear múltipla é necessário que as variáveis explicativas são linearmente independentes, isto é, que não se verifica a multicolinearidade.

Ao analisar a existência da multicolinearidade através do valor *VIF* (*Variance Inflation Factor*) deve se verificar um valor mais próximo de zero para determinar uma menor multicolinearidade. O valor habitualmente considerado como o limite acima do qual existe multicolinearidade é 10 (Pestana e Gageiro, 2008). Todos os resultados observados nas regressões elaboradas acima revelam a não existência de problemas de multicolinearidade, uma vez que todos os valores de VIF são inferiores a 10.

Num modelo de regressão, o coeficiente de determinação (R^2) indica a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra variando entre zero e um. Quanto mais perto de um, maior a percentagem da variação de uma variável que é explicada pela outra.

Este coeficiente tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados, sendo uma medida otimista da qualidade do ajustamento feito. Dado que o coeficiente R^2 pela dimensão da amostra e pela dispersão nos dados usa-se em alternativa o R^2 ajustado (R^2_a) que é mais utilizado quando os modelos têm mais de uma variável independente, como é o caso nesta investigação nas três regressões a analisar.

No presente estudo, encontramos três níveis diferentes do coeficiente de determinação ajustado. Na análise da satisfação com o trabalho e o desempenho como únicas variáveis a considerar os coeficientes R^2 e R^2_a apresentam-se a 8,6% e 8,1% respetivamente o que significa que a variância das variáveis dependentes é pouco explicada pelos modelos. Quando analisamos os modelos que tentam explicar o desempenho como variável dependente dos fatores de satisfação encontramos coeficientes R^2 e R^2_a de 24,7% e 21,4% respetivamente o que demonstra que o desempenho é algo explicado pelas variáveis de satisfação. A satisfação com o trabalho por sua vez mostrou-se bem explicado com coeficientes R^2 e R^2_a de 72,3% e 71,1%.

No modelo da variável dependente da satisfação com o trabalho explicadas com as sub-características da satisfação observamos que a satisfação com a gestão e as características do trabalho são os fatores que mais contribuem para explicar a satisfação geral com o trabalho. As restantes variáveis não se relacionam significativamente com a satisfação geral.

V. CONCLUSÕES

5.1 Implicações para a gestão

O mundo profissional em que estamos inseridos é determinado pela satisfação do cliente. Manter o cliente satisfeito e tentar retê-lo continuam a ser objetivos essenciais das empresas. Os empregados de contacto são aqueles que irão determinar o nível de satisfação do cliente, mantendo-os satisfeitos com a empresa e fazendo com que os mesmos não procurem os mesmos serviços noutra concorrente. Ferreira e Sganzerlla (2000) afirmam que para se ser bem-sucedido com os clientes, tem de se fornecer continuamente um atendimento quase atingir um ponto de obsessão.

Assim sendo, os empregados de contato têm de dominar os pilares da relação cliente-empresa que Tocquer e Langlois (1992) apresentam com o modelo SICSA: Seduzir – Influenciar – concluir – servir e ancorar a relação.

Um bom desempenho por parte de um funcionário é necessário para a empresa, dado que o sucesso da empresa depende da criatividade, inovação e empenho do funcionário (Ramlall, 2008). Como os modelos indicaram a satisfação geral com o trabalho não é o fator mais significativo para o melhoramento do desempenho, o que não é de estranhar, pois são conceitos distintos. É valioso que a instituição tenha conhecimento eficiente de como aumentar o desempenho, dado que as empresas trabalham com recursos escassos é necessário focar as medidas no qual elas produzem maior efeito gerando assim maior rentabilidade da medida implementada. Infelizmente não podemos concluir que para aumentar o desempenho dos colaboradores é determinante melhorar a satisfação com o superior hierárquico, os clientes e por último os colegas, dado que o modelo foi pouco explicativo dessa realidade. O resultado da análise do desempenho não deixa mais que um indicio à gestão da instituição que pode usar o mesmo para priorizar medidas para melhorar o desempenho.

Quanto á melhoria da satisfação geral com o trabalho concluímos que é particularmente influenciada pelas características do trabalho e da satisfação com a gestão. Isto implica que se a gestão da instituição quiser melhorar a satisfação dos seus

colaboradores, deverá, em particular, manipular as características do trabalho e a postura da gestão.

5.2 Limitações do trabalho

A presente investigação apresenta limitações que deverão ser consideradas, por forma a revelarem-se oportunidades para investigações futuras em torno da temática.

Uma possível limitação ao estudo advém do facto que o desempenho se mostrou pouco explicado pelas variáveis de satisfação. Assim, investigações futuras poderão considerar outras metodologias e variáveis que envolvam a recolha de dados através de outros mecanismos ou estratégias. A dimensão da amostra é também limitada para além do número de questionários recebidos, os mesmos foram todos elaborados na mesma empresa o que limita a sua generalização.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: H. Holt and Company.
- Arvey, R. D., Carter, G. W., & Buerkley, D. K. (1991). *Job satisfaction: Dispositional and situational influences*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359–383.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G.C. (2005), *Does Herzbergs Motivational Theory have staying power*, *Journal of Management Development*, Vol.24, No.10, pp. 57-56
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”*. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bendasolli, P. F. (2012) *Desempenho no trabalho: Revisão da literatura*. *Psicologia Argumento – Artigos*, v. 30, n. 68, Curitiba, 2012.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (5.ª ed. rev. e act.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 3ª ed. (Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2009) *Recursos Humanos –O capital humano das organizações*. São Paulo, editora Campus.
- Comer, J. M., Machleit, K. A., Lagace, R.R. (1989). *Psychometric assessment of a reduced version of Indsales*, *Journal of Business Research*, 18(4), pp. 291-302.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Cuperman, R. & Ickes, W. (2009). *Big Five predictors of behavior and perceptions in initial dyadic interactions: personality similarity helps extraverts and introverts, but hurts “disagreeables”*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (4), pp 667-684.

- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). *Job satisfaction : a meta-analysis of stabilities*. Journal of Organizational Behavior, 22 (5), pp 483-504.
- Eiglier, P., Langeard E.& Mathieu V. (1997). *Marketing des services*, in Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris.
- Ferreira, S., Sganzella, S. (2000) *Conquistando o Consumidor*. São Paulo: Gente.
- Ferreira HC, et al. (2011) *The PIAS homologue Siz2 regulates perinuclear telomere position and telomerase activity in budding yeast*. LID - 10.1038/ncb2263 [doi] Nat Cell Biol.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures, lusodidacta
- French, C. et F. Seward. (1983). *Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in society*. Administrative Science Quarterly. pp.421-434
- Furnham, A. (1992). *Personality at Work: the Role of Individual Differences in the Workplace*. Routledge, London
- Glick, W. H., Jenkins, G. D., Jr., & Gupta, N. (1986). *Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes?* Academy of Management Journal, 29, p.441-464.
- Grönroos, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Campos, 1993, p.36.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976) *Motivation through the Design of work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 , pp 250-279.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R (1980) *Work redesign*, reading, Ma: Addison-Wesley
- Halepota, H.A. (2005). *Motivational theories and their application in construction*. Cost Engineering, 47(3), pp 14-18.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: The World Publishing.
- Hurley, Robert F. (1998). *Service Disposition and Personality: A Review and a Classification Scheme for Understanding Where Service Disposition Has an Effect on Customers*. In *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*. Vol. 7. Greenwich, CT: JAI.

- Hurley, Robert .F. (1998). *Customer service behavior in retail settings: A study of the effect of service provider personality*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, doi:10.1177/0092070398262003. [Março 1998].
- James, L. R., & Jones, A. P. (1980). *Perceived job characteristics and job satisfaction: An examination of reciprocal causation*. *Personnel Psychology*, 33, pp 97-135.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). *Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp 237–249.
- Judge, T. A.; Robbins, S. P.; Sobral, F. (2010) *Comportamento organizacional*. 14^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75–170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). *Aging, adult development, and work motivation*. *Acad. of Management Review*, 29, pp 440-458.
- Kotler, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994, p.541.
- Kotler, P. & Bloom, Paul N. *Marketing para Serviços Profissionais*. Atlas, SP, 1998.
- Kotler, P. & Dubois, B. (2003) *Marketing Management*, 11^e édition, Pearson Éducation, Paris.
- Lambert, E. G. (2004). *The impact of job characteristics on correctional staff members*. *The Prison Journal*, 84(2), 208-227.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- Lindner, J. R. (1998). *Understanding employee motivation*. *Journal of Extension*, 36 (3).
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York, NY: Wiley. pp. 1297 – 1343
- Lovelock, C. H. (1983) *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Advantage*, *Journal of Marketing*, vol 47, pp. 9-20.

- MacBryde, J. C., & Mendibil, K. (2003). Designing performance measurement systems for teams: Theory or practice. *Management Decision*, 41(8), 722-733. [10.1108/00251740310496233](https://doi.org/10.1108/00251740310496233)
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50: 390-6.
- Mayo, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company, 1933.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. *American Psychologist*, 20.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T, Jr. (1985). *Updating Norman's "adequate taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires*. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- McCrae, R. & Costa, P. (1996). *Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model*. In J. S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor Model of Personality – Theoretical perspectives*. New York: The Guilford Press.
- Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). *The contented female worker: Still a paradox?*. K. A. Hegtvædt & J. Clay-Warner (Eds.), *Justice: Advances in group processes volume 25* pp. 117-150.
- Neves, S.; Faria, L. (2009). *Auto-conceito e auto-eficácia: semelhanças e diferenças, inter-relação no rendimento escolar*. *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp. 206-218. ISSN 1646-0502.6
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo
- Milkovich, G.T.; Wigdor, A.K. (1991) *Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay*. National Academy Press, Washington
- Pennings, J.M. (1986). *An Organizational Behavior Approach*. Markus Wiener Publishing Inc., America.
- Pervin, L. A. (1993). *Personality: Theory and research*. John Wiley & Sons.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (1997). *Personality: Theory and research* (7th ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2008) *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*, 5ª ed, Lisboa: Edições silabo. ISBN: 978-972-618498-0
- Pinder, C.C. (1998) *Work motivation in organizational behaviour*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Ramlall, S. (2008). *Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior*. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), pp.1580-1600.
- Robins, S. P. (2005). *Organizational behaviour: Concept controversy and application*, 10th Ed. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P.; Judge; T. A.; Sobral, F.(2010) *Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robertson, I.T. & Callinan, M. (1998). *Personality and work behaviour*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, pp. 317–336.
- Santos, B. (2012) – *Satisfação no Trabalho: O caso de um banco*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Silva E, et al. (2006) *Generation and analysis of expressed sequence tags from Botrytis cinerea*. *Biol Res* 39(2):367-76
- Silva, I. & Nakamo, T. (2011). *Modelo dos Cinco Grandes Factores de Personalidade: Análise de Pesquisas*. *Avaliação Psicológica*, 10 (1), pp. 51-62.
- Schaffer, R.H. (1953). *Job satisfaction as related to need satisfaction in work*, *Psychological Monographs: General Applied*, 67(14), pp. 1-29.
- Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991). *Breaking the cycle of failure in service*, *Sloan Management Review*, spring, pp. 17–28.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciência e Comportamento Humano*. Brasília: Funbec 1953.
- Sohi, R. S.; Smith, D. C.; and Ford, N. M. (1996), *How Does Sharing a Sales Force Between Multiple Divisions Affect Salespeople?* *JAMS*, Vol. 24 No. 3, pp.195-207.
- Spector, P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.

- Spector, P. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo, Saraiva.
- Steel, R.G.D. and J.H. Torri. (1997). *Principles and procedures of statistics: A Biometrics Approach*, 2nd ed. McGraw-Hill, New York.
- Syptak, J.M., Marsland, D.W., & Ulmer D. (1999). *Job satisfaction: Putting theory into practice*. *Family Practice Management*, 6(9), pp. 26-30.
- Terborg, J. R. (1981) *Interactional psychology and research on human behavior in organizations*. *Academy of Management Review*, 6, pp. 569-576.
- Tewksbury, R., & Higgins, G. E. (2006). *Examining the effect of emotional dissonance on work stress and satisfaction with supervisors among correctional staff*. *Criminal Justice Policy Review*, 17(3), pp. 290-301.
- Tocquer G., Langlois M. (1992), *Marketing des services: Le défi relationnel*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur
- Tribet, C. W. & Rush, R. J. (1984). *Theories of motivation: a broader perspective*. *Quality Progress*, v. 17, n. 4, pp. 38-42.
- Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston, Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Williamson, J. W., Pemberton, A. E., & Lounsbury, J. W. (2005). *An investigation of career and job satisfaction in relation to personality traits of information professionals*. *Library Quarterly*, 75: 2, 122-141.
- Young, B.C. (2000), *Methods of Motivating: Yesterday and Today*. disponível em: <http://academic.empria.edu>.

ANEXO

Questionário de satisfação

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário visa aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Não há respostas certas ou erradas, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial.

Tendo em conta o seu emprego, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente ↓				Não concordo nem discordo ↓			Concordo totalmente ↓
1. Eu estou satisfeito com o tipo de trabalho que faço nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Eu estou muito satisfeito com este emprego	1	2	3	4	5	6	7	
3. Tendo em conta a remuneração, possibilidades de promoção, colegas, supervisão, etc., eu estou muito contente com este emprego	1	2	3	4	5	6	7	
4. A maior parte das pessoas com este emprego estão satisfeitas com ele.	1	2	3	4	5	6	7	
5. As pessoas que trabalham nesta empresa recebem um bom auxílio dos órgãos de gestão.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Os órgãos de gestão desta empresa ouvem as nossas sugestões e reclamações.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Esta empresa é gerida de forma apropriada.	1	2	3	4	5	6	7	
8. Os órgãos de gestão desta empresa agem corretamente.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão do Lidl.	1	2	3	4	5	6	7	
11. O meu responsável hierárquico procura as nossas ideias.	1	2	3	4	5	6	7	
12. O meu responsável hierárquico tem sido justo comigo.	1	2	3	4	5	6	7	
13. O meu responsável hierárquico reconhece e valoriza o trabalho bem feito que faço.	1	2	3	4	5	6	7	
14. O meu responsável hierárquico ajuda-me a resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7	
15. Existe um bom relacionamento com o responsável do meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7	
16. Recebo boas orientações do responsável do meu serviço.	1	2	3	4	5	6	7	
17. Os clientes são leais.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Os clientes cumprem o que prometem.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Os clientes são de confiança	1	2	3	4	5	6	7	
20. Os clientes são compreensivos.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Os colegas de trabalho estão sempre disponíveis para ajudar.	1	2	3	4	5	6	7	
22. Os colegas de trabalho são leais.	1	2	3	4	5	6	7	
23. Os colegas de trabalho são amigáveis.	1	2	3	4	5	6	7	
24. Os colegas de trabalho são agradáveis.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Existem muitas oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5	6	7	
26. A política que existe sobre progressão na carreira é correta.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Eu tenho muitas oportunidades de progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7	

28. As promoções são baseadas no desempenho das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
29. Eu tenho uma boa probabilidade de ser promovido	1	2	3	4	5	6	7
30. Quem “apresenta trabalho” tem muitas hipóteses de progredir	1	2	3	4	5	6	7
31. As promoções são baseadas no desempenho das pessoas	1	2	3	4	5	6	7
32. Estou satisfeito com a remuneração que tenho.	1	2	3	4	5	6	7
33. Recebo um salário justo para as qualificações que possuo.	1	2	3	4	5	6	7
34. A minha remuneração permite ter uma vida razoável.	1	2	3	4	5	6	7
35. A remuneração é apropriada para a função exercida.	1	2	3	4	5	6	7
36. A remuneração recompensa o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
37. O trabalho que faço é estimulante.	1	2	3	4	5	6	7
38. O trabalho que faço é gratificante.	1	2	3	4	5	6	7
39. Valorizam o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
40. Neste trabalho eu tenho a oportunidade de fazer algo que vale a pena.	1	2	3	4	5	6	7
41. O trabalho que faço nesta empresa realiza-me profissionalmente.	1	2	3	4	5	6	7

Tendo em conta a sua forma de ser, indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo totalmente	
	↓		↓			↓	
1. Considero-me uma pessoa metódica.	1	2	3	4	5	6	7
2. Considero-me uma pessoa organizada.	1	2	3	4	5	6	7
3. Considero-me uma pessoa eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
4. Considero-me uma pessoa precisa/rigorosa.	1	2	3	4	5	6	7
5. Considero-me uma pessoa cuidadosa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Considero-me uma pessoa bastante criativa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Considero-me imaginativo(a).	1	2	3	4	5	6	7
8. Considero-me mais original do que as outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu encontro soluções originais para os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
10. Considero-me apreciador(a) de arte.	1	2	3	4	5	6	7
11. Considero-me uma pessoa muito instável.	1	2	3	4	5	6	7
12. Considero-me invejoso(a).	1	2	3	4	5	6	7
13. As minhas emoções ora sobem, ora descem.	1	2	3	4	5	6	7
14. Considero-me mais irritável do que as outras.	1	2	3	4	5	6	7
15. Considero-me uma pessoa mais envergonhada do que as outras.	1	2	3	4	5	6	7
16. Considero-me uma pessoa mais calada quando estou com outras.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu sou amável para com as outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu sou uma pessoa reservada/tímida.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu sou atencioso para com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
20. Executo de forma integral as tarefas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5	6	7
21. Cumpro com todas as responsabilidades exigidas pelo meu cargo.	1	2	3	4	5	6	7
22. Raramente falho no desempenho das minhas obrigações essenciais no meu cargo.	1	2	3	4	5	6	7
23. Nunca negligencio qualquer aspeto nas tarefas que estou obrigado (a) a realizar.	1	2	3	4	5	6	7
24. Cumpro todos os requisitos formais de desempenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25. Eu identifico facilmente qual está a ser o meu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Qual a avaliação que faz da Lidl como seu empregador, baseado na atividade, condições de trabalho, fluxo de informação, bem estar, remuneração e horário de trabalho:

Muito Bom Muito Mau



1. Qual o seu grau de satisfação com o Lidl na qualidade de empregador?	1	2	3	4	5
2. Na execução da sua função tem liberdade suficiente para tomar as suas próprias decisões?	1	2	3	4	5
3. Sente-se sobrecarregado na sua função?	1	2	3	4	5
4. Qual o seu grau de satisfação, de um modo geral, com a sua atividade profissional?	1	2	3	4	5
5. Qual o seu grau de satisfação com as suas condições de trabalho (instalações, equipamento, local de trabalho e ambiente de trabalho)?	1	2	3	4	5
6. Qual o seu grau de satisfação relativamente à colaboração com os seus colegas de trabalho?	1	2	3	4	5
7. É informado acerca dos assuntos que dizem respeito às suas tarefas de forma adequada e com a devida antecedência?	1	2	3	4	5
8. É informado de forma adequada e com a devida antecedência acerca de aspetos essenciais que dizem respeito à empresa?	1	2	3	4	5
9. O meu trabalho motiva-me / O meu trabalho é frustrante?	1	2	3	4	5
10. O meu trabalho não é um fardo psicológico após um dia de trabalho / O meu trabalho é um fardo psicológico após um dia de trabalho?	1	2	3	4	5
11. O meu trabalho não tem qualquer influência negativa na minha saúde / O meu trabalho põe-me doente?	1	2	3	4	5
12. Sinto-me bem no meu local de trabalho / Não me sinto bem no meu local de trabalho?	1	2	3	4	5
13. Qual o seu grau de satisfação em relação à sua remuneração/salário?	1	2	3	4	5
14. Está satisfeito com o planeamento de trabalho na sua área?	1	2	3	4	5
15. São cumpridas as normas legais em termos de horários de trabalho?	1	2	3	4	5
16. O seu horário de trabalho permite-lhe conciliar o seu trabalho com a sua vida pessoal?	1	2	3	4	5

Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos o tratamento global dos dados. Por favor indique:

Idade:

- 18 – 29
 30 – 39
 40 – 49
 50 – 59

Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

Nível mais elevado de escolaridade que atingiu (exemplo: 11º ano): _____

Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____ anos

Qual a sua situação contratual? (1) Contrato a tempo inteiro (2) Contrato a tempo parcial

Por favor indique a sua função:

- Vendedor

- Assistente
- Adjunto de loja
- Chefe de loja

Qual a sua loja? _____

FIM. OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO