

# Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

Sílvia Filipa Pereira Queirós

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pelo(a) Professor(a)  
Doutor(a) Cristina Parente

## Membros do Júri

Professora Doutora Natália Azevedo  
Faculdade De Letras da Universidade do Porto.

Professora Doutora Cristina Parente  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professor Doutor Celso Pais  
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Classificação obtida: valores

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

Sílvia Filipa Pereira Queirós

Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para  
diagnóstico e intervenção

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia orientada pela Professora  
Doutora Cristina Parente

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Setembro de 2015

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

Há no trabalho, segundo a natureza da obra e a capacidade do trabalhador, todas as gradações, desde o simples alívio do tédio às satisfações mais profundas.

*Bertrand Russell, in 'A Conquista da Felicidade'*

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

**Resumo:**

A satisfação laboral influencia as componentes bio-psico-sociais do trabalhador, bem como o desenvolvimento da empresa.

As pertenças profissionais são centrais para o homem e para a vida em sociedade. Neste sentido, o estudo sobre satisfação laboral torna-se importante, uma vez que esta variável influencia diversas esferas de vida do trabalhador, como a saúde, a família, as relações interpessoais e a participação social. É também de salientar que os trabalhadores são recursos humanos importantes para as empresas e, por isso, o seu nível de satisfação pode interferir no seu desempenho profissional e conseqüentemente afetar, positiva ou negativamente, o rendimento da organização.

O estudo que se apresenta pretende analisar a relação entre satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional. A nível teórico, realizou-se uma revisão da literatura, de forma a sistematizar as abordagens teóricas mais pertinentes acerca dos dois constructos. Paralelamente, foi efetuada uma investigação empírica num pequeno grupo empresarial do setor automóvel, onde se testou a relação entre satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional.

A metodologia adotada foi o estudo de caso, segundo uma metodologia quantitativa e numa perspectiva de investigação para a ação. A técnica principal de recolha de informação foi o inquérito de aplicação direta à totalidade dos trabalhadores das duas empresas que compõe o grupo empresarial. A análise dos resultados privilegiou a análise estatística uni e bivariável em que verificamos que os trabalhadores encontram-se, na sua maioria, satisfeitos e com uma perceção bastante favorável do seu desempenho profissional.

A análise dos resultados, associada a uma reflexão acerca das preocupações manifesta pelos dirigentes do grupo empresarial, permitiu delinear uma proposta de intervenção atendendo às características e necessidades do grupo empresarial.

**Palavras-chave:** satisfação laboral, desempenho profissional, autoconceito profissional, grupo empresarial.

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

## **Abstract**

Job satisfaction impacts the biopsychosocial aspects of the employee's life and have a direct effect on the company development.

Professional belongings are core to the human and the life in society. In this sense, the study of the job satisfaction becomes important, because this variable has an impact in several spheres of the employee's life, such as health, family, interpersonal relationships and social participation. Another central aspect is that the employees are important human resources to the companies and as such their level of satisfaction can directly interfere with their job performance and affect either positively or negatively the organization productivity.

This study intends to analyze the relation between job satisfaction and self-concept of job performance. At a theoretical level it was made a revision of the literature, to systematize the most pertinent theories. At the same time it was made and empiric investigation in a small company of the automotive sector where the relation between job satisfaction and the job performance was analyzed.

The chosen methodology was the case study, made according to a quantitative methodology in a perspective of investigation to action. The main information collection technique was a direct application inquiry at all the employees of both companies that make the partnership. The analysis of the results privileged an uni and bivariable statistical analysis and we verified the majority of workers are satisfied and have a favorable perception about their job performance.

The analysis of the results, alongside a reflection about the partnership of the two companies manager's worries, allowed to outline an intervention proposal attending the characteristics and necessities of the partnership of the two companies.

**Keywords:** Job satisfaction, job performance, professional self-concept, partnership of two companies

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

## **Résumé**

La satisfaction au travail influe sur les composants biopsychosocial de l'employé ainsi que le développement de l'entreprise.

Les appartenances professionnelles sont fondamentales pour l'homme et la vie en société. En ce sens, l'étude sur la satisfaction professionnelle devient importante, puisque cette variable influe sur les différents points de la vie de l'employé, tels que la santé, la famille, les relations interpersonnelles et également la participation sociale. Il convient tout de même noter que les employés sont d'importantes ressources humaines pour les entreprises, donc leur niveau de satisfaction personnelle peut interférer sur la performance dans la réalisation de leur travail et affecter par la positive ou par la négative la rentabilité de l'organisation.

L'étude ici présentée vise l'analyse de la relation entre la satisfaction au travail et l'auto concept de la performance professionnelle. En théorie, une révision de la littérature a été effectuée afin de systématiser les approches théoriques les plus pertinentes. De même, une enquête empirique a été réalisée au sein de l'organisation dans le secteur de l'automobile où il a été testé la relation entre la satisfaction au travail et l'auto performance professionnelle.

La méthodologie adoptée a été l'étude de cas, selon une méthodologie quantitative dans une perspective d'investigation pour l'action. La technique principale de collecte d'information fut une enquête appliquée directement à tous les employés appartenant aux deux organisations constituant le groupe entreprises. L'analyse des résultats a privilégié l'analyse statistique uni et bivariée sur laquelle nous avons pu vérifier que les employés sont en majorité satisfaits et avec une perception assez favorable de leur performance professionnelle.

La analyse des résultats associée à une réflexion au sujet des préoccupations manifesté par les dirigeants du groupe entreprise a permis envisager une proposition d'intervention répondant aux caractéristiques et nécessités du groupe entreprise.

**Mots-clés:** satisfaction professionnelle, performance professionnelle, auto concept professionnel, groupe d'entreprises

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

## **Agradecimentos**

O desenvolvimento desta dissertação só foi possível com a colaboração e o apoio de várias entidades e pessoas, a quem dedico o meu sincero agradecimento. Nomeadamente:

À Faculdade de Letras da Universidade do Porto por permitir a minha inscrição no mestrado em Sociologia e por facultar os conhecimentos necessários para a realização deste trabalho.

Ao grupo empresarial onde foi efetuada a presente investigação, seus dirigentes e seus trabalhadores que prontamente se disponibilizaram para responder aos inquéritos.

À minha orientadora, Professora Doutora Cristina Parente, pelo constante apoio, profissionalismo e manifesta disponibilidade.

Ao meu namorado, Nuno Quelhas, pelo acolhimento, pela motivação e compreensão nos momentos mais difíceis.

À Vera, pelo companheirismo, pelo incentivo, pela força e amizade que partilhamos durante este dois últimos anos.

À amiga, Maria João Vasconcelos, pelo apoio incondicional e por toda a ajuda prestada.

Aos meus pais e irmão, ao Mico e aos amigos por me acompanharem ao longo deste percurso.

*Satisfação Laboral e desempenho profissional*  
Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção

## **Sumário**

|   |     |
|---|-----|
| Resumo.....   | v   |
| Abstract.....   | vii |
| Résumé.....   | ix  |
| Agradecimentos.....   | xii |
| Nota Introdutória.....  | 17  |
| Capítulo I - A problemática da satisfação laboral no mundo organizacional .....                         | 19  |
| 1. A conceptualização de “trabalho” e a sua importância para o Homem .....                              | 19  |
| 2. Conceito e definições de satisfação laboral.....   | 20  |
| 3. Modelos teóricos de motivação laboral.....   | 22  |
| 3.1 Teoria bifatorial .....   | 23  |
| 3.2 Modelo das características da função.....   | 24  |
| 3.3 Teoria da hierarquia das necessidades humanas.....  | 25  |
| 3.4 Teoria da satisfação no trabalho de Locke .....   | 26  |
| Capítulo II- O desempenho profissional: uma problemática associada à de satisfação laboral .....        | 29  |
| 1. Conceito e definições de desempenho profissional – a sua relação com a satisfação laboral .....      | 29  |
| 2. Uma abordagem clássica ao desempenho: A técnica de avaliação de desempenho .....                     | 34  |
| 3. Uma abordagem opcional ao desempenho: o autoconceito .....   | 35  |
| 3.1 Autoconceito de desempenho profissional .....   | 38  |
| Capítulo III - Operacionalização da investigação e apresentação do objeto de estudo.....                | 41  |
| 1. Questão de partida, objetivos de estudo e hipótese teórica .....                                     | 41  |
| 2. Modelo de análise: opções teórico-metodológicas.....   | 42  |
| 3. Apresentação e caracterização do objeto de estudo .....  | 50  |
| 3.1 O grupo empresarial: as empresas A e B.....   | 50  |
| 3.2 A estrutura organizacional do grupo empresarial.....  | 51  |
| 3.3 – Os recursos humanos das empresas A e B .....  | 55  |
| Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados .....   | 57  |
| 1. Perfil sociodemográfico e profissional da população inquirida .....                                  | 57  |
| 2. Análise univariada às dimensões de satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional..... | 61  |
| 2.1 Análise univariada às dimensões de satisfação laboral .....   | 61  |

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| 2.2          | Análise univariada às dimensões do autoconceito de desempenho profissional.....                         | 65  |
| 3.           | Análise bivariável.....   | 68  |
| 3.1          | Índices de satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional .....                           | 68  |
| 3.1.1        | Fiabilidade .....   | 68  |
| 3.1.2        | Teste à normalidade.....  | 69  |
| 3.2.         | Dimensões individualizadas da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho<br>profissional .....  | 70  |
| 3.2.1        | Fiabilidade .....   | 70  |
| 3.2.2        | Teste à normalidade.....  | 71  |
| 3.2.3        | Correlações entre as dimensões da satisfação laboral e autoconceito de<br>desempenho profissional. .... | 72  |
| 4.           | Análise indutiva ou inferencial .....   | 74  |
| 4.1          | Análise indutiva ou inferencial à variável – “categoria profissional” .....                             | 75  |
| 4.1.1        | Teste à normalidade.....  | 75  |
| 4.1.2        | Teste t para amostras independentes .....   | 76  |
| 4.2 –        | Análise indutiva ou inferencial à variável - “vínculo contratual” .....                                 | 77  |
| 4.2.1        | Teste à normalidade.....  | 78  |
| 4.1.2        | Teste t para amostras independentes .....   | 78  |
| Capítulo V - | Considerações finais.....   | 81  |
| 1.           | Conclusão .....   | 81  |
| 2.           | Plano de intervenção .....  | 84  |
| Referências  | bibliográficas .....  | 89  |
| ANEXOS.....  |   | 95  |
| Anexo 1      | Entrevista semiestruturada .....  | 97  |
| Anexo 2      | Fluxograma do processo produtivo.....   | 99  |
| Anexo 3      | Inquérito de satisfação laboral e desempenho profissional .....   | 101 |
| Anexo 4      | Cartões de escala visual .....  | 109 |

## Índice de gráficos

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1-</b> População inquirida segundo o sexo (%).....                      | 58 |
| <b>Gráfico 2-</b> População inquirida segundo a idade (%).....                     | 58 |
| <b>Gráfico 3-</b> População inquirida segundo o estado civil (%).....              | 59 |
| <b>Gráfico 4-</b> População inquirida segundo o nível de ensino (%).....           | 59 |
| <b>Gráfico 5-</b> População inquirida segundo a categoria profissional (%).....    | 60 |
| <b>Gráfico 6 -</b> População inquirida segundo o vínculo contratual (%).....       | 60 |
| <b>Gráfico 7-</b> Análise descritiva à variável “categoria profissional” (nº)..... | 75 |
| <b>Gráfico 8-</b> Análise descritiva à variável “vínculo contratual” (nº).....     | 78 |

## Índice de tabelas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1-</b> Satisfação pessoal com o trabalho (%).....               | 61 |
| <b>Tabela 2-</b> Satisfação com a gestão da empresa (%).....              | 62 |
| <b>Tabela 3-</b> Satisfação com as condições de trabalho (%).....         | 63 |
| <b>Tabela 4-</b> Satisfação com o desenvolvimento da carreira (%).....    | 63 |
| <b>Tabela 5-</b> Apreciação global do grupo empresarial (%).....          | 64 |
| <b>Tabela 6-</b> Possibilidade de fazer turnos noturnos (%).....          | 64 |
| <b>Tabela 7-</b> Conhecimentos sobre o trabalho (%).....                  | 65 |
| <b>Tabela 8-</b> Planeamento e resolução de problemas (%).....            | 66 |
| <b>Tabela 9-</b> Produtividade (%).....                                   | 66 |
| <b>Tabela 10-</b> Competências de comunicação e interação (%).....        | 67 |
| <b>Tabela 11-</b> Responsabilidade e ética (%).....                       | 68 |
| <b>Tabela 12-</b> Alpha de Cronbach dos índices.....                      | 68 |
| <b>Tabela 13-</b> Teste Z <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....                 | 69 |
| <b>Tabela 14-</b> Coeficiente de <i>Pearson</i> .....                     | 69 |
| <b>Tabela 15-</b> Alpha de Cronbach para as dimensões.....                | 70 |
| <b>Tabela 16-</b> Teste Z de <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....              | 71 |
| <b>Tabela 17-</b> Correlações entre as dimensões.....                     | 74 |
| <b>Tabela 18-</b> Teste à normalidade - <i>Shapiro-Wilk</i> .....         | 76 |
| <b>Tabela 19-</b> Teste à igualdade de variâncias – <i>Levene’s</i> ..... | 76 |
| <b>Tabela 20-</b> Teste t para amostras independentes.....                | 77 |
| <b>Tabela 21-</b> Teste à normalidade.....                                | 78 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 22</b> - Teste à igualdade das variâncias - <i>Levene's</i> ..... | 78 |
| <b>Tabela 23</b> - Teste t para amostras independentes .....                | 79 |

### **Índice de figuras**

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> -Modelo 1: Satisfação laboral causa desempenho profissional .....  | 31 |
| <b>Figura 2</b> - Modelo 2: Desempenho profissional causa satisfação laboral .....   | 31 |
| <b>Figura 3</b> - Modelo 3: Relação de reciprocidade entre satisfação laboral e desempenho profissional .....                | 31 |
| <b>Figura 4</b> - Modelo 4: Relação espúria entre a satisfação laboral e o desempenho profissional .....                     | 32 |
| <b>Figura 5</b> - Modelo 5: A relação da satisfação laboral e o desempenho profissional é mediada por outras variáveis ..... | 33 |
| <b>Figura 6</b> - Organograma empresa A .....  | 53 |
| <b>Figura 7</b> - Organograma empresa B .....  | 53 |

### **Índice de quadros**

|  |    |
|--|----|
| <b>Quadro 1</b> - Dimensões teóricas e indicadores de análise da satisfação laboral .....  | 44 |
| <b>Quadro 2</b> - Dimensões teóricas e indicadores de análise do autoconceito de desempenho profissional .....                                   | 47 |
| <b>Quadro 3</b> - Plano de recolha de dados .....  | 48 |
| <b>Quadro 4</b> - Caracterização dos recursos humanos do grupo empresarial (dezembro 2014) .....   | 55 |
| <b>Quadro 5</b> - Relação de reciprocidade entre as dimensões empíricas da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional ..... | 82 |

## **Nota introdutória**

A problemática da satisfação laboral e do desempenho profissional tem sido amplamente estudada, face à sua influência no trabalhador e consequentemente na organização. Assim, a presente investigação surge com o intuito de conciliar a perspectiva do trabalhador e a da organização, partindo da premissa de que trabalhadores satisfeitos e com um bom desempenho contribuem para uma maior produtividade da organização.

A presente investigação foi realizada num grupo empresarial, no âmbito do mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, tendo sido orientada a partir de uma “encomenda” do grupo empresarial, uma vez que este último pretendia averiguar o grau de satisfação laboral e o desempenho profissional dos seus trabalhadores, para que, caso fossem identificados problemas, o grupo empresarial os pudesse colmatar a fim de melhorar a satisfação laboral e o desempenho profissional daqueles.

Neste sentido, a investigação foi pautada pela criação de um diagnóstico da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional, pela avaliação da relação entre a satisfação laboral e o desempenho dos trabalhadores e por fim pela elaboração de um plano de intervenção em consonância com os resultados obtidos.

O presente trabalho encontra-se subdividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo, a fim de entendermos o conceito de satisfação laboral na sua plenitude, conceptualizamos o conceito de trabalho e a sua importância para o Homem. Posteriormente debruçamo-nos sobre a problemática da satisfação laboral através de modelos teóricos explicativos e que se consideram mais pertinentes tendo em conta as características do nosso objeto de estudo, bem como as definições do conceito de satisfação laboral mais relevantes na atualidade para a investigação em curso.

No segundo capítulo demos continuidade à exposição da problemática teórica, focalizando-nos na temática do desempenho profissional e na sua relação com a satisfação laboral. De salientar, que na presente investigação o método de avaliação do desempenho profissional foi a autoavaliação que engloba o constructo do “autoconceito”. Para tal, incidimos o nosso estudo sobre as abordagens teóricas que explicam o constructo de autoconceito, as formas para a sua avaliação, bem como o constructo de autoconceito profissional.

No terceiro capítulo procedemos à operacionalização da investigação e ao seu planeamento, de acordo com as opções teórico-metodológicas definidas em consonância com o objeto de estudo. Numa primeira parte deste capítulo foi contemplada a questão de partida,

os seus objetivos e a hipótese teórica que orienta a investigação. Seguidamente, procedeu-se à exposição e justificação das opções teórico-metodológicas.

Concluimos este capítulo com as caracterizações do objeto de estudo ao nível da sua estrutura organizacional e funcional e dos recursos humanos.

No quarto capítulo apresentamos o diagnóstico da satisfação laboral na sua relação com o autoconceito de desempenho profissional. Num primeiro momento expusemos e analisamos os resultados sociodemográficos e profissionais dos trabalhadores. Analisamos as dimensões da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional previamente definidas para o presente estudo e, posteriormente, a relação entre estes constructos.

Dedicamos o quinto capítulo às conclusões finais do estudo de satisfação laboral e de autoconceito de desempenho profissional, partindo do referencial teórico que o orienta. Por fim, de acordo com os resultados obtidos já referidos, no capítulo quatro, delineou-se uma proposta de intervenção.

## **Capítulo I - A problemática da satisfação laboral no mundo organizacional**

O capítulo que se apresenta pretende expor, a nível teórico, a problemática da satisfação laboral abordando uma pluralidade de perspetivas teóricas e definições conceptuais. Para entendermos o conceito de satisfação laboral na sua plenitude é fundamental proceder a uma análise prévia da evolução histórica quer do conceito quer das práticas de trabalho e da sua importância para o Homem. Este é o objetivo que propomos concretizar no ponto 1 deste capítulo para, de seguida, problematizar teoricamente o fenómeno da satisfação laboral.

### **1. A conceptualização de “trabalho” e a sua importância para o Homem**

Segundo Freire (2001), a definição de trabalho “ (...) está longe de ser rigorosa e inquestionável”. Para o autor este conceito é controverso, uma vez que é uma realidade que permanece no tempo mas que está em constante mutação.

Seguindo de perto a abordagem de Freire, começamos por destacar que nas sociedades mais antigas, Grécia e Roma, o trabalho tinha um papel menor na dignificação e no *status* social.

A partir do século XVIII, com a revolução industrial, o papel do trabalho na sociedade foi redefinido tendo em vista maior rentabilidade, eficácia e produtividade, adquirindo um papel central, uma vez que se assume como “ (...) normal, necessário, justo e dignificante o exercício de uma atividade de trabalho.” (Freire, 2001)

A posteriori, surgiram as abordagens racionalizadoras do trabalho, tendo como seu principal impulsionador Taylor.

O pensamento deste teórico centra-se em duas ideias fundamentais. A primeira é que devido à complexidade do trabalho industrial, a sua divisão entre conceção e a execução é essencial para a obtenção de bons resultados laborais. A conceção compreende o trabalho intelectual e está entregue a especialistas, contrariamente à execução que compete aos trabalhadores não interferindo estes nos processos de conceção. A segunda ideia explanada é de que o processo produtivo deve basear-se em métodos científicos, sujeitos a uma análise rigorosa por observação e mensuração para que se possam reajustar e assim alcançar a (única) melhor maneira de produção – *one best way* (Freire, 2001).

Fridemann (cit. por. Freire, 2001), entre outros autores, apontou como questionável na abordagem taylorista, o fato de o trabalho ser amplamente dividido, o que põe em causa a objetividade e cientificidade da Organização Científica do Trabalho e o considerar os operários

como máquinas não lhes reconhecendo, conseqüentemente, a sua importância e a sua individualidade.

Como crítica às abordagens racionalizadoras do trabalho, surge o movimento ou Escola das Relações Humanas nos anos 20 e 30 do século XX, nos EUA. Esta considera a existência de um sistema de interação entre os trabalhadores, as classes sociais e a empresa, e o trabalhador passa a ser considerado um *Homo social*.

Assim como as evoluções das sociedades, também as conceitualizações teóricas sobre o trabalho se diversificam, envolvendo diversas vertentes.

De acordo com Méda (1995), o trabalho é, atualmente, uma dimensão central no reconhecimento da utilidade social dos indivíduos. Ter uma ocupação laboral é capital para o ser humano, visto que, ao possibilitar-lhe o acesso aos meios financeiros permite-lhe desenvolver e concretizar projetos de vida e ter acesso ao reconhecimento simbólico do ser considerado um elemento ativo (Cabral, 2014).

Segundo Halman (1999), o trabalho estrutura e condiciona a gestão dos tempos sociais, legitima socialmente as fases biográficas e dá sentido às atividades quotidianas. Neste sentido, o trabalho tem uma importância central nas sociedades modernas contemporâneas.

De acordo com Giddens (2004), o trabalho é “ a realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço mental e físico, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer as necessidades humanas”.

Kovács (2002), por sua vez, considera que o trabalho é uma fonte de desenvolvimento e satisfação. É um meio de subsistência e de autorrealização, já que, tão importante como ter uma ocupação laboral é desenvolver sentimentos gratificantes durante a execução da mesma. De outro modo, a competência, o empenho e a produtividade estarão seriamente comprometidos. Um trabalho que não traga satisfação é sinónimo de angústia, de sofrimento, impossibilitando assim a realização e dignificação do homem, interferindo drasticamente na sua satisfação e qualidade de vida e, como tal, no próprio meio social em que este se insere (Morin, 2004).

## **2. Conceito e definições de satisfação laboral**

Um dos grandes objetivos da área de estudo e intervenção da Gestão de Recursos Humanos é potencializar o desempenho e a qualidade de vida dos trabalhadores. Entretanto, as organizações têm diferentes práticas neste domínio. Numa perspetiva ideal de Gestão de

Recursos Humanos, as organizações devem proporcionar aos trabalhadores um ambiente de realização profissional, de oportunidades de crescimento e bem-estar (Santos, 2012).

O desenvolvimento teórico do conceito de satisfação laboral teve origem quando o modelo Taylorista foi questionado, nomeadamente, pela Escola das Relações Humanas, a qual passou a valorizar o fator humano nas organizações empresariais. Esta corrente teórica desenvolveu-se após a experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo, em que se constatou que os sistemas organizacionais são sistemas sociais e que como tal, estão sujeitos às virtualidades psicológicas e sociológicas do fator humano (Ferreira, 2011). Deste modo, os trabalhadores e os grupos de trabalhadores passaram a dispor de um novo estatuto no âmbito das teorias organizacionais.

A partir desse momento, a satisfação laboral passou a ser considerada uma variável importante, estando associada à produtividade das empresas e à realização pessoal dos trabalhadores. Contudo, nenhuma destas relações causais estão empiricamente comprovadas (Lima, Vala e Monteiro, 1988).

Segundo Staw (1984), a satisfação no trabalho aparece como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional. Apesar disso, apresenta uma grande diversidade no que diz respeito às posições teóricas e aos fatores que a determinam. Segundo Lima, Vala e Monteiro (1988), estas divergências devem-se sobretudo à falta de consistência dos modelos teóricos.

É pertinente referir que existe uma grande variedade de conceptualizações teóricas que procuram definir o conceito de satisfação laboral, bem como, um número considerável de fatores que a determinam.

Não pretendemos neste trabalho fazer uma abordagem extensiva do conhecimento produzido acerca deste assunto desde o início do século passado mas problematizar as definições que se consideram mais pertinentes na atualidade para a investigação em curso.

Numa aceção geral, segundo Jackson e Mathis (2007) e Brown e Lent (2005), a satisfação laboral é definida como um estado emocional que resulta de uma avaliação feita por cada indivíduo da própria experiência de trabalho.

De acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho é “ um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.”

Segundo a perspetiva teórica de Locke existem dois aspetos que são considerados como componentes da satisfação no trabalho: a componente cognitiva (refere-se àquilo que o indivíduo pensa sobre o trabalho que desempenha) e a componente emocional (tem a ver com o quão bem uma pessoa se sente em relação a sua atividade profissional). Desta forma, a

satisfação no trabalho fundamenta-se no que o indivíduo pensa e no que o indivíduo sente. Neste sentido, para Locke (1976) a satisfação no trabalho seria um estado emocional positivo resultante da avaliação que os trabalhadores fazem do seu trabalho. Contrariamente, a insatisfação seria um estado emocional negativo que resulta da avaliação do trabalho mas que ignora e frustra os valores do trabalhador. Para este autor, a satisfação e a insatisfação são dois extremos do mesmo fenómeno (Martinez e Paraguay, 2003).

As conceções mais utilizadas consideram a satisfação no trabalho como um sinónimo de motivação. Assim sendo, há uma tendência em confundir “satisfação” e “motivação”, o que tem sido apontado como causa das falhas na formulação e na seleção de instrumentos de pesquisa. Steuer (1989) (cit. por Martinez e Paraguay, 2003) distingue de forma clara os termos “motivação” e “satisfação”. A motivação expressa a tensão produzida por uma necessidade e a satisfação a sensação de atender essa mesma necessidade.

Na presente investigação, assume-se que a motivação é um conjunto de forças energéticas intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais no sentido de alcançar determinados resultados. Já a satisfação laboral é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respetivos resultados (Ramos, 2009).

Segundo Alcobia (2011), Brown e Lent (2005), a satisfação no trabalho pode ser mensurada segundo dois tipos de abordagens: por uma abordagem global ou por uma abordagem multifacetada. Na abordagem global, a satisfação é considerada como uma atitude em relação ao trabalho. Esta foca-se nos sentimentos gerais que o indivíduo tem sobre o trabalho e é usada para prever comportamentos. A abordagem multifacetada da satisfação incorpora aspetos mais específicos do trabalho, os quais são, na maior parte das vezes, utilizados como diagnósticos de pontos fortes e fraquezas de uma organização. Neste sentido será adotada uma abordagem global para a avaliação da satisfação uma vez que o que se pretende é analisar o grau de satisfação dos trabalhadores e inferir os fundamentos das suas atitudes.

### **3. Modelos teóricos de motivação laboral**

Como supra referido, o conceito de satisfação laboral tem vindo a ser definido por diferentes referenciais teóricos. Nesta perspetiva, debruçar-nos-emos sobre algumas das principais abordagens teóricas que selecionamos de acordo com as características do nosso objeto empírico, uma vez que se trata de um grupo empresarial com uma estrutura pequena, familiar, e que pretende compreender o grau de satisfação dos seus trabalhadores. As teorias

que passamos a expor, parecem-nos deste modo, mais adequadas para explicar e fundamentar as razões que levam os indivíduos a manifestarem diferentes graus de satisfação laboral.

### **3.1 Teoria bifatorial**

A teoria bifatorial, também conhecida como a Teoria da Motivação-Higiene, foi conceptualizada após a experiência desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), que constataram que existiam fatores associados a um alto nível de satisfação e outros que estavam relacionados com a insatisfação no trabalho. Assim, Herzberg (1966) conceptualizou que a satisfação e insatisfação são fenómenos de naturezas diferentes pelo que a satisfação é determinada por fatores de conteúdo (fatores motivacionais), tais como o crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, sendo estes considerados fatores intrínsecos ao trabalhador. Concomitantemente, identificou fatores de contexto (fatores higiénicos), como as políticas da empresa e aspetos técnicos (a supervisão, o salário e as condições de trabalho), que contribuem para que a insatisfação laboral não se manifeste (Alcobia, 2011).

Esta teoria, apesar de extensivamente utilizada no estudo da satisfação no trabalho, foi alvo de várias críticas devido à falta de consistência empírica na divisão dos aspetos de trabalho (intrínsecos e extrínsecos), uma vez que a tipologia identificada por Herzberg não é consensual podendo ser perspectivada tanto como elemento de satisfação como elemento de insatisfação. Para além disso, esta teoria não considera a existência de diferenças de valores entre os trabalhadores enquanto que, para Locke (1976), a diferença de valores entre os trabalhadores não pode ser descurada na avaliação das fontes de satisfação e insatisfação (Martinez e Paraguay, 2003).

De acordo com Inglehart (1994 e 2008), vimos assistindo a uma mudança social dos valores entre as gerações, que se repercute na esfera do trabalho. A sua teoria equaciona uma primeira hipótese - *Hipótese da Escassez* - que engloba os valores materialistas, relacionados com o desenvolvimento económico e com a segurança física, aqueles atribuídos às gerações mais antigas. Para além desta, expõe uma segunda hipótese - *Hipótese da Socialização* - ou seja, em condições de maior prosperidade, a sociedade dá ênfase a valores como a liberdade, a autoexpressão, a motivação e qualidade de vida, atribuindo estes valores pós-materialistas às faixas etárias mais jovens. Estas hipóteses procuram explicar os fenómenos subjacentes à mudança dos valores. A primeira correlaciona a prosperidade com o disseminar dos valores

pós-materialistas, isto é, numa sociedade com maiores recursos económicos, os valores materialistas são rapidamente substituídos por valores pós-materialistas. Na segunda hipótese a mudança dos valores ocorre gradualmente e abrange um número maior de pessoas à medida que as gerações mais novas vão substituindo as mais velhas.

Com base nesta teoria, podemos associar os valores materialistas aos fatores extrínsecos e os valores pós-materialistas aos fatores intrínsecos, identificados na teoria de Herzberg (1959). Os primeiros são fatores que não têm a ver com o trabalho em si mesmo, como por exemplo as práticas de recursos humanos, que são extrínsecos ao trabalhador, ou seja, são definidas pela empresa. Os fatores intrínsecos, por sua vez, têm que ver com o trabalho em si mesmo, com aquilo que se pode retirar diretamente do seu exercício relacionado com o conteúdo de trabalho, como por exemplo, a responsabilidade, a criatividade, o reconhecimento, entre outros.

### **3.2 Modelo das características da função**

Hackman e Oldham (1976) desenvolvem o modelo das características da função. Este modelo centra-se na análise das tarefas que os trabalhadores realizam. Os autores referem cinco características essenciais responsáveis pela satisfação na função. São elas, a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback. A primeira diz respeito às múltiplas e diferentes competências que o trabalhador tem de ter, a fim de tornar exequível um trabalho que exija uma diversidade de tarefas. A identidade das tarefas refere-se à execução de um determinado trabalho, no qual é possível identificar um princípio e um fim e onde o resultado é visível e o indivíduo consegue reconhecer esse trabalho como seu. O significado da tarefa está relacionado com o impacto que o resultado do trabalho provoca na vida do trabalhador. Por autonomia entende-se o grau de independência que o trabalhador tem para realizar a sua tarefa. Finalmente, o *feedback* diz respeito à forma como é dada ao trabalhador a informação sobre os seus resultados no trabalho.

Estas cinco características da função de Hackman e Oldham podem induzir a três estados psicológicos diferentes, a ser o significado da tarefa, a responsabilidade e o conhecimento dos resultados. Estes estados psicológicos juntamente com as necessidades de desenvolvimento dos trabalhadores manifestam resultados laborais e pessoais que correspondem a uma forte motivação, eficácia e satisfação no trabalho.

O modelo supra referido tem um papel central neste trabalho, nomeadamente na construção do instrumento para a avaliação do desempenho profissional onde se tem em conta a avaliação do conteúdo do trabalhador. Tal como é explanado no modelo, esta avaliação irá centrar-se na análise das tarefas e consequentemente procurar-se-á estabelecer uma correlação entre as funções e os resultados obtidos em termos de satisfação laboral.

### **3.3 Teoria da hierarquia das necessidades humanas**

Esta teoria foi desenvolvida por Maslow em 1970, e conceptualiza que as necessidades humanas são passíveis de ser hierarquizadas em cinco níveis ascendentes: 1) necessidades fisiológicas que dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e à homeostasia do organismo; 2) necessidades de segurança que remetem para a segurança física, emocional, familiar e social; 3) necessidades sociais em que o desejo de interagir socialmente, ser aceite e estimado, de pertencer a um grupo, a necessidade de amizade e de amor são as características centrais; 4) necessidades de autoestima que concerne ao imperativo de manter a autoestima e obter a estima de outros, desenvolver sentimentos de confiança, valor, capacidade, poder, prestígio e de ser útil; 5) necessidades de autorrealização orientadas para o autodesenvolvimento e para a realização das potencialidades do trabalhador.

Segundo Maslow (1970) à medida que as primeiras necessidades fossem satisfeitas surgiriam as necessidades de níveis seguintes. Contudo, segundo outros autores tais como Martinez e Paraguay (2003) esta hierarquia de necessidades não é rígida, ou seja, podem surgir necessidades mais elevadas antes das mais básicas terem sido satisfeitas, já que estes níveis podem ser interdependentes ou justapostos.

Segundo Pérez- Ramos (1980) (cit. por Martinez e Paraguay 2003), a teoria de Maslow é importante para compreender e explicar o comportamento dos indivíduos no contexto de trabalho, sobretudo no que requer à satisfação, uma vez que a tendência do ser humano é progredir e ultrapassar os níveis da escala hierárquica de necessidades.

Ao longo do presente trabalho, as necessidades dos trabalhadores serão exaustivamente examinadas e terão um papel importante para o estabelecimento de relações com os fatores que determinam a satisfação laboral. Para tal, subsidiamo-nos da teoria de Maslow, uma vez que esta relaciona as necessidades humanas com os comportamentos observados, podendo interferir no desempenho profissional. Consideramos que o trabalho satisfaz necessidades de diversos tipos, de acordo com a hierarquia de Maslow, e uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança é passível esperar do indivíduo a procura da satisfação das necessidades sociais,

de autoestima e de realização pessoal. Nas perspectiva de Herzberg, os fatores intrínsecos ou fatores motivadores correspondem, em paralelo, aos níveis superiores da hierarquia de necessidades de Maslow, níveis que quando otimizados levam à satisfação e quando precários à ausência da mesma. Por outro lado, os fatores extrínsecos ou fatores higiênicos remetem para os níveis inferiores da hierarquia de necessidades de Maslow, os quais, quando precários, geram insatisfação e quando num bom registo apenas evitam insatisfação (Neves, 2011).

### **3.4 Teoria da satisfação no trabalho de Locke**

Como o próprio nome indica esta teoria é desenvolvida por Locke, a partir de 1970. Esta teoria tem como princípios base a correlação entre os “valores” e as “metas”. Os “valores” referem-se à importância que o indivíduo atribui à meta que pretende alcançar e as “metas” dizem respeito ao objetivo que pretende atingir (Martinez e Paraguay, 2003).

Segundo Locke (1976) a intensidade da emoção está dependente do lugar que a mesma ocupa na hierarquia de valores dos indivíduos. A obtenção de valores importantes está relacionada com a elevada satisfação, pelo que a aquisição de valores menores está relacionada com a insatisfação. Segundo este autor a satisfação no trabalho é compreendida através dos objetivos pessoais do trabalhador e da perceção que este tem sobre as metas atingidas (Martinez e Paraguay, 2003).

Para Locke, a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho em relação aos valores do trabalhador. Já a insatisfação é um estado emocional negativo que resulta da avaliação do trabalho, mas que ignora, frustra e nega os valores do trabalhador. Desta forma, satisfação e insatisfação no trabalho são consideradas situações opostas do mesmo fenómeno, ou seja, a satisfação pode ser manifestada na forma de alegria e a insatisfação na forma de sofrimento (Marqueze e Moreno, 2005).

Segundo Martinez e Paraguay (2003) neste modelo teórico, o trabalho é “uma interação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas em determinado contexto físico e social”. Desta forma, para se compreender a satisfação no trabalho é necessário analisar os diferentes elementos que o constituem. Locke (1984) (cit. por Martinez e Paraguay, 2003) refere que “apesar de existirem diferenças significativas em relação ao que os trabalhadores querem dos seus trabalhos também existem grandes semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho”. Os parâmetros, apontados por Locke, que provocam satisfação no trabalho pertencem a dois grupos: i) eventos e condições e ii) agentes. O primeiro grupo diz respeito às recompensas que surgem ancoradas ao trabalho: o pagamento,

a promoção, o reconhecimento e as condições e ambiente de trabalho. O segundo está relacionado com os colegas e subordinados, com a supervisão, com a gestão e com a organização (Martinez e Paraguay, 2003).

Os parâmetros que Locke definiu como princípios base para a determinação da satisfação laboral, são contemplados no instrumento de recolha de dados utilizado no presente trabalho. Nesta teoria, os fatores de satisfação prendem-se com os valores intrínsecos ao trabalhador – agentes - e com os valores extrínsecos, a saber, eventos e condições. Para este nosso trabalho, outro aspeto relevante desta teoria, prende-se com a desconstrução do conceito de trabalho, sendo este entendido não como uma simples entidade mas como um conjunto de fatores tais como a interação de papéis, responsabilidades, relações, incentivos e recompensas, em determinando contexto físico e social.



## **Capítulo II- O desempenho profissional: uma problemática associada à de satisfação laboral**

No segundo capítulo iremos dar continuidade à exposição da problemática teórica, centrando-nos na temática do desempenho profissional e na sua relação com a satisfação laboral. Na presente investigação a abordagem ao desempenho será realizada por via de uma abordagem de carácter opcional – o autoconceito. Neste sentido, realizámos, previamente, uma revisão da literatura acerca das definições/abordagens teóricas do autoconceito. O capítulo termina com a definição do constructo de autoconceito profissional que adotamos neste trabalho.

### **1. Conceito e definições de desempenho profissional – a sua relação com a satisfação laboral**

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.

Durante várias décadas os teóricos que se dedicam ao estudo do desempenho profissional enfatizaram quase exclusivamente a questão avaliativa do desempenho, delegando para segundo plano a sua conceptualização. Contudo, atualmente verifica-se uma crescente preocupação em discutir e analisar o conceito de desempenho profissional como um constructo substantivo (Bendasolli, 2012).

De acordo com Mantovanini (2011) o desempenho profissional é a ação inerente à execução de um cargo, uma tarefa ou uma função.

Campbell, et al., (1993) e Sonnentang & Frase (2002) (cit. por. Bendasolli, 2012) definem o conceito de desempenho profissional como um constructo comportamental, ou seja, como uma ação que é realizada pelo indivíduo que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Bendasolli (2012), quando definimos a noção de desempenho torna-se elementar a distinção entre os conceitos: resultado e eficiência. Segundo o mesmo, o resultado não é sinónimo de desempenho mas de um estado ou condição do indivíduo, contribuindo ou impedindo para o alcance dos objetivos organizacionais. O mesmo é dizer que o resultado é uma consequência do desempenho. A eficiência remete para a avaliação do resultado do desempenho. Assim sendo, “ (...) desempenho é uma ação de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual faz é parte possa ser automática” (Bendasolli, 2012).

A relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional tem sido objetivo de amplo estudo ao longo dos tempos. Os primeiros foram desenvolvidos em Hawthorne, nos anos 30 e pela escola das Relações Humanas, enfatizando as atitudes dos trabalhadores no seu local de trabalho e o respetivo desempenho (Cook, 2008).

Brayfield e Crockett (1955) (cit. por Judge et al., 2001) desenvolveram estudos que relacionaram a satisfação laboral e o desempenho profissional, tendo concluído que a relação entre estes constructos é fraca.

Posteriormente, surgiram mais investigações sobre esta temática, apresentando posições divergentes acerca da relação satisfação laboral-desempenho profissional. Numa perspetiva mais otimista, Herzberg et al. (1957) (cit. por Cook, 2008) refere a existência da relação entre estes dois constructos, e argumenta que em estudos prévios poderá ter havido erros na medição da satisfação laboral e do desempenho profissional. Schwab e Cummings (1970) (cit. por Judge et al., 2001) no mesmo sentido, ressaltam a importância do desenvolvimento de teorias que fundamentem esta relação.

Na literatura existem diversos modelos explicativos da relação entre estes dois constructos.

No presente trabalho, apenas iremos abordar cinco modelos explicativos, considerados por Judge et al. (2001) como significativos. Em três desses modelos a relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional é clara e direta. Nos outros dois são considerados outros fatores, estes externos, para explicar a satisfação laboral e o desempenho profissional, não existindo entre estes últimos uma correlação direta.

Num primeiro modelo (figura 1), é estabelecida uma relação de causalidade direta entre a satisfação laboral e o desempenho profissional. Este modelo baseia-se na premissa de que as atitudes levam ao comportamento. Fishbein e Ajzen (1975) (cit. por Judge et al., 2001) definem atitudes como um conjunto de ações aprendidas e pré determinadas, como resposta a situações consistentemente favoráveis ou desfavoráveis que levam a comportamentos intencionais. Mais recentemente, Eagly e Chaiken (1993) (cit. por Judge et al., 2001) concluíram que, de uma forma geral, as pessoas com atitudes favoráveis para com as situações tendem a desenvolver comportamentos que suportam essas mesmas e que as pessoas com atitudes desfavoráveis para com uma situação tendem a desenvolver comportamentos de oposição. Assim, e generalizando, para o ambiente organizacional as atitudes para com o trabalho, especificamente a satisfação laboral, estarão relacionadas com o desempenho profissional.

**Figura 1-**Modelo 1: Satisfação laboral causa desempenho profissional



Fonte: adaptado de Judge et al. (2001)

No segundo modelo (figura 2), o desempenho profissional é percebido como a causa da satisfação laboral. Esta relação de causalidade advém das teorias da motivação, ou seja, a satisfação resulta das recompensas obtidas após um bom desempenho das funções laborais. Lawler e Porter (1967) (cit. por Judge et al., 2001) argumentam que um bom desempenho pode levar a recompensas, intrínsecas ou extrínsecas que, por sua vez, dão origem a sentimentos de satisfação. Locke (1970) (cit. Cook, 2008) através da teoria de definição de objetivos, corrobora a ideia de que a satisfação provém de um bom desempenho. Neste modelo, o desempenho é fundamentado em objetivos concretos e a satisfação é um produto do cumprimento, ou não, desses objetivos. Deci e Ryan's (1985) (cit. por Judge et al., 2001) com a teoria de autodeterminação, acrescentam às teorias supra referidas o constructo de motivação, argumentando que este influencia diretamente o comportamento, sendo um aspeto importante nesta relação de causalidade entre desempenho profissional e satisfação laboral.

**Figura 2-** Modelo 2: Desempenho profissional causa satisfação laboral



Fonte: adaptado de Judge et al. (2001)

Num terceiro modelo (figura 3), a relação entre desempenho profissional e a satisfação no trabalho é recíproca, uma vez que, o desempenho pode causar satisfação e a satisfação pode estar na origem de determinado desempenho.

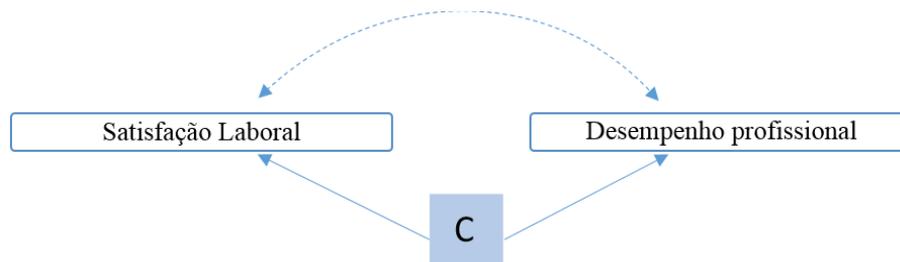
**Figura 3-** Modelo 3: Relação de reciprocidade entre satisfação laboral e desempenho profissional



Fonte: adaptado de Judge et al. (2001)

O quarto modelo (figura 4) sugere uma relação espúria entre a satisfação laboral e o desempenho profissional. Compreende-se por uma correlação espúria aquela em que a relação entre estas variáveis é determinada pela relação que cada um dos constructos tem com uma terceira variável que não é passível de ser mensurável. Tome-se como exemplo a variável autoestima. Esta correlação pressupõe a existência de mais do que uma causa para a relação entre as duas variáveis principais.

**Figura 4-** Modelo 4: Relação espúria entre a satisfação laboral e o desempenho profissional



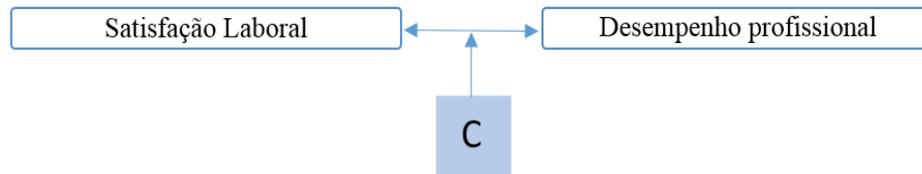
Fonte: adaptado de Judge et al. (2001)

Por último, no quinto modelo (figura 5), a relação entre satisfação laboral e o desempenho profissional tem como mediadores outras variáveis. É dos modelos mais utilizados, sendo a variável recompensa, uma das mais consideradas nestas investigações. Assim, os autores consideram que o desempenho profissional influencia a satisfação laboral face à existência ou não de uma recompensa pelo trabalho desenvolvido, seguindo as linhas orientadores do condicionamento operante.

Locke (1970) (cit. por Judge et al., 2001) na sua teoria, enfatiza a importância da realização pessoal, considerando-a como um potencial mediador entre a relação desempenho profissional e satisfação laboral, salientando que o desempenho é satisfatório quando vai de encontro aos valores de trabalho dos indivíduos. Ou seja, a relação pagamento – desempenho é reconhecida pelos trabalhadores que valorizam as recompensas monetárias, uma vez que um bom desempenho leva a uma boa recompensa. Ao delinear esta hipótese, Locke (1970), identifica uma limitação nesta relação, uma vez que existem inúmeras recompensas sendo o salário apenas.

Na literatura são ainda identificados outros potenciais mediadores, tais como, as características do trabalho, a autoestima, os atributos das organizações, competências cognitivas e a existência de prazos e metas, entre outros.

**Figura 5-** Modelo 5: A relação da satisfação laboral e o desempenho profissional é mediada por outras variáveis



Fonte: adaptado de Judge et al. (2001)

Spector (2002) corrobora a existência de uma grande variedade de estudos que relacionam a satisfação no trabalho com o desempenho. Porém esses estudos expõem duas explicações diferentes. A primeira explicação segue a lógica de que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos, logo têm bom desempenho (modelo 1). A segunda segue a premissa de que um trabalhador com um bom desempenho apresenta uma maior produtividade, logo sentir-se-á satisfeito por isso (modelo 2) (Gomes e Gomes, 2013).

Em contrapartida, autores como Schermerborn, Hunt e Osborn (2009) referem que existem três situações distintas sobre este tipo de estudo: a satisfação interfere no desempenho; o desempenho interfere na satisfação; as recompensas interferem tanto na satisfação como no desempenho. Estes autores afirmam que a satisfação e o desempenho são dois conceitos que devem ser considerados de forma independente mas interrelacionados, e que ambos são influenciados pela existência de recompensas. Assim sendo, as recompensas se forem bem geridas podem ser consideradas como a solução para conceber bons níveis de satisfação e desempenho (Gomes e Gomes, 2013).

Em suma, na presente revisão literária foi possível verificar uma grande variedade de modelos explicativos da relação entre o desempenho profissional e a satisfação laboral. Os resultados obtidos em cada modelo são diversos e contraditórios. No entanto e apesar disso é possível afirmar a existência de uma relação entre satisfação laboral e desempenho profissional.

O modelo teórico que está na base da nossa investigação é o modelo que considera a existência de uma relação de reciprocidade entre satisfação laboral e desempenho profissional (modelo 3, de Judge et al.,2001).

## **2. Uma abordagem clássica ao desempenho: A técnica de avaliação de desempenho**

Face à competitividade e às exigências do mercado, os trabalhadores têm geralmente de ser capazes de cumprir os objetivos traçados pelos seus superiores hierárquicos em conformidade com os objetivos da organização. Assim, a avaliação de desempenho dos trabalhadores surge com o objetivo de determinar o contributo individual dos profissionais e/ou da equipa para os objetivos organizacionais. É também pertinente, na observação das dinâmicas profissionais com o objetivo de deteção precoce de possíveis problemas psicossociais dos trabalhadores, perceber o decréscimo de produtividade, de identificação da necessidade de formação e de gestão do sistema de remunerações.

Para Martins (2002) (cit. por Mantovanini, 2011), inicialmente, a avaliação de desempenho tinha como objetivo avaliar os resultados financeiros. No entanto foi constatado que esse método não era, cabalmente, capaz de explicar os resultados de uma organização.

Chivenato (2008) considera que “ a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.” Trata-se então de “ (...) um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (Chivenato, 2008). Para o autor, a avaliação de desempenho é, atualmente, uma técnica essencial na administração das organizações, ao permitir detetar problemas de supervisão e de gerência, de integração dos trabalhadores na organização e de adequação ao cargo, entre outros. Em suma, a avaliação de desempenho é um instrumento que permite sobretudo resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida do trabalhador nas organizações.

Chivenato (2008) explica-nos a razão inerente à avaliação do desempenho. Refere que tanto os indivíduos como a própria organização necessitam ter conhecimentos sobre o seu desempenho. Em relação aos indivíduos, Chivenato (2008) explica que estes necessitam de saber como estão a desempenhar o seu trabalho. Caso contrário podem não estar a alcançar as metas e os resultados pretendidos Já no que diz respeito às organizações estas precisam de conhecer o resultado do desempenho dos seus trabalhadores para perceberem a sua potencialidade.

Existe uma grande variedade de métodos para avaliar o desempenho profissional, desde o método da escala gráfica, a comparação aos pares, a avaliação a 360°, a avaliação por competências e a autoavaliação, entre outros.

No presente trabalho, o método que se considera mais adequado e possível de se pôr em prática, dadas as características do grupo empresarial, é o da autoavaliação, já que se pretende averiguar as percepções que os indivíduos têm acerca do seu desempenho profissional. Assim, o indivíduo avalia o seu próprio desempenho com base em alguns critérios de referência. Geralmente, este instrumento é posto em prática em organizações mais democráticas, de forma a complementar uma heteroavaliação que permite ao trabalhador fazer a avaliação da sua *performance*, eficiência e eficácia como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas. A autoavaliação é confrontada com a heteroavaliação de forma a analisarem-se os desvios entre ambas e a estabelecer-se um plano de ação para melhorar o desempenho.

Neste trabalho, usamos a autoavaliação do desempenho pelos trabalhadores para aferir a relação do desempenho profissional com a satisfação laboral. Isto é, não adotamos nenhuma medida de heteroavaliação. Antes pelo contrário, tentamos perceber, como veremos adiante, qual a relação existente entre a percepção que os trabalhadores têm do seu desempenho e a sua satisfação laboral partindo da hipótese de trabalho segundo a qual existe uma relação de reciprocidade entre a satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional.

A avaliação de desempenho compreende a autoavaliação que consagra, no presente trabalho, o constructo do “autoconceito” de desempenho profissional: como é que me revejo a mim próprio no meu desempenho laboral? Como avalio o meu desempenho profissional? Que emoções e sentimentos envolvem o meu trabalho?

### **3. Uma abordagem opcional ao desempenho: o autoconceito**

Numa aceção geral, o autoconceito é definido como a percepção ou representação que o sujeito tem sobre si próprio (Neves e Faria, 2009 e Serra, 1998).

O constructo tem vindo a ser desenvolvido por vários autores e por várias abordagens teóricas, não havendo uma definição consensual.

James (1890) conceptualiza pela primeira vez o constructo de *self* ou autoconceito, sugerindo que o *self* do indivíduo está dividido em *self* filosófico e *self* psicológico. Para o autor, o primeiro é subjetivo e, portanto, estrutura e interpreta as experiências dos indivíduos. De acordo com o autor, para uma melhor compreensão do *self* é importante atender a uma divisão em três categorias: i) os seus constituintes (*self* material, *self* social, *self* espiritual e o verdadeiro “Ego”); ii) os sentimentos e emoções que os constituintes provocam (sentimentos

próprios) e iii) as ações que os sentimentos e as emoções despoletam (auto preservação e auto procura). Em relação aos seus constituintes, James (1890) refere que o *self* material engloba as componentes motoras, cognitivas, os bens materiais e as relações familiares, existindo nestas componentes um maior investimento por parte do indivíduo. O *self* social envolve as interações com o meio social e as reações do outro. Estas são analisadas e contribuem para a nossa ideia de *self* social. O autor considera que o *self* espiritual é o constituinte mais íntimo, uma vez que se refere à sensibilidade moral e à consciência do indivíduo. O autor identifica o “ego” verdadeiro que envolve a percepção individual da sua identidade pessoal, como o quarto constituinte.

Mead (1934) (cit. por Fonseca, 2009) refere que o autoconceito é um constructo cognitivo e social. Este autor sugere uma divisão do *self* em “*self* instintivo” e em um “mim” que envolve as atitudes dos outros, avaliadas pelo *self*.

Posteriormente, Rogers (1959) define autoconceito ou *self* como um conjunto de percepções organizadas, que remetem para as características, atributos, valores, capacidades que o indivíduo percebe como suas e que fazem parte da sua identidade pessoal. Envolve as várias fases de vida do indivíduo e está em constante modificação. Assim, quando a percepção que o indivíduo tem de si próprio se aproxima da realidade, a probabilidade deste ter um autoconceito e uma autoestima positivos é maior.

Na vertente comportamentalista, dos quais se engloba Skinner (1978) e Bandura (1977) (cit. por Fonseca, 2009), o autoconceito é definido como um conjunto de proposições verbais e de condutas intrinsecamente relacionadas com o indivíduo. De acordo com esta corrente, os aspetos supra referidos são observáveis e mensuráveis permitindo, como tal, explicar a conduta humana .

Para Tamayo (1993) (cit. por Tamayo, 2006), o autoconceito é “ (...) uma estrutura cognitiva que organiza as experiências passadas do indivíduo, reais ou imaginárias, controla o processo informativo relacionando consigo mesmo e exerce uma função de auto-regulação”.

Segundo Bong e Skaalvik (2003) e Skaalvik e Bong (2003) (cit. por. Neves e Faria, 2009), o autoconceito está relacionado com o conceito de competência intelectual. E neste sentido, remete-nos de um modo geral para a capacidade intelectual, para as aptidões e competências mais específicas que cada indivíduo possui.

Segundo Neves e Faria (2009), as competências pessoais são o ponto de partida para a construção das percepções sobre nós próprios. Assim, consideram que o autoconceito está associado a uma noção de competência pessoal e consiste numa avaliação das capacidades e

competências pessoais, ou seja, trata-se de um julgamento sobre a competência pessoal (“eu sou...”; “eu tenho...”).

De acordo com estes autores existem alguns aspetos a ter em conta sobre o autoconceito: i) a sua origem; ii) a direção da sua avaliação; iii) as especificidades da sua avaliação; iv) a natureza da sua avaliação e v) a sua estabilidade temporal.

Em relação ao primeiro, o autoconceito fundamenta-se nas informações que o indivíduo possui sobre as suas características e sobre as suas capacidades e competências. A direccionalidade da avaliação do autoconceito reporta-se ao passado. É, conseqüentemente, retrospectiva, e por sua vez dá origem a percepções. No que concerne às especificidades da sua avaliação, o autoconceito é operacionalizado ao nível dos domínios da realização. A natureza da avaliação remete o autoconceito para uma natureza normativa, reportando-o para uma comparação com a norma social. Por fim, no que diz respeito à estabilidade temporal do autoconceito, Shavelson (1976) (cit. por Neves e Faria, 2009) determina que uma das características do autoconceito é a estabilidade. Contudo existem estudos que comprovam que nas dimensões mais gerais do autoconceito existe uma fraca estabilidade temporal, apesar de ser um constructo relativamente estável.

De acordo com Serra (1988), existem quatro fatores que coadjuvam à conceção do autoconceito. São eles: i) as percepções que o meio social elabora acerca do indivíduo e que este assume como suas; ii) a noção que o indivíduo possui acerca do seu desempenho em situações específicas, a qual permite a construção de um julgamento sobre si próprio, podendo este ser negativo ou positivo; iii) a comparação do desempenho do indivíduo com o dos pares sociais com quem se identifica e iv) a avaliação de um comportamento específico em função dos valores definidos por grupos normativos.

Apesar do autoconceito ser um constructo hipotético, segundo Serra (1988), é útil e necessário porque nos ajuda “ (...) a compreender a uniformidade, a consistência e a coerência do comportamento, a formação da identidade pessoal e porque que se mantêm certos padrões de conduta no desdobrar do tempo”. Para Wells e Marwell (1976) é vantajoso porque permite a partir de acontecimentos pessoais, descrever, explicar e prever o comportamento humano e ter uma ideia de como é que o indivíduo se vê a si próprio (Serra, 1988).

Segundo Fonseca (2009), para avaliar o autoconceito o investigador deve escolher um instrumento de acordo com a perspectiva que adota. Para o autor não existe uma forma ideal para avaliar o autoconceito, no entanto e apesar disso, refere que existem duas hipóteses mais usuais: as técnicas inferenciais ou os métodos auto descritivos.

De acordo com Veiga (1990) os autores que defendem as técnicas inferenciais argumentam que o indivíduo não é capaz de elaborar uma descrição objetiva de si mesmo por estar influenciado por mecanismos de defesa. Assim sendo, defendem que a melhor forma de avaliar o autoconceito é através das técnicas inferenciais que, por sua vez, avaliam o autoconceito através de observadores externos que procuram elaborar uma reconstituição do conceito que o indivíduo tem de si mesmo.

Os métodos auto descritivos avaliam o autoconceito através da descrição que o indivíduo faz de si próprio. Segundo Veiga (1995) (cit. por Fonseca, 2009) não há ninguém que conheça melhor o indivíduo do que ele próprio.

Nos métodos auto descritivos, a autoavaliação é a escala mais utilizada para avaliar o autoconceito. Desta forma, segundo Veiga (1990) esta pode ser efetuada através de um questionário o qual pode conter adjetivos, frases ou perguntas diretas onde o indivíduo indica quais os aspetos que correspondem à ideia que possui sobre si mesmo.

No presente trabalho o autoconceito de desempenho profissional foi avaliado através dos métodos auto descritivos que, por sua vez, pressupõem a autoavaliação.

### **3.1 Autoconceito de desempenho profissional**

Após vários estudos observou-se que o autoconceito profissional afeta diretamente o comportamento humano no trabalho. Desde então diversas áreas de atuação têm-se debruçado neste constructo.

De acordo com Costa (1996) (cit. por Tamayo, 2006), o autoconceito indica o nível de satisfação do indivíduo consigo próprio, sendo que esse nível de satisfação interfere nas organizações onde o indivíduo convive (escola, família, trabalho). Assim, Costa (1996) define o autoconceito profissional como “ a percepção que o indivíduo tem sobre si mesmo em relação ao trabalho (tarefas) que executa”. Para o autor, a imagem que o indivíduo possui sobre si, como profissional, é global já que abrange dimensões como a realização profissional, as competências, a autoconfiança e a saúde. Portanto, pode-se dizer que o autoconceito profissional compreende diversos aspetos, visto que este pode afetar as suas atitudes e comportamentos no seu local de trabalho.

Tamayo (2006) refere que a percepção indica como é que o indivíduo se vê em contexto de trabalho em relação às suas tarefas, à organização onde trabalha, à chefia, aos colegas e aos clientes.

Para Souza et.al (2011) o autoconceito “ (...) é uma característica individual que influencia o comportamento dos indivíduos no âmbito de trabalho”.

Markus e Wurf (1987) (cit. por Fonseca, 2009) referem que em qualquer profissão existe elementos significativos que influenciam o pensamento dos indivíduos, quer na sua profissão quer nas relações profissionais. Deste modo, Gonçalves (2006) refere que autoconceito profissional fundamenta-se na interação entre trabalhadores e o meio que o envolve, tendo em conta as experiências de cada indivíduo (Fonseca, 2009).

No presente trabalho, o autoconceito de desempenho profissional é compreendido como a perceção que o indivíduo tem sobre si mesmo em relação ao trabalho, às tarefas que executa (Costa,1996 e Tamayo, 2006).



### **Capítulo III - Operacionalização da investigação e apresentação do objeto de estudo**

Partindo da problemática teórica supra referida, direcionamos a investigação para a sua operacionalização. Neste sentido, iremos expor a questão de partida e os objetivos que sustentam o estudo, procedendo de seguida à explanação das opções teórico-metodológicas escolhidas para esta análise. Por fim, apresentamos e caracterização do grupo empresarial objeto de análise.

#### **1. Questão de partida, objetivos de estudo e hipótese teórica**

A questão de partida que orienta esta investigação é: “ *Qual a relação entre satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional?*” Para além de se pretender investigar o grau de satisfação laboral, considerou-se relevante relaciona-lo com o desempenho profissional. Esta questão resulta de uma encomenda de um grupo empresarial.

Neste sentido, o presente trabalho surge num registo de investigação para a ação em que se tem como objetivo relacionar os conceitos supra referidos, para que, caso sejam identificados problemas passíveis de alteração, o grupo empresarial possa fazer-lhes face melhorando a satisfação laboral e o desempenho profissional.

Os objetivos desta investigação, desenvolvida segundo uma perspetiva metodológica de investigação para ação e ancorado num paradigma de investigação quantitativo, são: i) conhecer o grau de satisfação laboral dos trabalhadores; ii) analisar o autoconceito de desempenho dos trabalhadores; iii) avaliar as relações entre a satisfação laboral e o desempenho daqueles; iv) elaborar um plano de intervenção a propor ao grupo empresarial, de acordo com os resultados obtidos.

A hipótese teórica orientadora deste trabalho foi a seguinte: existe uma relação de reciprocidade entre a satisfação laboral e o desempenho profissional, ou seja, existe uma relação mútua entre os dois constructos, cuja variação se faz no mesmo sentido positiva ou negativamente.

Adicionalmente, investigamos se o grau de satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional varia de acordo com a situação e estatuto profissional dos trabalhadores.

## **2. Modelo de análise: opções teórico-metodológicas**

De acordo com a terminologia de Creswell (2013) existem quatro paradigmas que podem orientar uma investigação: o pós-positivista, o construtivista, o participativo e o pragmático, sendo este último o que melhor se enquadra nas características do nosso objeto de estudo.

O pragmatismo é um dos paradigmas de investigação que admite métodos mistos. Estes, por sua vez, pressupõem a recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos em um único estudo. A presente investigação segue uma metodologia mista, baseada num estudo intensivo de caso. Neste tipo de estudo, o investigador incide a sua ação sobre uma determinada organização com especificidades integradas em um contexto particular (Creswell, 2013).

Nesta investigação, o que se pretende é explorar em profundidade, as vivências dos trabalhadores e dirigentes sobre a satisfação laboral e relacioná-la com o autoconceito de desempenho profissional, nas empresas A e B, com o objetivo de se desenvolver um plano de ação capaz de melhorar ambas as dimensões em análise.

Como população alvo englobamos a totalidade dos trabalhadores e dirigentes do grupo empresarial (N=37). Deste modo, pretendemos responder à encomenda do grupo empresarial, bem como às exigências de aprofundamento da problemática e saturação da informação para efeitos de intervenção. Não se efetuou qualquer processo de amostragem.

Numa fase preliminar, foi utilizada uma abordagem qualitativa cuja técnica de recolha de dados foi a entrevista aberta semiestruturada de caráter exploratório<sup>1</sup>. Esta foi realizada ao líder do grupo empresarial e teve como objetivo conhecer o historial do grupo empresarial, o seu percurso, a sua atual estratégia e os desafios futuros. É de salientar que este instrumento foi decisivo para a construção da problemática de investigação, uma vez que foi através deste que o grupo empresarial, juntamente com a investigadora, circunscreveu o problema de pesquisa, à relação da satisfação laboral com o desempenho profissional.

Adicionalmente foi-nos solicitado que integrássemos no inquérito duas questões de caráter exploratório: *Avalie o seu grau de satisfação em relação ao novo dirigente da empresa; Avalie o seu grau de satisfação em relação à possibilidade de fazer turnos noturnos.*

Numa fase intermédia da investigação foi realizada uma observação direta dos postos de trabalho. Esta técnica de recolha de dados foi realizada em ambas as empresas e teve como

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1- Entrevista semiestruturada de caráter exploratório. (Todas as referências feitas ao grupo empresarial foram ocultadas).

objetivo clarificar e entender o processo produtivo. Os dados recolhidos deram origem ao respetivo fluxograma<sup>2</sup>.

Paralelamente procedeu-se à operacionalização dos constructos – satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional - segundo as conceptualizações teóricas que melhor se adaptam à presente investigação. Assim, seguindo a mesma linha de raciocínio, abordamos estes constructos de forma independente. A este nível, a satisfação laboral é entendida como uma resposta avaliativa e subjetiva das condições de trabalho e dos seus resultados. O autoconceito de desempenho profissional é analisado através da autoavaliação dos trabalhadores em relação ao trabalho e às tarefas que realizam. Neste sentido, elaborou-se uma grelha analítica onde foram definidas dimensões teóricas e indicadores, para os constructos em análise, que orientaram a construção do inquérito<sup>3</sup> de aplicação direta.

Para a satisfação laboral foram definidas cinco dimensões de análise, expressas no quadro 2: i) satisfação pessoal em relação ao trabalho; ii) satisfação com a gestão da empresa; iii) satisfação com as condições de trabalho; iv) satisfação com o desenvolvimento da carreira; v) apreciação global da empresa. Para este constructo optou-se pela escala de quatro pontos, de Likert, uma vez que se pretendeu medir as atitudes dos inquiridos em relação à satisfação laboral. Esta escala contemplou um conjunto de itens em relação aos quais se pediu ao inquirido que manifestasse o grau de satisfação laboral desde o muito insatisfeito (nível 1), até muito satisfeito (nível 4) (Ghiglione e Matalon, 1993).

---

<sup>2</sup> Ver anexo 2 – Fluxograma do processo produtivo. Fonte: autora.

<sup>3</sup> Ver anexo 3 – Inquérito disponível para consulta. (Todas as referências feitas ao grupo empresarial foram ocultadas).

**Quadro 1-** Dimensões teóricas e indicadores de análise da satisfação laboral

| Dimensões                                    | Indicadores  |  |
|--|--|--|
|  | Fatores extrínsecos  | Fatores intrínsecos  |
| Satisfação pessoal em relação ao trabalho    | - Contrato de trabalho   | - Função   |
|  | - Salário<br>- Plano de saúde<br>- Formação<br>- Práticas de substituição<br>- Igualdade de oportunidades<br>- Reconhecimento Profissional             |  |
| Satisfação com a gestão da empresa           | - Comunicação do patrão com os trabalhadores   | - Relações com os dirigentes                                     |
|  | - Comunicação dos chefes de seção<br>- Gestão de conflitos<br>- Gestão do chefe de seção<br>- Transmissão de objetivos individuais<br>- Novo dirigente | - Relação vida profissional/vida familiar<br>- Desempenho        |
| Satisfação com as condições de trabalho      | - Ambiente   |  |
|  | - Equipamentos e tecnologias<br>- Horário de trabalho<br>- Intervalos durante o dia laboral<br>- Segurança e higiene no trabalho                       |  |
| Satisfação com o desenvolvimento da carreira |  | - Desenvolvimento de competências<br>- Crescimento profissional; |
| Apreciação Global da Empresa                 | - Representações sobre a Empresa.  |  |
|  | - Objetivos de trabalho  |  |

A primeira dimensão - “satisfação pessoal em relação ao trabalho” - reúne um conjunto de sub-dimensões que estão divididas em fatores extrínsecos e intrínsecos que auxiliam na desconstrução das representações dos trabalhadores acerca do seu trabalho.

Consideramos como fatores extrínsecos, os indicadores que não estão diretamente relacionados com o trabalho portanto, extrínsecos ao trabalhador, sendo definidos pela empresa

e englobando os seguintes indicadores: “contrato de trabalho”; “salário”; “planos de benefícios e regalias sociais”; “práticas de substituição”; “igualdade de oportunidades” e “reconhecimento profissional”. Estes indicadores remetem para o grau de satisfação dos trabalhadores com o seu contrato de trabalho, salário, plano de saúde, práticas de substituição, igualdade de oportunidades e reconhecimento profissional.

Por sua vez, os fatores intrínsecos englobam os indicadores que estão relacionados com o conteúdo do trabalho, ou seja, com o enriquecimento que o trabalhador pode retirar diretamente do seu exercício laboral. Neste sentido, foi definido o indicador “função” que remete para o grau de satisfação dos trabalhadores com a função e com o trabalho que efetivamente realizam.

A segunda dimensão analítica refere-se à “satisfação com a gestão da empresa”. Nesta foram integrados um conjunto de indicadores relacionados com as representações que os trabalhadores possuem em relação à gestão do grupo empresarial em causa. Dentro dos fatores extrínsecos temos os indicadores “comunicação do patrão”; “comunicação dos chefes”; “gestão de conflitos”; “gestão do chefe de seção” e “transmissão de objetivos individuais”. Estes indicadores direcionam a sua focalização para a determinação do grau de satisfação dos trabalhadores em relação à capacidade de comunicação, transmissão dos objetivos, gestão de conflitos e gestão do trabalho por parte dos dirigentes e chefes de seção. Concomitantemente pretende-se averiguar a satisfação em relação à transição de dirigente, a fim de sondar a opinião dos trabalhadores em relação a esta permuta.

Nos fatores intrínsecos foram definidos três indicadores - “relações com os dirigentes”; “relação vida profissional/vida pessoal” e “desempenho”, os quais se direcionam para o grau de satisfação dos trabalhadores relativamente às relações existentes entre estes e os dirigentes, com a possibilidade de conjugar a vida pessoal com a profissional e a forma como o desempenho é avaliado.

A terceira dimensão analítica refere-se à “satisfação com as condições de trabalho”. Esta remete para as representações que os trabalhadores possuem sobre as práticas de saúde, higiene e segurança no trabalho. Nesta dimensão temos apenas fatores extrínsecos que integram que incidem sobre a satisfação: “ambiente”; “equipamentos e tecnologias”; “horário de trabalho”; “intervalos durante o dia laboral” e “segurança e higiene no trabalho”.

A quarta dimensão diz respeito à “satisfação com o desenvolvimento da carreira”. Esta orienta-se para as representações que os trabalhadores possuem sobre o desenvolvimento da sua carreira. Nesta dimensão temos apenas fatores intrínsecos que integram dois indicadores que pretendem dar conta do grau de satisfação com a oportunidade de desenvolver novas

competências dentro da empresa e com a sua carreira profissional, em termos de expectativas de evolução. São eles: “ oportunidade de desenvolver novas competências” e “ percurso profissional”.

Por fim, a quinta dimensão, “ apreciação global com a empresa”, pretende avaliar à opinião dos trabalhadores em relação a empresa. Nesta dimensão o raciocínio dos fatores extrínsecos e intrínsecos não se aplica uma vez que os indicadores podem ser integrados em ambos os fatores. Assim sendo, como indicadores definimos, “ grupo empresarial”; “valores e normas” e “objetivos estabelecidos”. Estes incidem sobre satisfação com a empresa, com os valores e normas, bem como com os objetivos estabelecidos, no sentido de serem reais e possíveis, ou não, de alcançar.

Relativamente ao constructo do autoconceito de desempenho profissional foram definidas cinco dimensões: i) Conhecimento sobre o trabalho; ii) Planeamento e resolução de problemas; iii) Produtividade; iv) Competências de comunicação e interação; v) Responsabilidade e ética (quadro 3). Para este constructo aplicou-se, igualmente, a escala de quatro pontos, de Likert, uma vez que se pretendeu medir as atitudes dos inquiridos em relação ao autoconceito de desempenho profissional. Esta parte do inquérito contemplou um conjunto de adjetivos, frases ou perguntas diretas, onde se pediu ao inquirido que qualificasse o seu nível de desempenho profissional desde o nunca (nível 1), até sempre (nível 4) (Ghiglione e Matalon, 1993).

**Quadro 2-** Dimensões teóricas e indicadores de análise do autoconceito de desempenho profissional

| <b>Dimensões</b>                        | <b>Indicadores</b>   |
|---|--|
| Conhecimentos sobre o trabalho          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Compreensão do trabalho</li><li>- Competências e conhecimentos</li><li>- Atualização sobre as novas técnicas/ procedimentos</li></ul>  |
| Planeamento e Resolução de problemas    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Autonomia</li><li>- Capacidade de identificação dos problemas</li><li>- Eficiência (reação aos problemas em tempo adequado)</li></ul>  |
| Produtividade                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Atingir objetivos</li><li>- Padrões de produtividade e qualidade</li><li>- Polivalência</li></ul>  |
| Competências de comunicação e interação | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sugestões válidas/ assertivas</li><li>- Participação</li><li>- Atenção</li><li>- Entre ajuda</li><li>- Trabalho em equipa</li></ul>  |
| Responsabilidade e ética                | <ul style="list-style-type: none"><li>- Pontualidade</li><li>- Absentismo laboral</li><li>- Atitudes adequadas</li><li>- Comportamento profissional</li><li>- Cumprimento de prazos e compromissos estabelecidos</li><li>- Uso de recursos disponíveis</li></ul> |

A primeira dimensão, “conhecimentos sobre o trabalho”, pretende averiguar se os trabalhadores compreendem o seu trabalho, se têm conhecimentos e competências necessárias para o exercício cabal da sua atividade profissional. Para tal, foram definidos os seguintes indicadores: “compreensão do trabalho”; “conhecimentos e competências” e “atualização sobre as novas técnicas/ procedimentos”.

A dimensão “planeamento e resolução de problemas” refere-se à capacidade que os trabalhadores têm em planear o seu trabalho e resolver problemas. Esta dimensão agrega os três indicadores, “autonomia”; “capacidade de identificar problemas” e “eficiência” com os quais se pretende avaliar se o trabalhador tem autonomia para planear e executar o seu trabalho, se é capaz de identificar problemas e de reagir em tempo adequado.

A dimensão “produtividade” pretende averiguar o rendimento dos trabalhadores e perceber a sua polivalência. Neste sentido, surgem os indicadores “atingir objetivos”; “padrões de produtividade e qualidade” e “polivalência.

Na dimensão “competências de comunicação e interação” procura-se analisar as representações que os trabalhadores têm sobre o seu envolvimento e participação na empresa e perceber a sua capacidade de cooperação e trabalho em equipa. Esta dimensão engloba os seguintes indicadores: “sugestões válidas/ assertivas”; participação”; “atenção”; “entre ajuda” e “trabalho em equipa”.

Finalmente, a dimensão “responsabilidade e ética” tem como objetivo compreender se os trabalhadores para além de não faltarem ao trabalho são pontuais. Definiram-se os seguintes indicadores: “absentismo laboral” e “pontualidade”. Paralelamente, esta dimensão intenta, igualmente, entender se os trabalhadores possuem atitudes adequadas e profissionais no contexto de trabalho, se são responsáveis e eficientes. Como tal, agrega os indicadores “atitudes adequadas”; “comportamento profissional”; “cumprimento de prazos e compromissos estabelecidos” e “uso de recursos disponíveis”.

Após a execução do inquérito, tornou-se elementar elaborar o seguinte plano de recolha de dados (quadro 4).

### **Quadro 3-** Plano de recolha de dados

|                |  |
|----------------|--|
| <b>1ª Fase</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Entrevista exploratória ao líder do grupo empresarial;</li><li>- Observação direta em contexto empresarial;</li><li>- Validação do instrumento por parte da administração;</li><li>- Definição de condições de exequibilidade da recolha de dados;</li></ul>   |
| <b>2ª Fase</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboração de um comunicado ao público-alvo, onde é referido o objetivo do estudo, o âmbito da sua realização e um apelo à participação na investigação.</li><li>- Elaboração de cartões com escala visual<sup>4</sup></li></ul>   |
| <b>3ª Fase</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicação do questionário, em formato de papel;</li><li>- Administração indireta (o inquiridor preenche o questionário a partir das respostas que o inquirido lhe fornece);</li><li>- Dentro do horário laboral e nas instalações da empresa;</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicação de um pré-teste a 3 trabalhadores de áreas distintas.</li><li>- Aplicação do questionário à totalidade dos trabalhadores</li></ul> |

<sup>4</sup> Ver anexo 4 – Cartões de escala visual disponíveis para consulta.

Concluído o inquérito, procedemos à aplicação do pré-teste com um intuito de averiguar se a linguagem utilizada e o tipo de questões eram acessíveis a todos os trabalhadores, se todas as questões eram pertinentes para o objeto de estudo e se o questionário seguia uma linha de raciocínio lógica (Ghiglione e Matalon, 1993). O inquérito foi reestruturado, após aplicação de três pré-testes, havendo uma reorganização das perguntas. Através do inquérito, foi possível a obtenção de dados específicos da população alvo de forma estandardizada ao utilizar-se as escalas de atitudes para medir a satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional. A informação recolhida foi uniforme, na medida em que se procurou descobrir regularidades.

A análise de dados teve uma vertente de análise estatística uni e bivariável, por intermédio do programa *Software Statistical Package for the Social Service* (SPSS).

Na análise univariada foi realizada uma análise descritiva às variáveis sociodemográficas e profissionais, bem como às dimensões da satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional, através de uma distribuição de frequências onde é indicado o número de vezes que a variável se repete. Os resultados foram apresentados sob a forma de gráficos e tabelas.

Seguidamente, recorremos a uma análise bivariável para o apuramento da relação entre a satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional, procedendo-se à elaboração de dois índices. De forma a apurar a fiabilidade e a consistência interna dos índices verificamos o valor do Alpha de *Cronbach*. Este varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna: inadmissível  $\alpha < 0,6$ ; fraca  $\alpha$  entre 0,6 e 0,7; razoável  $\alpha$  entre 0,7 e 0,8; boa  $\alpha$  entre 0,8 e 0,9; muito boa  $\alpha > 0,9$  (Pestana e Gageiro, 2008). Por forma a verificar se os índices seguem a distribuição normal, foi aplicado o teste não paramétrico de aderência à normal *Kolmogorov-Smirnov* ( $p \geq 0,05$ ). Determinada a fiabilidade e normalidade dos índices recorremos a uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas, coeficiente de correlação R de *Pearson*, que varia entre -1 e 1. Num coeficiente igual a + 1 as variáveis têm uma correlação perfeita positiva. Quando o coeficiente é igual a -1 significa que existe uma relação linear negativa perfeita entre ambas as variáveis. Um coeficiente igual a 0 indica-nos a não existência de uma relação linear entre as variáveis. Assim, um coeficiente de correlação  $< 0,2$  indica uma associação linear muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,8 alta; entre 0,9 e 1 muito alta (Pestana e Gageiro, 2008).

Paralelamente procedemos à determinação de correlações entre as dimensões individualizadas dos dois constructos. Para tal, determinamos a consistência interna e a fiabilidade, bem como a normalidade das mesmas, seguindo os procedimentos supra referidos. Analisada a consistência interna excluíram-se as dimensões teóricas com valores inadmissíveis

à investigação. Assim, consideramos as seguintes dimensões empíricas: *satisfação pessoal com o trabalho; satisfação com a gestão da empresa; satisfação com as condições de trabalho; satisfação com o desenvolvimento da carreira; apreciação global da empresa; competências de comunicação e interação; responsabilidade e ética*. À posteriori aplicamos um teste não paramétrico, coeficiente *ró de Spearman*.

Por fim, realizamos uma análise indutiva ou inferencial para perceber se os fatores: “categoria profissional” e “vínculo contratual” condicionam a satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional dos trabalhadores. Verificamos a normalidade da distribuição através do teste *Shapiro-Wilk*, sig.> 0,05 para determinação do teste a aplicar. Utilizamos o teste t para amostras independentes. Em consonância determinou-se a homogeneidade das variâncias, através do teste de *Levene's* sig.> 0,05 que nos indica qual o valor do teste *t*- sig.(2-tailed) a considerar na investigação.

### **3. Apresentação e caracterização do objeto de estudo**

O estudo foi realizado num grupo empresarial constituído por duas empresas familiares e autónomas: as empresas A e B, ambas sediadas na zona Norte do país. As duas empresas operam no setor automóvel, mais concretamente na reparação/ venda de bombas injetoras e venda de automóveis novos e seminovos.

Solicitada pelo grupo empresarial, a confidencialidade de todas as informações disponibilizadas será garantida. Neste sentido, apenas serão apresentados os aspetos mais relevantes do grupo empresarial para a compreensão da questão de partida.

#### **3.1 O grupo empresarial: as empresas A e B**

A empresa A enquadra-se no setor automóvel há mais de 25 anos e é considerada a sede do grupo. Esta empresa surge nos anos 80 do século XX, com um pequeno laboratório especializado em sistemas *diesel*, específicos para a reparação de componentes de automóveis.

Inicialmente a empresa orientava-se para a reparação de bombas injetoras e injetores. No entanto, a direção concluiu que não era possível dissociar o automóvel do seu sistema de injeção. Como tal, o passo seguinte foi instalar a empresa num espaço onde a reparação das bombas injetoras e a sua montagem na viatura pudessem ser efetuadas.

Posteriormente, a empresa sentiu a necessidade de se associar a um conceito *Bosch Car Service*<sup>5</sup>, implementando-o no seu próprio negócio, crescendo e evoluindo em termos de dimensão e áreas de negócio. Em 1993 iniciou a venda de automóveis da marca *Ford*. Surgiram outros setores de atuação, tais como reparação de tacógrafos, substituição e reparação de pneus e alinhamentos de direção.

Em 1997 o espaço foi ampliado com uma seção de colisão e de reparação de chapa e pintura e duplicou-se o número de máquinas. Em 2005 existiam apenas três *Bosch Diesel Center*<sup>6</sup> e a empresa A era uma delas. “ **A empresa estava bem equipada e era considerada uma referência pela Bosch Diesel Center** ” (Entrevistado A-1).

Face ao êxito alcançado, a *Bosch Diesel Center* em 2006, concedeu-lhe a oportunidade de abrir uma empresa na capital nortenha. Desta forma, a empresa B surge com o intuito de dar um melhor suporte aos clientes já existentes e fazer a prospeção de novos clientes.

A empresa B opera no mesmo setor de atuação da empresa A, desenvolvendo apenas a sua atividade na área da reparação de bombas injetoras e venda de peças ao público.

### **3.2 A estrutura organizacional do grupo empresarial**

De acordo com Mintezberg (1995) uma estrutura organizacional é o “ total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Seguindo a proposta de Mintezberg (1995), para percebermos uma estrutura organizacional é importante conhecer os elementos que constituem uma organização.

Segundo o pensamento de Mintezberg (1995) existem cinco componentes básicas de uma organização, a saber: o vértice estratégico, linha hierárquica, núcleo operacional, tecnoestrutura e apoio logístico. O primeiro inclui pessoas (Diretor Geral, Presidente, Patrão), ou órgãos (Conselho de Administração, Comitês diretivos entre outros) com funções de gestão global. O segundo, linha hierárquica ou intermédia, integra os quadros ou superiores que detêm responsabilidades diretas sobre o trabalho dos elementos do núcleo operacional e garantem a ligação ao vértice estratégico. O núcleo operacional inclui os trabalhadores que executam o trabalho de produção de bens ou serviços. A tecnoestrutura é composta por analistas que standardizam o trabalho dos últimos. E por fim, o apoio logístico integra órgãos (gabinete

---

<sup>5</sup> *Bosch Car Service* – É um conceito completo de manutenção e reparação automóvel multimarca. Disponível em: <http://www.boschcarservice.pt>. Consultado 17-11-2014.

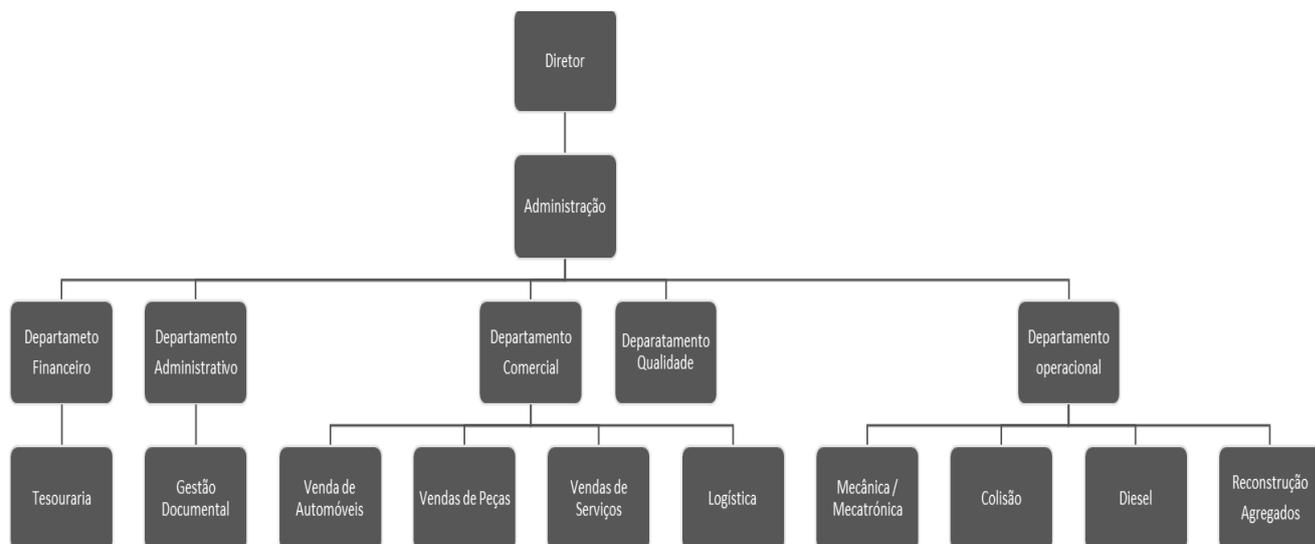
<sup>6</sup> *Bosch Diesel Center* – é um serviço especializado no diagnóstico e reparação de bombas em linha e rotativas. Disponível em: <http://www.boschcarservice.pt>. Consultado 17-11-2014.

jurídico, tesouraria, relações públicas entre outros) que asseguram os serviços necessários ao bom funcionamento da organização.

Ao analisarmos os organogramas construídos, (figura 6 e 7), conseguimos perceber, segundo a proposta analítica de Mintezberg (1995), que o grupo empresarial apresenta uma estrutura organizacional simples e familiar. De acordo com o autor, numa estrutura organizacional simples, os elementos mais importantes são o vértice estratégico e o centro operacional. O componente-chave da organização é o vértice estratégico, onde se estrutura o poder, sendo exercido pelo diretor através de uma supervisão direta. Os problemas são resolvidos, de um modo direto, através de comunicações informais. É, portanto, uma estrutura flexível que consegue responder com prontidão às exigências de inovação simples.

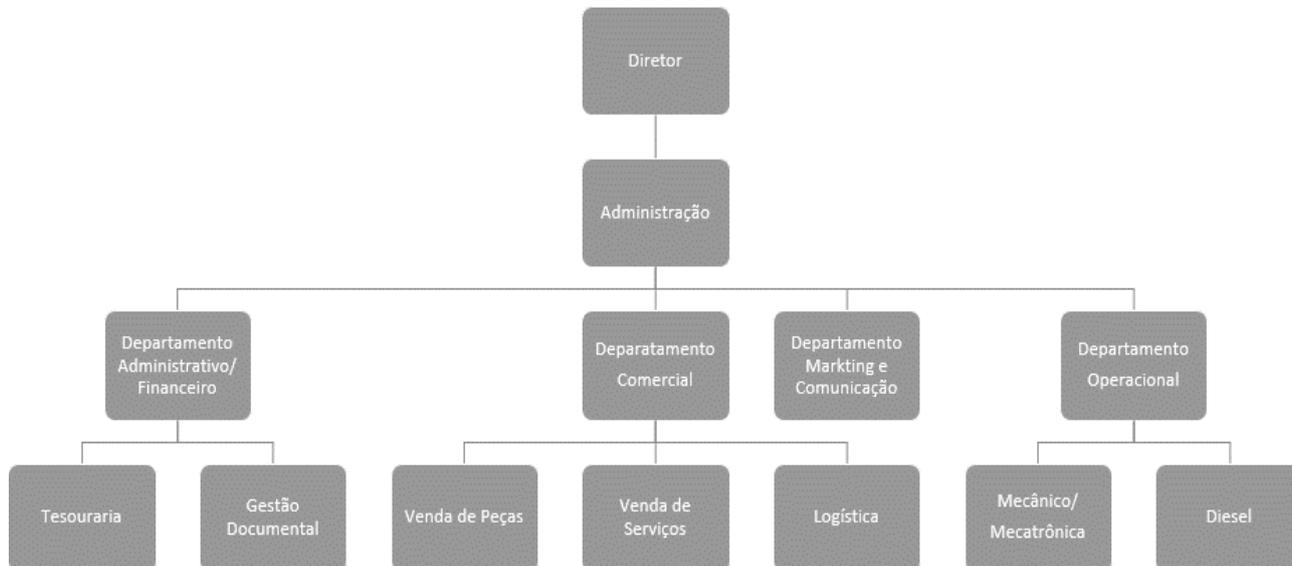
A estrutura dos organogramas das empresas A e B são relativamente iguais. No entanto e apesar disso, encontramos algumas diferenças na linha hierárquica e no núcleo operacional de ambos. Na empresa A, na linha hierárquica do organograma, existe um Departamento de Qualidade que não existe na empresa B. Contudo, o contrário também se verifica, ou seja, na empresa B existe um Departamento de Marketing e Comunicação que não existe na empresa A. Relativamente ao núcleo operacional, na empresa A existem mais três seções de trabalho que na empresa B, sendo elas a venda de automóveis, a seção de colisão e a reconstrução de agregados.

**Figura 6-** Organograma empresa A



Fonte: Autora em parceria com o grupo empresarial

**Figura 7-** Organograma empresa B



Fonte: Autora em parceria com o grupo empresarial

De forma a clarificar e entender o processo produtivo do grupo empresarial, constatamos a pertinência da realização de um fluxograma. Este contempla as unidades funcionais, o fluxo de operações e os resultados obtidos.

A empresa A possui quatro áreas funcionais, sendo elas: oficina, *diesel*, venda de peças e venda de automóveis. Na primeira, a oficina, desenvolvem-se cinco operações: diagnóstico de avaria, reparação, montagem e teste de estrada, sendo que a lavagem do automóvel é opcional. De notar que se for detetado no diagnóstico de avaria um problema numa peça de automóveis *diesel*, a peça é encaminhada e reparada na área funcional *diesel* e posteriormente montada na oficina. Na área funcional *diesel* existem dois tipos de operações: i) diagnóstico de avaria de peças a oficinas particulares onde é feita a reparação e entrega; ii) diagnóstico de peças usadas que são compradas em sucatas. Posteriormente é feita a sua reparação que dá origem a um *stock de* peças para venda imediata. Na área funcional “venda de peças” existe também dois tipos de operações: i) venda de peças em loja/*call center* onde é dado um orçamento ao cliente e, conseqüentemente verificação e/ou encomenda de peças; ii) venda de peças por intermédio de um Delegado Comercial que entrega orçamentos em oficinas e que verifica o *stock* e/ou faz a encomenda da peça. Por fim, a área funcional de venda de automóveis fornece um orçamento ao cliente, um teste de estrada e elabora o contrato de venda.

A empresa B é mais pequena e possui apenas três áreas funcionais: oficina, *diesel* e venda de peças. Em relação às áreas funcionais oficina e venda de peças, o processo é idêntico ao da empresa A. Já no que se refere à área funcional *diesel* a empresa B não faz industrialização/ reconstrução de peças.

### 3.3 – Os recursos humanos das empresas A e B

Como supra referido o grupo empresarial é constituído por duas empresas A e B que se situam em locais diferentes, dentro da região Norte. No Quadro 1 encontra-se sintetizada a informação da caracterização das empresas no que se refere aos seus recursos humanos.

**Quadro 4-** Caracterização dos recursos humanos do grupo empresarial (Dezembro 2014)

|   | EMPRESA A |              | EMPRESA B |              |
|---|-----------|--------------|-----------|--------------|
|   | Nº        | %            | Nº        | %            |
| <b>Sexo</b>   |           |              |           |              |
| Masculino   | 17        | 94,4         | 10        | 71,4         |
| Feminino  | 1         | 5,6          | 4         | 28,6         |
| <b>Total</b>  | <b>18</b> | <b>100,0</b> | <b>14</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Idade</b>  |           |              |           |              |
| Até 25 anos   | 1         | 5,6          | 3         | 21,4         |
| 26 a 35 anos  | 10        | 55,6         | 6         | 42,8         |
| 36 a 45 anos  | 4         | 22,2         | 2         | 14,3         |
| 46 a 55 anos  | 2         | 11,1         | 3         | 21,4         |
| Mais de 55 anos   | 1         | 5,6          | 0         | 0            |
| <b>Total</b>  | <b>18</b> | <b>100,0</b> | <b>14</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Habilitações</b>                                       |           |              |           |              |
| 1º Ciclo Ensino Básico                                    | 1         | 5,6          | 0         | 0            |
| 2º Ciclo Ensino Básico                                    | 3         | 16,7         | 0         | 0            |
| 3º Ciclo Ensino Básico                                    | 4         | 22,2         | 3         | 21,4         |
| Ensino Sec. Técnico-profissional                          | 5         | 27,8         | 2         | 14,3         |
| Ensino Secundário   | 2         | 11,1         | 7         | 50           |
| Licenciatura  | 3         | 16,7         | 2         | 14,3         |
| <b>Total</b>  | <b>18</b> | <b>100,0</b> | <b>14</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Grupo segundo CCP<sup>7</sup></b>                      |           |              |           |              |
| (1) (...) Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos     | 0         | 0            | 1         | 7,1          |
| (3) Técnico e Profissionais de nível intermédio           | 1         | 5,6          | 2         | 14,3         |
| (4) Pessoal administrativo                                | 7         | 38,9         | 4         | 28,6         |
| (7) Trabalho Qualif. da Indústria, Construção e Artífices | 7         | 38,9         | 4         | 28,6         |
| (9) Trabalhadores não Qualificados                        | 1         | 5,6          | 0         | 0            |
| Estagiários   | 2         | 11,1         | 3         | 21,4         |
| <b>Total</b>  | <b>18</b> | <b>100,0</b> | <b>14</b> | <b>100,0</b> |
| <b>Nível de Qualificação</b>                              |           |              |           |              |
| Quadros Superiores  | 3         | 16,7         | 4         | 28,6         |
| Quadros Médios  | 3         | 16,7         | 3         | 21,4         |
| Prof. Qualificados  | 6         | 33,3         | 4         | 28,6         |
| Prof. Semiqualeificados                                   | 1         | 5,6          | 0         | 0            |
| Estagiários praticantes e aprendizes                      | 5         | 27,8         | 3         | 21,4         |
| <b>Total</b>  | <b>18</b> | <b>100,0</b> | <b>14</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Quadro de pessoal das empresas

<sup>7</sup> CCP - Classificação Portuguesa das Profissões. Disponível em: <http://www.ine.pt>. Consultado 04-12-2014

Como se pode observar no quadro 1, a empresa A é constituída por 18 trabalhadores maioritariamente do sexo masculino, incluindo 2 estagiários. A média de idades dos trabalhadores é de 35 anos, com habilitações literárias predominantemente ao nível do Ensino Secundário Técnico – Profissional. Integram, segundo a Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), os grupos do pessoal administrativo e dos trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices, ambos com 38,9% dos trabalhadores. Em relação ao nível de qualificação, verificamos uma preponderância de profissionais qualificados. Os quadros médios e superiores totalizam 33,4% dos efetivos. Os estagiários, praticantes e aprendizes têm um peso preponderante.

No que concerne a empresa B, esta é constituída por 14 trabalhadores, incluindo 3 estagiários. A média de idades dos trabalhadores é de 35 anos, sendo a maioria do sexo masculino. Como habilitações literárias, a maioria possui apenas diploma do 3º Ciclo Básico. Segundo a CPP, os grupos que preponderam nesta empresa são o grupo do pessoal administrativo e o grupo dos trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices ambos com 28,6 % dos trabalhadores. No que diz respeito ao nível de qualificação constatamos uma preponderância nos quadros superiores e nos profissionais qualificados que totalizam 57,2%. Por fim os quadros médios e os estagiários, praticantes e aprendizes totalizam 42,8% dos efetivos.

## **Capítulo IV – Apresentação e análise dos resultados**

No presente capítulo serão expostos os resultados do estudo empírico da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional. A análise e discussão dos resultados será efetuada em etapas distintas.

Numa primeira etapa iremos abordar as variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos para elaborar uma caracterização pormenorizada da população em estudo.

De seguida, proceder-se-á a uma análise estatística univariável das dimensões da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional. Com os resultados obtidos iremos proceder a uma análise do grau de satisfação dos trabalhadores em cada dimensão da satisfação laboral e da perceção que os mesmos têm em relação às dimensões do seu desempenho profissional.

Por fim, será efetuada uma análise estatística bivariável com o intuito de perceber se existe uma relação de reciprocidade entre a satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional. Adicionalmente, recorreremos a uma análise indutiva ou inferencial com o objetivo de perceber se o grau de satisfação laboral e o nível de autoconceito de desempenho profissional variam de acordo com a categoria profissional e o vínculo contratual.

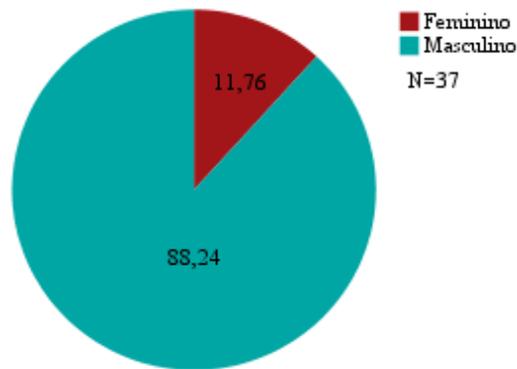
### **1. Perfil sociodemográfico e profissional da população inquirida**

Nesta secção analisamos um conjunto de informações que caracterizam a população inquirida, do ponto de vista sociodemográfico e profissional.

Antes de iniciarmos esta caracterização, importa referir que em dezembro de 2014, o grupo empresarial contava com a colaboração de 32 pessoas, entre trabalhadores e dirigentes, e atualmente esse número aumentou para 37 indivíduos os quais constituem a população em análise.

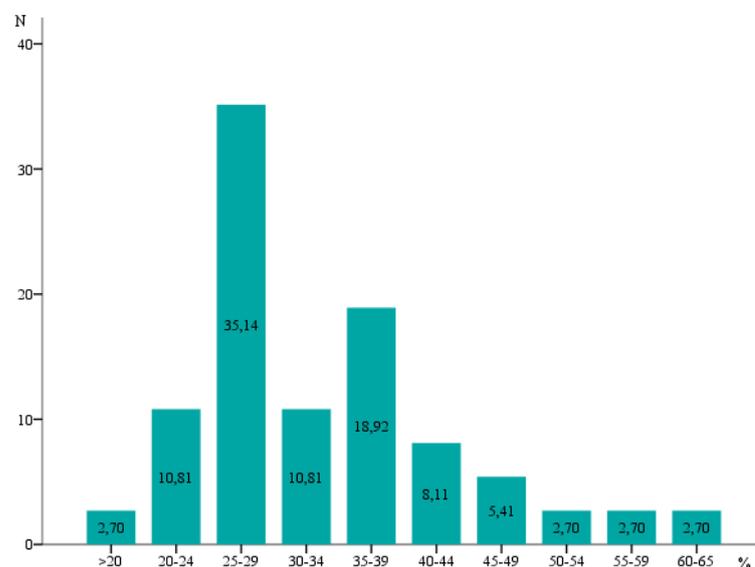
No gráfico 1, podemos verificar que a população em estudo é marcada por uma forte presença de trabalhadores do sexo masculino, havendo apenas cinco mulheres no grupo empresarial. De ressaltar que a área de atuação do grupo empresarial - indústria automóvel -, é tradicionalmente constituída por homens, daí que o rácio entre os sexos seja tão díspar.

**Gráfico 1-** População inquirida segundo o sexo (%)



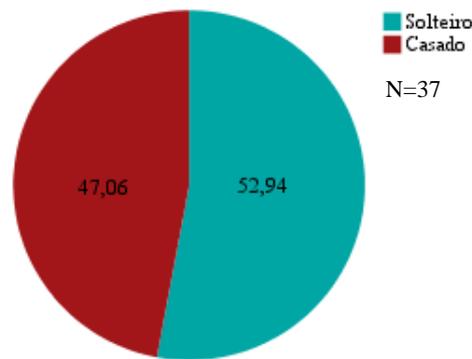
No gráfico 2 está representada a distribuição etária dos inquiridos, sendo possível constatar uma maior concentração de trabalhadores com idades entre os 25 e os 29 anos. Os trabalhadores com menos de 20 anos e mais de 50 constituem uma pequena parcela do total dos inquiridos. Sendo que a área de atuação requer uma constante atualização e uma boa condição física por parte dos trabalhadores, compreende-se que o grupo empresarial recrute preferencialmente trabalhadores na faixa etária dos 25 aos 40 anos.

**Gráfico 2-** População inquirida segundo a idade (%)



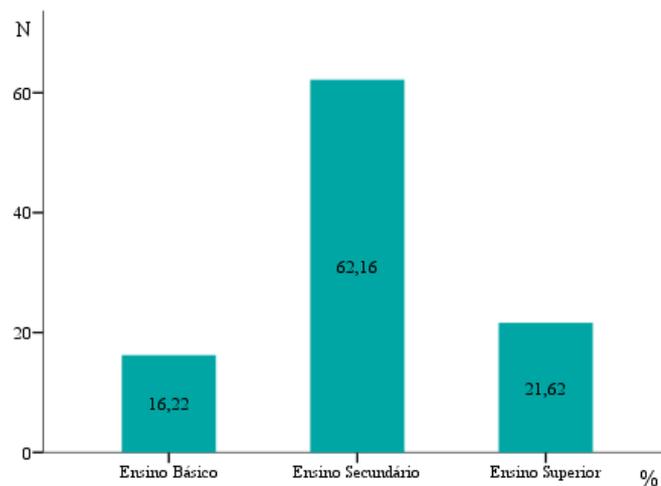
A população inquirida no estudo demonstra um equilíbrio entre o número total de trabalhadores solteiros e casados (gráfico 3). No entanto, e apesar disso, a percentagem total de solteiros é ligeiramente superior, indo de encontro ao facto de haver uma maior percentagem de trabalhadores jovens.

**Gráfico 3-** População inquirida segundo o estado civil (%)



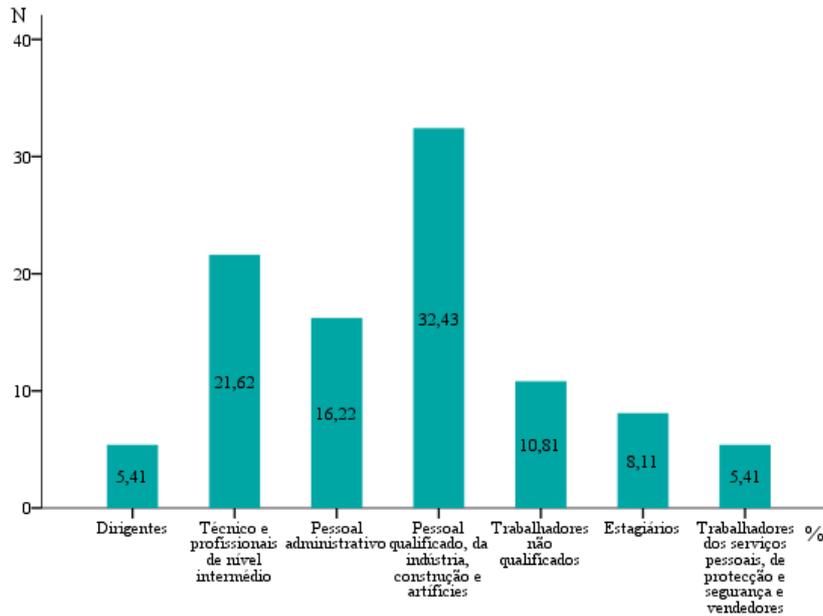
No que concerne ao nível de escolaridade evidenciou-se uma preponderância de trabalhadores com o ensino secundário, geralmente com cursos técnico profissionais, seguidos dos inquiridos que possuem um grau de ensino superior (gráfico 4).

**Gráfico 4-** População inquirida segundo o nível de ensino (%)



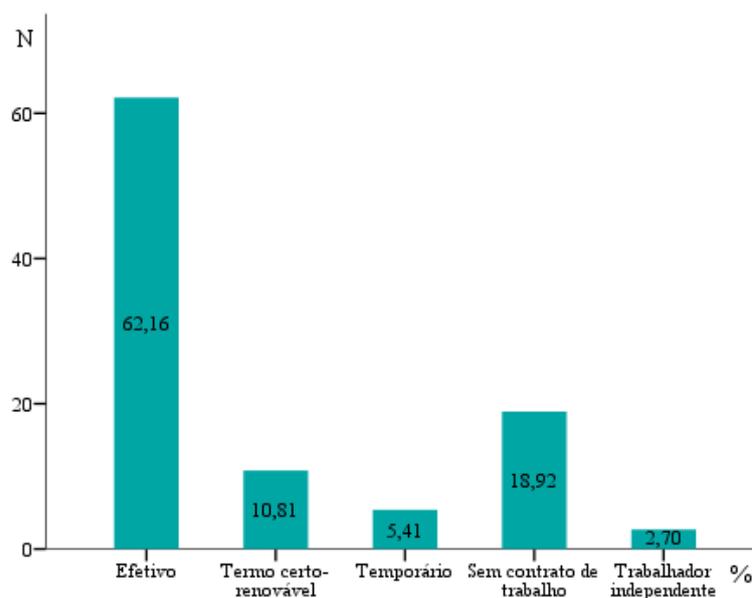
Em relação às categorias profissionais, reconhecemos uma preponderância de indivíduos na categoria profissional do “*peçoal qualificado da indústria, construção e artífices*”, que constituem o núcleo operacional do grupo empresarial, seguindo-se a categoria de “*técnico e profissionais de nível intermédio*” (gráfico 5).

**Gráfico 5-** População inquirida segundo a categoria profissional (%)



Relativamente ao vínculo contratual verificamos que a população é, maioritariamente, constituída por trabalhadores efetivos. Os trabalhadores sem contrato de trabalho são os segundos com maior percentagem. Os trabalhadores contratados a termo certo-renovável constituem uma pequena parcela, assim como os trabalhadores temporários e os independentes (gráfico 6).

**Gráfico 6 -** População inquirida segundo o vínculo contratual (%)



## 2. Análise univariada às dimensões de satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional

Após termos procedido à análise das características sociodemográficas e profissionais da população inquirida, investigamos as dimensões da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional através de uma análise estatística univariada. Esta foi realizada no sentido de perceber o grau de satisfação laboral e o autoconceito dos trabalhadores sobre o seu desempenho profissional. Antes de partirmos para uma análise univariada importa referir que esta inclui uma análise descritiva dos dados (Gageiro e Pestana, 2008).

### 2.1 Análise univariada às dimensões de satisfação laboral

Para analisar a satisfação laboral foi definido um conjunto de dimensões. A primeira, *satisfação pessoal em relação ao trabalho*, tem como objetivo perceber quais as representações que os trabalhadores possuem acerca do seu trabalho, através dos seguintes indicadores: função; contrato de trabalho; salário; práticas de substituição; plano de saúde, reconhecimento profissional; formação e igualdade de oportunidades

Numa análise pormenorizada constata-se que em todos os indicadores a maior percentagem de respostas é positiva: os trabalhadores encontram-se satisfeitos nos diversos indicadores. De ressaltar que na função não existiram respostas negativas, ou seja, 56,8% dos inquiridos estão satisfeitos e 43,2% estão muito satisfeitos com a função que desempenham no grupo empresarial. O salário mensal e as práticas de substituição registaram uma maior percentagem de respostas negativas: cerca de 30% dos inquiridos não se encontram satisfeitos (tabela 1).

**Tabela 1-** Satisfação pessoal com o trabalho (%)

| <b>Satisfação Pessoal em relação ao trabalho</b> | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Total |
|--|--------------------|--------------|------------|------------------|-------|
| Função   | 0                  | 0            | 56,8       | 43,2             | 100   |
| Contrato de trabalho                             | 5,4                | 2,7          | 67,6       | 24,3             | 100   |
| Salário mensal                                   | 2,7                | 27,0         | 64,9       | 5,4              | 100   |
| Práticas de substituição                         | 2,7                | 27,0         | 59,5       | 10,8             | 100   |
| Plano de saúde                                   | 5,4                | 8,1          | 64,9       | 21,6             | 100   |
| Reconhecimento da empresa                        | 2,7                | 10,8         | 75,7       | 10,8             | 100   |
| Formação   | 2,7                | 10,8         | 43,2       | 43,2             | 100   |
| Igualdade de oportunidades                       | 0                  | 8,1          | 62,2       | 29,7             | 100   |

N=37

Para avaliar as representações que os trabalhadores têm sobre a forma como é gerenciado o grupo empresarial considerou-se a dimensão *satisfação com a gestão da empresa* que integra os seguintes indicadores: comunicação do patrão com os trabalhadores; relação com os dirigentes; gestão de conflitos; comunicação dos chefes de seção; desempenho; transmissão de objetivos individuais e relação vida pessoal/vida profissional.

Antes de partir para uma leitura detalhada da tabela 2, onde se encontra sistematizada a dimensão *satisfação com a gestão da empresa*, importa referir que a maior parte dos trabalhadores encontra-se satisfeita nesta dimensão.

De salientar que o único indicador que não registou respostas negativas foi a transição de dirigente, pelo que, mais de metade dos trabalhadores encontra-se satisfeita.

A forma como a empresa gere os conflitos e transmite os objetivos individuais registou uma maior percentagem de respostas negativas: a primeira cerca de 16,2 % e a segunda cerca de 18,9%.

Relativamente à possibilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal, verificou-se uma maior percentagem de trabalhadores muito satisfeitos: 43,2% (tabela 2).

**Tabela 2-** Satisfação com a gestão da empresa (%)

| <b>Satisfação com a gestão da empresa</b>        | Não se aplica | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Total |
|--|---------------|--------------------|--------------|------------|------------------|-------|
| Comunicação do patrão com os trabalhadores       | 0             | 2,7                | 10,8         | 56,8       | 29,7             | 100   |
| Relação com os dirigentes                        | 0             | 0                  | 2,7          | 70,3       | 27,0             | 100   |
| Novo dirigente                                   | 2,7           | 0                  | 0            | 59,5       | 37,8             | 100   |
| Gestão de conflitos                              | 0             | 2,7                | 13,5         | 73,0       | 10,8             | 100   |
| Comunicação dos chefes de seção                  | 18,9          | 0                  | 8,1          | 48,6       | 24,3             | 100   |
| Gestão do chefe de seção                         | 18,9          | 0                  | 13,5         | 35,1       | 32,4             | 100   |
| Desempenho                                       | 0             | 2,7                | 16,2         | 67,6       | 13,5             | 100   |
| Transmissão de objetivos individuais             | 0             | 0                  | 13,5         | 64,9       | 21,6             | 100   |
| Conciliar a vida profissional com a vida pessoal | 0             | 8,1                | 2,7          | 45,9       | 43,2             | 100   |

N=37

Uma vez que se pretendia perceber o grau de satisfação com as condições gerais de trabalho, foi definida a dimensão *satisfação com as condições de trabalho* a qual engloba os seguintes indicadores: ambiente; equipamentos e tecnologias; horário de trabalho; intervalos durante o dia laboral e segurança e higiene no trabalho.

Relativamente a esta dimensão, a maior parte dos trabalhadores encontra-se satisfeita em todos os indicadores. No entanto, no indicador ambiente de trabalho apurou-se uma maior percentagem de trabalhadores muito satisfeitos: 48,6 %.

O indicador equipamentos e tecnologias é onde se verifica uma maior percentagem de respostas negativas: 16,2% (tabela 3).

**Tabela 3-** Satisfação com as condições de trabalho (%)

| <b>Satisfação com as condições de trabalho</b> | Não se aplica | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Total |
|--|---------------|--------------------|--------------|------------|------------------|-------|
| Ambiente de trabalho                           | 0             | 0                  | 10,8         | 40,5       | 48,6             | 100   |
| Equipamentos e tecnologias                     | 2,7           | 0                  | 16,2         | 51,4       | 29,7             | 100   |
| Horário de trabalho                            | 0             | 0                  | 2,7          | 70,3       | 27,0             | 100   |
| Intervalos laborais                            | 0             | 0                  | 0            | 54,1       | 45,9             | 100   |
| Segurança e higiene                            | 0             | 2,7                | 2,7          | 54,1       | 40,5             | 100   |

N=37

A quarta dimensão é a *satisfação com desenvolvimento da carreira*. Esta tinha como objetivo perceber o grau de satisfação dos trabalhadores no que concerne ao desenvolvimento da carreira profissional. A análise foi realizada segundo os seguintes indicadores: oportunidade de desenvolver novas competências e percurso profissional. Relativamente ao primeiro verificou-se que a maior parte dos trabalhadores sente-se satisfeita 64,9% e que uma pequena porção 5,4 % insatisfeita. No segundo indicador, percurso profissional, apurou-se que a maioria dos trabalhadores está satisfeita 73,0% e que uma minoria de 5,4 % insatisfeita (tabela 4).

**Tabela 4-** Satisfação com o desenvolvimento da carreira (%)

| <b>Satisfação com o desenvolvimento da carreira</b> | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Total |
|---|--------------------|--------------|------------|------------------|-------|
| Oportunidade de desenvolver novas competências      | 0                  | 5,4          | 64,9       | 29,7             | 100   |
| Percurso profissional                               | 0                  | 5,4          | 73,0       | 21,6             | 100   |

N=37

A última dimensão da satisfação laboral é *apreciação global com a empresa*. O objetivo desta dimensão é compreender qual a apreciação global que os trabalhadores têm sobre o grupo empresarial. A análise foi efetuada de acordo com os seguintes indicadores: grupo empresarial; valores e normas e objetivos estabelecidos.

Relativamente a esta dimensão verificou-se que a maioria dos trabalhadores sente-se satisfeita em todos os indicadores.

De ressaltar que o indicador - grupo empresarial - é onde se verifica uma maior percentagem de trabalhadores muito satisfeitos: cerca de 35,1%. Contrariamente, o indicador - objetivos estabelecidos - foi o que obteve maior número de respostas negativas: 10,8 % (tabela5).

**Tabela 5-** Apreciação global do grupo empresarial (%)

| <b>Apreciação global do grupo empresarial</b> | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Total |
|---|--------------------|--------------|------------|------------------|-------|
| Grupo empresarial                             | 0                  | 5,4          | 59,5       | 35,1             | 100   |
| Valores e normas                              | 0                  | 8,1          | 70,3       | 21,6             | 100   |
| Objetivos estabelecidos                       | 0                  | 10,8         | 70,3       | 18,9             | 100   |

N=37

Ainda na análise da satisfação laboral, e a pedido do grupo empresarial, foi incluído um indicador de carácter exploratório. Este não foi agregado nas nossas dimensões analíticas por seguir uma lógica diferente. O objetivo deste indicador foi sondar a opinião dos trabalhadores em relação a uma prática que, futuramente, pode vir a ser implementada no grupo empresarial. Assim sendo, 62% dos trabalhadores são favoráveis a esta prática porque se encontram satisfeitos e muito satisfeitos com a possibilidade de fazerem turnos noturnos. No entanto existe uma percentagem de 38% que evidencia uma perspetiva menos favorável em relação a esta possibilidade (tabela 6).

**Tabela 6-** Possibilidade de fazer turnos noturnos (%)

|  | Muito insatisfeito | Insatisfeito | Satisfeito | Muito satisfeito | Total |
|--|--------------------|--------------|------------|------------------|-------|
| Possibilidade de fazer turnos noturnos | 27,0               | 10,8         | 43,2       | 18,9             | 100   |

N=37

## 2.2 Análise univariada às dimensões do autoconceito de desempenho profissional

Tal como para a satisfação laboral, para analisarmos o autoconceito de desempenho profissional foram também definidas dimensões. A primeira é *conhecimentos sobre o trabalho* e com ela procura-se averiguar se os trabalhadores compreendem o seu trabalho, se têm conhecimentos e competências necessárias para o exercício da sua atividade profissional e se estão atualizados no que respeita às novas técnicas/ procedimentos de acordo com os seguintes indicadores: “compreensão do trabalho”, “conhecimentos e competências” e “atualização sobre as novas técnicas / procedimentos”

Nos indicadores “compreensão do trabalho” e “conhecimentos e competências” verificou-se que mais de metade dos trabalhadores compreende sempre o trabalho que realiza. Nesta dimensão, o único indicador que não registou respostas negativas foi o “conhecimentos e competências”.

Relativamente à atualização sobre as novas técnicas/ procedimentos verifica-se que a maior parte dos trabalhadores encontra-se frequentemente atualizada. Contudo, existe uma pequena percentagem conjunta 5,4% que nunca ou raramente se encontra atualizada (tabela7).

**Tabela 7-** Conhecimentos sobre o trabalho (%)

| <b>Conhecimentos sobre o trabalho</b>              | Nunca | Raramente | Frequentemente | Sempre | Total |
|--|-------|-----------|----------------|--------|-------|
| Compreensão do trabalho                            | 0     | 2,7       | 29,7           | 67,6   | 100   |
| Conhecimentos e competências                       | 0     | 0         | 40,5           | 59,5   | 100   |
| Atualização sobre as novas técnicas/ procedimentos | 2,7   | 2,7       | 54,1           | 40,5   | 100   |

N=37

A segunda dimensão de análise refere-se à dimensão *planeamento e resolução de problemas*. Esta pretende averiguar qual a capacidade dos trabalhadores em planear o seu trabalho e em resolver problemas. A análise foi feita através dos seguintes indicadores: “autonomia”; “capacidade de identificar problemas” e “ reação aos problemas em tempo adequado”.

Nesta dimensão verificou-se que a maioria dos trabalhadores frequentemente tem capacidade para planear e resolver problemas laborais.

O único indicador que não registou respostas negativas foi o indicador “ identificação de problemas”, o que quer dizer que os trabalhadores frequentemente ou sempre identificam problemas durante a sua atividade profissional (tabela 8).

**Tabela 8-** Planeamento e resolução de problemas (%)

| <b>Planeamento e resolução de problemas</b> | Nunca | Raramente | Frequentemente | Sempre | Total |
|---|-------|-----------|----------------|--------|-------|
| Autonomia                                   | 0     | 5,4       | 51,4           | 43,2   | 100   |
| Identificação de problemas                  | 0     | 0         | 59,5           | 40,5   | 100   |
| Reação aos problemas em tempo adequado      | 0     | 2,7       | 65,2           | 35,1   | 100   |

N=37

A terceira dimensão corresponde à *produtividade*. Nesta dimensão, através dos indicadores: “atingir objetivos”, “padrões de produtividade e qualidade” e “polivalência”, pretendemos analisar o rendimento dos trabalhadores e a sua polivalência.

Nesta dimensão, verificou-se que a maioria dos trabalhadores atinge, frequentemente, os objetivos de trabalho e cumpre os padrões de produtividade e qualidade. De ressaltar que no indicador “atingir objetivos” constatou-se uma pequena percentagem, 8,1%, que raramente consegue alcançar os objetivos de trabalho.

No que diz respeito à polivalência, apurou-se que, maioritariamente, os trabalhadores são sempre polivalentes, havendo uma pequena porção que nunca o é, cerca de 2,7% (tabela 9).

**Tabela 9-** Produtividade (%)

| <b>Produtividade</b>                 | Nunca | Raramente | Frequentemente | Sempre | Total |
|--------------------------------------|-------|-----------|----------------|--------|-------|
| Atingir objetivos                    | 0     | 8,1       | 67,6           | 24,3   | 100   |
| Padrões de produtividade e qualidade | 0     | 0         | 51,4           | 48,6   | 100   |
| Polivalência                         | 2,7   | 0         | 27,0           | 70,3   | 100   |

N=37

Na dimensão *competências de comunicação e interação*, através dos seguintes indicadores: “sugestões válidas/ assertivas”, “participação”, “atenção”, “entre ajuda” e trabalho em equipa”, pretendemos perceber quais as representações que os trabalhadores têm sobre a sua participação no desenvolvimento da empresa e a sua capacidade de cooperação e trabalho em equipa

Em relação ao indicador “ sugestões válidas/ assertivas”, verificou-se que mais de metade dos trabalhadores frequentemente propõe sugestões para o bom funcionamento da empresa. No entanto, existe uma percentagem significativa de trabalhadores que nunca ou raramente o fazem, cerca de 24,3%.

No que diz respeito aos restantes indicadores verificou-se que a maior parte dos trabalhadores são sempre participativos, atentos, capazes de ajudar os seus colegas de trabalho e competentes para trabalhar em equipa (tabela 10).

**Tabela 10-** Competências de comunicação e interação (%)

| <b>Competências de comunicação e interação</b> | Nunca | Raramente | Frequentemente | Sempre | Total |
|--|-------|-----------|----------------|--------|-------|
| Sugestões válidas/ assertivas                  | 5,4   | 18,9      | 67,6           | 16,2   | 100   |
| Participação                                   | 0     | 2,7       | 40,5           | 56,8   | 100   |
| Atenção  | 0     | 0         | 37,8           | 65,2   | 100   |
| Entre ajuda                                    | 0     | 2,7       | 10,8           | 86,5   | 100   |
| Trabalho em equipa                             | 2,7   | 2,7       | 10,8           | 83,8   | 100   |

N=37

A quinta dimensão estabelecida para o autoconceito de desempenho profissional é *responsabilidade e ética* e tem como objetivo perceber se os trabalhadores são pontuais e se não faltam ao trabalho. Esta análise foi realizada através dos seguintes indicadores: "pontualidade" e "absentismo laboral". Para além disso, esta dimensão tem como propósito compreender se os trabalhadores possuem atitudes adequadas e profissionais no contexto de trabalho, se são responsáveis e eficientes. Para tal, definimos os seguintes indicadores: "atitudes adequadas"; "comportamento profissional"; "cumprimento de prazos e compromissos estabelecidos" e "uso de recursos disponíveis".

No que se refere ao indicador "pontualidade" concluímos que existe uma preponderância de trabalhadores que cumpre sempre os horários de trabalho. Relativamente ao indicador "absentismo laboral" apuramos que os trabalhadores nunca ou raramente faltam ao trabalho, sendo que a maior percentagem corresponde ao nunca: 51,4%.

Em relação aos indicadores "atitudes adequadas", "comportamento profissional" e "uso de recursos disponíveis" confirmamos que a maior parte dos trabalhadores tem sempre atitudes adequadas no ambiente de trabalho, um comportamento profissional na interação com os clientes e utiliza, adequadamente, os recursos disponíveis.

Relativamente ao "cumprimento de prazos e compromissos estabelecidos", mensurou-se que a maior parte dos trabalhadores frequentemente cumpre prazos e compromissos estabelecidos.

De ressaltar que os indicadores desta dimensão não registaram respostas negativas (tabela 11).

**Tabela 11-** Responsabilidade e ética (%)

| <b>Responsabilidade e ética</b>                    | Nunca | Raramente | Frequentemente | Sempre | Total |
|--|-------|-----------|----------------|--------|-------|
| Pontualidade                                       | 0     | 0         | 16,2           | 83,8   | 100   |
| Absentismo laboral                                 | 51,4  | 48,6      | 0              | 0      | 100   |
| Atitudes adequadas                                 | 0     | 0         | 45,9           | 54,1   | 100   |
| Comportamento profissional                         | 0     | 0         | 24,3           | 75,7   | 100   |
| Cumprimento de prazos e compromissos estabelecidos | 0     | 0         | 70,3           | 29,7   | 100   |
| Uso de recursos disponíveis                        | 0     | 0         | 32,4           | 67,6   | 100   |

N=37

### 3. Análise bivariável

Uma análise bivariável engloba uma descrição da relação entre duas variáveis. O conceito de correlação está presente nesta análise estatística e é determinante porque nos indica a força e a direção da associação entre um par de variáveis (Bryman e Cramer, 2003).

#### 3.1 Índices de satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional

Verificamos a consistência interna e a fiabilidade dos índices de satisfação laboral e de autoconceito de desempenho profissional, através do alpha de *Cronbach*. De seguida procedemos ao estudo da normalidade da distribuição, aplicando-se o teste Z de *Kolmogorov-Smirnov*. Finalmente, determinamos o teste paramétrico para as correlações, neste caso o coeficiente R de *Pearson*.

##### 3.1.1 Fiabilidade

Na tabela 12, está representado o alpha de *Cronbach* para os índices de satisfação laboral e de autoconceito de desempenho profissional. Como os valores obtidos em ambos os índices são superiores a 0.60 consideramos que estes têm uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2008).

**Tabela 12-** Alpha de *Cronbach* dos índices

|   | <b>alpha Cronbach</b> |
|---|-----------------------|
| Índice de satisfação laboral                      | .872                  |
| Índice de autoconceito de desempenho profissional | .758                  |

N=37

### 3.1.2 Teste à normalidade

Como se pode verificar na tabela 13, obtivemos um nível de significância  $\geq 0,05$  para os dois índices, pelo que estes seguem uma distribuição normal.

**Tabela 13-** Teste Z Kolmogorov-Smirnov

|   | Kolmogorov-Smirnov |
|---|--------------------|
|   | <b>Sig.</b>        |
| Índice de satisfação laboral                      | .200               |
| Índice de autoconceito de desempenho profissional | .102               |

N=37

### 3.1.3 Correlação entre os índices

Após a verificação da normalidade dos índices, recorremos a um teste paramétrico – coeficiente de *Pearson* - (tabela 14) para averiguar da existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre os mesmos.

**Tabela 14-** Coeficiente de *Pearson*

|                              | Índice de autoconceito de<br>desempenho profissional |
|------------------------------|--|
| Índice de satisfação laboral | .269 <sup>a</sup><br>.107 <sup>b</sup>               |

<sup>a</sup> Coeficiente de Pearson      <sup>b</sup> sig.  $\geq 0,05$       N=37

No que diz respeito aos resultados obtidos no coeficiente de *Pearson*, para um intervalo de confiança de 95%, obtivemos um nível de significância superior a 0,05, ou seja, não se verificou a presença de uma correlação estatisticamente significativa entre estes índices.

### 3.2. Dimensões individualizadas da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional

Para o estudo das correlações entre as dimensões individualizadas dos constructos, determinamos a consistência interna e a fiabilidade, através do alpha de *Cronbach*, bem como a normalidade daquelas, através do teste Z de *Kolmogorov-Smirnov*. Após a determinação dos parâmetros supra citados, estabelecemos correlações, através do teste não paramétrico, o coeficiente ró de *Speraman*.

#### 3.2.1 Fiabilidade

No que se refere ao alpha de *Cronbach* das dimensões da satisfação laboral, obtivemos valores superiores a 0,60, pelo que podemos afirmar que estas têm uma consistência interna admissível. No que concerne às dimensões do autoconceito de desempenho profissional, apenas as dimensões *competências de comunicação e interação e responsabilidade e ética* têm uma consistência interna aceitável (tabela 15). Para efeitos da nossa investigação, iremos proceder a correlações apenas entre as dimensões com uma consistência interna superiores a 0,60 (Pestana e Gageiro, 2008).

**Tabela 15-** Alpha de *Cronbach* para as dimensões

|   |   | <b>alpha Cronbach</b> |
|---|---|-----------------------|
|   |   | <b>Variáveis</b>      |
| Satisfação Laboral                      | Dimensão Satisfação pessoal com o trabalho            | . 781                 |
|   | Dimensão Satisfação com a gestão da empresa           | . 765                 |
|   | Dimensão Satisfação com as condições de trabalho      | . 715                 |
|   | Dimensão Satisfação com o desenvolvimento da carreira | . 717                 |
|   | Dimensão Apreciação global com a empresa              | . 640                 |
| Autoconceito de desempenho profissional | Dimensão Conhecimentos sobre o trabalho               | . 205                 |
|   | Dimensão Planeamento e resolução de problemas         | . 577                 |
|   | Dimensão Produtividade                                | . 310                 |
|   | Dimensão Competências de comunicação e interação      | . 628                 |
|   | Dimensão Responsabilidade e ética                     | . 603                 |

N=37

Analisando os itens contemplados na tabela 15, em relação às dimensões empíricas, expressas na tabela 16, constatamos que as dimensões teóricas desenvolvidas para o estudo da satisfação laboral apresentam uma boa consistência interna, daí serem todas englobadas na investigação. No que concerne às dimensões teóricas da análise do autoconceito de desempenho profissional, estas apresentam, na sua maioria, uma consistência interna inadmissível. Tal disparidade, entre as dimensões teóricas e as dimensões empíricas dos constructos pode advir do facto de que o conceito de satisfação laboral tem sido amplamente estudado ao longo dos últimos anos, contrariamente ao estudo do autoconceito de desempenho profissional.

### 3.2.2 Teste à normalidade

Determinamos a sensibilidade e a normalidade das dimensões com consistência interna, para perceber o tipo de teste de correlações a executar. Neste sentido, procedemos à aplicação do teste Z de *Kolmogorov-Smirnov* (tabela 13).

**Tabela 16-** Teste Z de *Kolmogorov-Smirnov*

| Variáveis                           | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> |      |
|-------------------------------------|---------------------------|------|
|                                     |                           | Sig. |
| Satisfação pessoal trabalho         |                           | .200 |
| Satisfação gestão empresa           |                           | .200 |
| Satisfação condições trabalho       |                           | .017 |
| Satisfação desenvolvimento carreira |                           | .000 |
| Satisfação global empresa           |                           | .000 |
| Competências comunicação interação  |                           | .004 |
| Responsabilidade e ética            |                           | .003 |

N=37

Como podemos verificar na tabela 16, apenas duas das dimensões seguem a distribuição normal ( $p \geq 0,05$ ). Neste sentido, para determinar a correlação entre as dimensões será aplicado um teste não paramétrico (ró de *Spearman*) uma vez que um dos pressupostos para a aplicação de um teste paramétrico é que todas as variáveis sigam a distribuição normal. Nas tabelas de correlações apenas estarão representadas as correlações com  $p \leq 0,05$  (Pestana e Gageiro, 2008).

### **3.2.3 Correlações entre as dimensões da satisfação laboral e autoconceito de desempenho profissional.**

De acordo com o apurado na tabela de correlações, a dimensão *satisfação pessoal com o trabalho* tem uma associação positiva moderada (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69) com as seguintes dimensões: *satisfação com as condições de trabalho*; *satisfação com o desenvolvimento da carreira*; *satisfação global com a empresa* e *competências de comunicação e interação* (tabela 17).

Em suma, o grau de satisfação pessoal na atividade profissional está relacionado com as condições de trabalho, com o desenvolvimento da carreira, com a visão que cada trabalhador tem da empresa, bem como com as suas competências de comunicação e interação.

A dimensão *satisfação com a gestão da empresa* tem uma associação positiva moderada com a dimensão *satisfação com as condições de trabalho* (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69), o mesmo é dizer que as condições de trabalho que o grupo empresarial proporciona aos trabalhadores está relacionada com o grau de satisfação em relação à gestão da empresa. Concomitantemente, verificou-se uma relação positiva baixa com a dimensão *satisfação global com a empresa* (*ró de Spearman* entre 0,2 e 0,39), ou seja, a visão que os trabalhadores possuem acerca do grupo empresarial está associada ao grau de satisfação dos mesmos em relação à gestão da empresa.

Seguidamente, apurou-se que a dimensão *satisfação com as condições de trabalho* tem uma associação positiva moderada com as dimensões: *satisfação pessoal com o trabalho*; *satisfação com a gestão da empresa*; *satisfação do desenvolvimento da carreira*; *satisfação global da empresa*; *competências de comunicação e interação*; *responsabilidade e ética* (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69).

Em síntese, o desenvolvimento que os trabalhadores possam ter na sua carreira profissional, a visão que possuem do grupo empresarial, bem como as suas competências de comunicação e interação e conduta de responsabilidade e ética encontram-se associadas ao grau de satisfação em relação às condições de trabalho.

No que concerne a dimensão *satisfação do desenvolvimento da carreira* evidenciou-se uma associação positiva moderada com as seguintes dimensões: *satisfação Pessoal com o trabalho*; *satisfação com as condições de trabalho*; *satisfação global com a empresa* e *competências de comunicação e interação* (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69), o que significa que o grau de satisfação dos trabalhadores com o desenvolvimento da sua carreira profissional está relacionado com a sua satisfação pessoal com o trabalho, com a satisfação global com a

empresa, bem como com a percepção que os mesmos possam ter sobre a sua capacidade de comunicação e interação.

A dimensão *satisfação global com a empresa* apresenta uma relação positiva moderada com as dimensões: *satisfação pessoal com o trabalho*; *satisfação com a gestão da empresa*; *satisfação com as condições de trabalho*; *satisfação com o desenvolvimento da carreira*; *competências de comunicação e interação* (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69). Esta relação é um indicador de que o grau de satisfação dos trabalhadores com a sua atividade profissional, com a gestão da empresa, com as condições de trabalho, com o desenvolvimento da carreira, bem como a percepção que possam ter sobre as suas capacidade de comunicação e interação estão relacionados com a satisfação global com a empresa.

Relativamente à dimensão *competências de comunicação e interação* apuramos uma associação positiva moderada com as seguintes dimensões: *satisfação pessoal com o trabalho*; *satisfação com as condições de trabalho*; *satisfação com o desenvolvimento da carreira*; *satisfação global com a empresa e Responsabilidade e ética* (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69). Por conseguinte, a satisfação dos trabalhadores com a sua atividade profissional, com as condições de trabalho, com o desenvolvimento da sua carreira, com apreciação global da empresa e a percepção que os mesmos possam ter sobre a sua conduta de responsabilidade e ética está relacionada com a capacidade do trabalhador em ser participativo, assertivo e cooperador.

Por último, a dimensão *responsabilidade e ética* apresenta uma correlação positiva moderada entre as dimensões *satisfação com as condições de trabalho* e *competências de comunicação e interação* (*ró de Spearman* entre 0,4 e 0,69). Portanto, o grau de satisfação dos trabalhadores em relação às condições de trabalho e a percepção dos mesmos em relação às competências de comunicação e interação estão relacionados com a responsabilidade e ética do trabalhador (tabela 17).

**Tabela 17-Correlações entre as dimensões**

|   | 1                                      | 2                                      | 3                                      | 4                                      | 5                                      | 6                                      | 7                                      |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| <b>1</b> Satisfação Pessoal com o trabalho            |  |  | ,560 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,617 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,637 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,434 <sup>1</sup><br>,007 <sup>2</sup> |  |
| <b>2</b> Satisfação com a Gestão da Empresa           |  |  | ,580 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> |  | ,332 <sup>1</sup><br>,045 <sup>2</sup> |  |  |
| <b>3</b> Satisfação com as condições de trabalho      | ,560 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,580 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> |  | ,463 <sup>1</sup><br>,004 <sup>2</sup> | ,615 <sup>1</sup><br>,000              | ,408 <sup>1</sup><br>,012 <sup>2</sup> | ,419 <sup>1</sup><br>,010 <sup>2</sup> |
| <b>4</b> Satisfação com o desenvolvimento da carreira | ,617 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> |  | ,463 <sup>1</sup><br>,004 <sup>2</sup> |  | ,679 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,528 <sup>1</sup><br>,001 <sup>2</sup> |  |
| <b>5</b> Satisfação Global com a empresa              | ,637 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,332 <sup>1</sup><br>,045 <sup>2</sup> | ,615 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> | ,679 <sup>1</sup><br>,000 <sup>2</sup> |  | ,496 <sup>1</sup><br>,002 <sup>2</sup> |  |
| <b>6</b> Competências de comunicação e interação      | ,434 <sup>1</sup><br>,007 <sup>2</sup> |  | ,408 <sup>1</sup><br>,012 <sup>2</sup> | ,528 <sup>1</sup><br>,001 <sup>2</sup> | ,496 <sup>1</sup><br>,002 <sup>2</sup> |  | ,491 <sup>1</sup><br>,002 <sup>2</sup> |
| <b>7</b> Responsabilidade e ética                     |  |  | ,419 <sup>1</sup><br>,010 <sup>2</sup> |  |  | ,491 <sup>1</sup><br>,002 <sup>2</sup> |  |

<sup>1</sup> ró Spearman      <sup>2</sup> sig. ≤ 0,05

Concluindo, verificamos uma relação de reciprocidade entre as dimensões da satisfação laboral com as seguintes dimensões do autoconceito de desempenho profissional: *competências de comunicação e interação* e *responsabilidade e ética*. Por conseguinte estas últimas poderão influenciar as dimensões da satisfação laboral: *satisfação pessoal com o trabalho*; *satisfação com a gestão da empresa*; *satisfação com as condições de trabalho*; *satisfação com o desenvolvimento da carreira* e *satisfação global com a empresa*. Do mesmo modo, estas últimas poderão interferir nas dimensões supra referidas do autoconceito de desempenho profissional.

#### 4. Análise indutiva ou inferencial

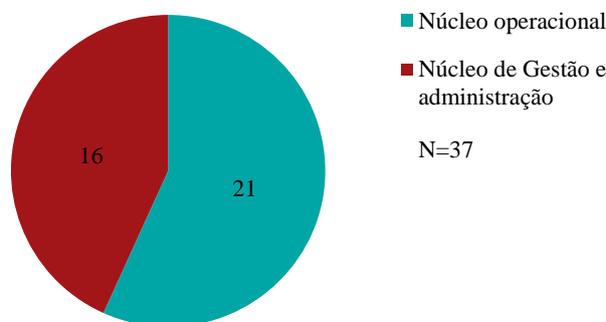
No sentido de perceber se existem variáveis que condicionam a satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional dos trabalhadores decidimos testar a interferência das variáveis “ categoria profissional” e “ vínculo contratual. Averiguamos assim se o grau de satisfação laboral e o autoconceito de desempenho profissional varia consoante a categoria profissional e o vínculo contratual que os trabalhadores possuem com a empresa.

#### 4.1 Análise indutiva ou inferencial à variável – “categoria profissional”

A análise da variável “ categoria profissional” foi realizada a partir de uma agregação em duas grandes classes que correspondem a situações e estatutos profissionais distintos nas empresas. Por um lado, o núcleo operacional na linha de Mintezberg, responsável pelo trabalho manual e tarefas de execução, ocupando um lugar de base e um estatuto sócio profissional inferior; e por outro lado, o núcleo de gestão e administração que apesar de integrar uma diversidade de situações ou estatutos profissionais, tem em comum ocupar-se de um trabalho de carácter intelectual e integra um estatuto sócio profissional superior ao do núcleo operacional.

No gráfico 7 estão representadas as categorias profissionais agregadas por núcleos. Constatando-se uma maior concentração de trabalhadores no núcleo operacional que integra o pessoal qualificado da indústria, construção e artífices, trabalhadores não qualificados, estagiários e trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores. De seguida está o núcleo de gestão e administração que engloba dirigentes, técnicos e profissionais de nível intermédio e pessoal administrativo.

**Gráfico 7-** Análise descritiva à variável “categoria profissional” (nº)



##### 4.1.1 Teste à normalidade

Numa primeira fase da análise estatística inferencial verificamos a normalidade da distribuição das variáveis (tabela 18) através do teste *Shapiro-Wilk*, (dimensão amostral inferior a 30), para determinar a aplicação de um teste paramétrico (teste *t*) ou não paramétrico: teste (*Man-Whitney*) (Pestana e Gageiro, 2008).

**Tabela 18-** Teste à normalidade - *Shapiro-Wilk*

| Variáveis                               | <i>Shapiro-Wilk</i>              |             |
|---|----------------------------------|-------------|
|   |                                  | <i>Sig.</i> |
| Satisfação laboral                      | Núcleo de gestão e administração | ,209        |
|   | Núcleo operacional               | ,910        |
| Autoconceito de desempenho profissional | Núcleo de gestão e administração | ,910        |
|   | Núcleo operacional               | ,110        |

N=37

Como podemos verificar na tabela 18 as variáveis seguem a distribuição normal ( $p \geq 0,05$ ). Desta forma, recorreu-se a um teste paramétrico – teste  $t$  para amostras independentes.

#### 4.1.2 Teste $t$ para amostras independentes

A distribuição amostral  $t$  pode ter duas leituras diferentes, de acordo com a homogeneidade das variâncias, através do nível de significância do teste de *Levene's*. Este parte do pressuposto que se o valor obtido for  $\text{sig.} > 0,05$ , assume-se a igualdade das variâncias.

Como podemos constatar na tabela 19, para a variável “satisfação laboral”, verificamos que não existe homogeneidade de variância  $\text{sig} < 0,05$ , contrariamente à variável autoconceito de desempenho profissional, em que o valor obtido é  $\text{sig.} > 0,05$ , assumindo-se, assim, uma igualdade das variâncias.

**Tabela 19-** Teste à igualdade de variâncias – *Levene's*

| Variáveis                               | Teste de <i>Levene's</i> |             |
|---|--------------------------|-------------|
|   |                          | <i>Sig.</i> |
| Satisfação laboral                      |                          | ,036        |
| Autoconceito de desempenho profissional |                          | ,806        |

N=37

A posteriori, recorreremos ao teste  $t$  para amostra independentes, com o intuito de se verificar, se a média da satisfação laboral e o nível de autoconceito de desempenho profissional dos trabalhadores do núcleo de gestão e administração é igual à média da satisfação laboral dos trabalhadores do núcleo operacional, bem como ao seu nível de autoconceito de desempenho profissional.

Como se pode observar na tabela 20, para a satisfação laboral, o valor obtido em sig. (2-tailed) do teste *t*, é  $> 0,05$ , o que nos indica que a média da satisfação laboral é igual nos dois núcleos.

No que se refere ao autoconceito de desempenho profissional dos núcleos verificamos que existe homogeneidade de variância e que a sig (2-tailed) mostra que não existe diferença entre as médias de autoconceito de desempenho profissional nos núcleos.

Concluindo, a categoria profissional que o trabalhador detém dentro da empresa não interfere no seu grau de satisfação nem no seu autoconceito de desempenho profissional.

A um intervalo de confiança de 95%, podemos concluir que os resultados obtidos neste teste podem ser generalizados para outras realidades, uma vez que, o valor 0, (igualdade das médias), se encontra entre os valores do intervalo de confiança.

**Tabela 20-** Teste *t* para amostras independentes

| Variáveis                               | Teste <i>t</i>         | Intervalo de confiança 95% |        |
|---|------------------------|----------------------------|--------|
|   | <i>Sig.</i> (2-tailed) | Mínimo                     | Máximo |
| Satisfação laboral                      | ,954                   | -,214                      | ,228   |
| Autoconceito de desempenho profissional | ,945                   | -,151                      | ,161   |

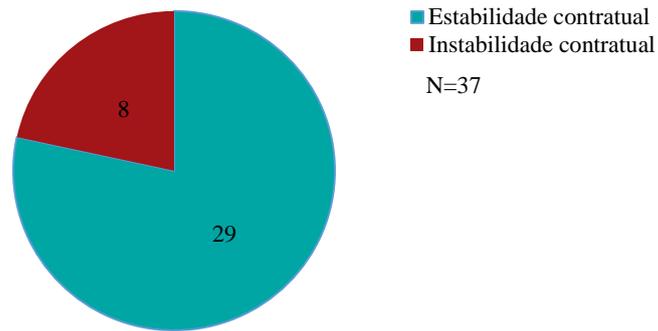
N=37

#### **4.2 – Análise indutiva ou inferencial à variável - “vínculo contratual”**

A análise da variável “vínculo contratual” foi efetivada através de uma agregação em duas classes que correspondem a situações contratuais distintas nas empresas. Por um lado, existe a estabilidade contratual que engloba os trabalhadores com contratos efetivos, a termo certo renovável e temporário; e por outro lado, a instabilidade contratual que integra os trabalhadores sem contrato de trabalho e os independentes.

Como podemos verificar no gráfico 8, existe uma preponderância de trabalhadores com estabilidade contratual e uma minoria com instabilidade contratual.

**Gráfico 8-** Análise descritiva à variável “vínculo contratual” (n°)



#### 4.2.1 Teste à normalidade

Como supra referido na análise inferencial à variável “categoria profissional”, um dos pressupostos para seguir uma análise ao teste *t* para amostras independentes é a normalidade da distribuição das variáveis. Observando a tabela 21, concluímos que as variáveis seguem uma distribuição normal (sig.  $\geq 0,05$ ).

**Tabela 21-** Teste à normalidade

| Variáveis                               |                          | <i>Shapiro-Wilk</i><br><i>Sig.</i> |
|---|--------------------------|------------------------------------|
| Satisfação laboral                      | Estabilidade contratual  | ,480                               |
|   | Instabilidade contratual | ,353                               |
| Autoconceito de desempenho profissional | Estabilidade contratual  | ,863                               |
|   | Instabilidade contratual | ,365                               |

N=37

#### 4.1.2 Teste *t* para amostras independentes

Na tabela 22, registou-se uma homogeneidade das variâncias, sig.  $> 0,05$  para ambas as variáveis.

**Tabela 22 -** Teste à igualdade das variâncias - *Levene's*

| Variáveis                               | Teste de <i>Levene's</i><br><i>Sig.</i> |
|---|---|
| Satisfação laboral                      | ,112                                    |
| Autoconceito de desempenho profissional | ,534                                    |

N=37

Na sequência da verificação da igualdade de variâncias, recorreremos ao valor sig. (2-tailed) do teste *t* para amostras independentes, com o objetivo de perceber se a média da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional dos trabalhadores varia consoante o tipo de contrato de trabalho.

Após uma análise à tabela 23 verificou-se que os valores obtidos em sig. (2-tailed) do teste *t*, são  $> 0,05$ , ou seja, o grau de satisfação laboral e o nível de autoconceito de desempenho profissional são iguais, independentemente do tipo de contrato que os trabalhadores tenham estabelecido com o grupo empresarial.

Uma vez que a igualdade das médias (valor 0) se encontra dentro do intervalo de confiança a 95%, podemos inferir estes resultados para outros contextos.

**Tabela 23** - Teste *t* para amostras independentes

| Variáveis                               | Teste <i>t</i>         | Intervalo de confiança 95% |        |
|---|------------------------|----------------------------|--------|
|   | <i>Sig.</i> (2-tailed) | Mínimo                     | Máximo |
| Satisfação laboral                      | ,658                   | -,221                      | ,345   |
| Autoconceito de desempenho profissional | ,413                   | -,110                      | ,262   |

N=37



## **Capítulo V - Considerações finais**

Neste último capítulo apresentaremos uma reflexão da presente investigação, englobando uma análise crítica aos resultados estatisticamente obtidos, relacionando-os com a problemática teórica explanada nos capítulos anteriores.

Por fim, exporemos um plano de intervenção como resposta às necessidades do grupo empresarial.

### **1. Conclusão**

A satisfação laboral e o desempenho profissional são fatores relevantes para um bom funcionamento e rendimento das empresas. Tal facto justifica que a relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional tenha sido amplamente estudada em diferentes contextos organizacionais, obtendo resultados diversificados. Cummings (1970) (cit. por Pushpakumari, 2008) identificou três linhas orientadoras para a investigação desta relação, sendo elas a de que a satisfação influencia desempenho, o desempenho influencia a satisfação e as recompensas influenciam tanto a satisfação como o desempenho. Seguindo estas orientações foram diversos os autores que estabeleceram relações positivas entre a satisfação laboral e o desempenho profissional

Partindo deste enquadramento teórico e a pedido do grupo empresarial, avaliamos o grau de satisfação laboral e a perceção do autoconceito de desempenho dos trabalhadores, com o intuito de avaliar a relação entre elas, diagnosticar as condições gerais de trabalho e a qualidade/eficiência do desempenho dos trabalhadores.

Antes de mais importa referir que os resultados obtidos na presente investigação estão limitados quer pela estrutura organizacional do grupo empresarial, quer pelo número reduzido de inquiridos, na sua maioria do sexo masculino. Assim, os resultados obtidos são únicos e exclusivos à nossa investigação, não permitindo qualquer tipo de generalização.

Após ter analisado o grupo empresarial, com uma metodologia de investigação essencialmente quantitativa, baseada num inquérito de aplicação direta, foi possível compreender que os trabalhadores, em média, têm um grau de satisfação laboral e uma perceção de desempenho profissional muito satisfatória, manifestando uma tendência altamente favorável em ambas as variáveis analisadas.

Na resposta à nossa questão de partida: “*Qual a relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional?*”, verificamos que os índices de satisfação laboral e o autoconceito

de desempenho profissional não apresentavam uma relação estatisticamente significativa, pelo que não podemos afirmar a existência de uma relação entre satisfação laboral e desempenho profissional, ao contrário do que afirmámos na nossa hipótese de partida em que assumíamos uma relação de reciprocidade entre ambos.

No entanto, verificou-se a existência de correlações estatisticamente significativas entre todas as dimensões da satisfação laboral e duas das dimensões do autoconceito de desempenho profissional, as “competências de comunicação e interação” e a “responsabilidade e ética”, (quadro5), ainda que de uma forma mais presente para a primeira do que para a segunda, o que nos indica que os fatores da satisfação laboral poderão estar relacionados com os aspetos supra referidos do autoconceito de desempenho profissional e vice-versa. Assim sendo, o modelo teórico 3 que postula uma relação de reciprocidade entre a satisfação laboral e desempenho profissional de Judge et.al (2001) é apenas parcialmente corroborado.

**Quadro 5-** Relação de reciprocidade entre as dimensões empíricas da satisfação laboral e do autoconceito de desempenho profissional



Fomos mais longe na análise e procuramos testar em que medida as variáveis “categoria profissional” e “vínculo contratual” influenciavam os resultados obtidos para a satisfação e autoconceito. De acordo com a análise inferencial realizada concluímos que estas não interferem na avaliação da satisfação laboral e no autoconceito de desempenho profissional dos trabalhadores.

No decorrer da investigação surgiram vários entraves, nomeadamente na aplicação do inquérito. Assim, foi passível de observar que os trabalhadores demonstraram alguma resistência em responder às questões da satisfação laboral, uma vez que, apesar de responderem sempre positivamente às questões, apontaram críticas a alguns aspetos da dinâmica laboral. Em relação ao autoconceito de desempenho profissional denotou-se uma maior facilidade de resposta, geralmente de teor muito positivo. No entanto os trabalhadores consideraram que a avaliação de desempenho devia ser feita pelos seus superiores hierárquicos e não por eles. Outra limitação registada prende-se com o tempo despendido pelos trabalhadores que procuravam responder apenas às questões formuladas num curto espaço de tempo, fazendo poucas reflexões ou comentários adicionais.

Dados os resultados do nosso trabalho, seria pertinente a realização de uma investigação futura, para se perceber quais os fatores que condicionam a ausência de relação de reciprocidade entre as dimensões do autoconceito de desempenho profissional (*conhecimentos sobre o trabalho, planeamento e resolução de problemas e produtividade*) e as dimensões da satisfação laboral, já que Carroll, Keflas e Watson (1964) (cit. por Pushpakumari, 2008) identificaram uma relação de causalidade recíproca entre a satisfação laboral e os níveis de produtividade. Concomitantemente, diversos autores identificaram os conhecimentos e competências do trabalhador como possíveis mediadores da relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional (Judge et al., 2001). Desta forma seria igualmente importante realizar um estudo aprofundado dos conhecimentos e competências que os trabalhadores necessitam para executar as suas atividades profissionais.

Foi tendo em conta as conclusões que acabamos de apresentar e a solicitação da empresa que elaboramos um plano de intervenção que visa um potencial incremento do desempenho da empresa através do desenvolvimento das condições laborais, que possam ser favoráveis à obtenção de um grau de satisfação laboral ainda maior. De lado nestas recomendações, deixamos a nossa preocupação da relação entre a satisfação laboral e o desempenho profissional, porém sem descuidar a informação recolhida de que é importante os superiores hierárquicos avaliarem os trabalhadores.

## **2. Plano de intervenção**

**Identificação do projeto:** Programa de intervenção na satisfação e no desempenho dos trabalhadores.

**Local onde será implementado o projeto:** ██████████

### **Caraterização do problema / justificação / objetivo**

O atual paradigma de gestão de recursos humanos valoriza o trabalhador pois considera-o um elemento crucial da empresa, visto que quanto mais satisfeitos e empenhados estiverem os trabalhadores, maior será o nível de produtividade de uma empresa (Caetano e Vala, 2002).

Após ter investigado o grupo empresarial, numa metodologia de investigação quantitativa, foi possível conhecer o grau de satisfação laboral dos trabalhadores e o seu autoconceito de desempenho profissional. Em relação à satisfação laboral, em média, os trabalhadores encontram-se satisfeitos com uma tendência positiva, o que significa que o seu grau de satisfação não é negativo mas também não atinge o grau máximo da nossa escala. Relativamente ao autoconceito de desempenho profissional, em média, os trabalhadores consideram ter um desempenho profissional satisfatório, também ele com tendência positiva, ou seja, mais uma vez, os valores são intermédios.

No sentido de potencializar o sucesso do grupo empresarial, o presente projeto assume dois momentos de intervenção: i) Melhorar a satisfação dos trabalhadores; ii) Implementar um instrumento de avaliação de desempenho.

### **I) Melhorar a satisfação dos trabalhadores**

#### **Procedimentos:**

Nesta seção iremos propor, objetivamente, as sugestões e as técnicas que poderão vir a ser utilizadas para melhorar a satisfação dos trabalhadores do grupo empresarial. Será pertinente a implementação das seguintes estratégias/técnicas:

- 1. Elaborar um manual de acolhimento** que consiste numa publicação acerca do grupo empresarial, que visa o fornecimento de informação aos recém-admitidos sobre a organização, o regulamento interno, estruturas representativas dos trabalhadores, benefícios sociais, entre outros.  
Deste modo, os recém-admitidos poderão ter, à partida, um maior conhecimento do funcionamento do grupo e da sua empresa, o que poderá conduzir a níveis mais baixos de ansiedade, uma melhor integração nas equipas de trabalho e, conseqüentemente, a melhores níveis de satisfação laboral.
- 2. Promover reuniões com os trabalhadores e os superiores hierárquicos com maior regularidade**, de modo a promover uma melhor fluidez na comunicação e nas relações interpessoais.
- 3. Elaborar um mapa de substituições** para que os trabalhadores não se sintam sobrecarregados com as tarefas de outros e para que consigam organizar-se de forma a executar o seu trabalho adequadamente.
- 4. Diagnóstico e avaliação do plano de saúde disponível** na medida em que, de acordo com o apurado junto dos trabalhadores, os serviços prestados pela instituição de saúde vigente no grupo empresarial não correspondem às expectativas e necessidades dos mesmos.
- 5. Diagnóstico aprofundado das condições de trabalho e adequação das mesmas** uma vez que, aquando da aplicação do inquérito, foi evidente alguma insatisfação por parte dos trabalhadores no que diz respeito a alguns aspetos do espaço físico (temperatura e desatualização dos equipamentos informáticos).
- 6. Construção de um calendário com turnos diurnos e noturnos** caso esta política seja implementada. Segundo os resultados obtidos, a maior parte dos trabalhadores mostrou disponibilidade e preferência para trabalhar em regime de turnos. Como tal, será importante numa primeira fase perceber quais os trabalhadores interessados e as suas funções, para que se proceda à elaboração de um plano das atividades a serem executadas, bem como à definição das condições em que os turnos serão realizados.

7. **Implementação de um sistema de recompensas** para bonificar os trabalhadores através de prêmios, folgas, descontos na empresa, entre outros, como estratégia para a obtenção de bons níveis de satisfação e de desempenho profissional.
8. **Criação de um programa de sugestões** que consiste na conceção de uma plataforma disponível aos trabalhadores, onde estes poderão expor, anonimamente, as suas sugestões/reclamações.

## **II) Implementar um instrumento de avaliação de desempenho**

De acordo com os resultados obtidos na avaliação do autoconceito de desempenho profissional, verificamos que os trabalhadores têm uma boa perceção do seu desempenho. Assim, por forma a complementar a avaliação de desempenho realizada, será pertinente a confrontação dos resultados da autoavaliação através de uma heteroavaliação realizada pelos superiores hierárquicos.

Deste modo, propomos a implementação de um instrumento de avaliação de desempenho a fim de promover um melhor desenvolvimento das competências dos trabalhadores.

Um sistema de avaliação de desempenho é fulcral para as organizações porque as ajuda a tomar decisões relacionadas com as transferências, remunerações, gestão salarial e despedimentos entre outras. No que respeita ao trabalhador, a implementação de um sistema de avaliação é capital já que permite que este adquira uma maior consciência acerca do seu desempenho e possibilita que o avaliador proceda a um aconselhamento profissional individualizado (Caetano e Vala, 2002).

### **Procedimentos:**

Para a implementação da avaliação de desempenho é necessário a realização de um procedimento prévio:

### **Análise do trabalho e descrição de funções:**

Esta análise consiste na previsão rigorosa dos aspetos de trabalho, como o comportamento e/ou desempenho, através da identificação do posto de trabalho; do objetivo;

das responsabilidades do ou dos superiores hierárquicos; das relações interpessoais; das condições físicas de trabalho e das políticas salariais. Paralelamente efetua-se uma descrição aprofundada das funções, identificando quais as competências/conhecimentos necessários para a sua execução. Visa a resposta às perguntas: “O que faz?”, “Como faz?” e “Para que faz?” (Guerreiro, 1994).

### **1. Definição do instrumento e dos procedimentos de avaliação de desempenho**

Para determinar as metodologias a aplicar na avaliação de desempenho é fundamental o estabelecimento de uma colaboração direta com os dirigentes do grupo empresarial, para que as tomadas de decisão sejam feitas em consonância com as necessidades reais do grupo empresarial e dos trabalhadores. Esta fase contempla:

- i) Definição da fonte de avaliação;
- ii) Objetivos de avaliação ( empresa; postos de trabalho)
- iii) Início e momentos da avaliação;
- iv) Medidas de avaliação ( escalas e indicadores)
- v) Processo de avaliação (implementação da avaliação de desempenho)

### **2. Recolha da informação**

Depois da concretização do ponto 1 proceder-se-ia à recolha da informação. Nesta fase o avaliador iria implementar os procedimentos de avaliação pré-estabelecidos, visando a avaliação da *performance* do trabalhador.

### **3. Transmissão de resultados**

Após ter recolhido a informação far-se-ia a transmissão dos resultados: o avaliador e o avaliado apreciariam os resultados da avaliação de desempenho, perspetivando o futuro percurso do trabalhador dentro do grupo empresarial.

### **4. Necessidades de intervenção**

Após a avaliação de desempenho poderão ser identificadas lacunas no desenvolvimento do processo laboral, as quais podem ser colmatadas com estratégias como o investimento

em formação especializada e a reorganização das equipas e/ou posto de trabalho, entre outras. A pertinência desta intervenção seria discutida em conjunto com os dirigentes do grupo empresarial.

**Condições de exequibilidade:**

No sentido de se conseguir por em prática o presente projeto de intervenção, seria pertinente o envolvimento da direção do grupo empresarial, bem como dos seus trabalhadores. Para tal, seria fundamental a contratação de um profissional da área de recursos humanos, ou uma subcontratação temporária externa de uma empresa dessa área.

## **Referências bibliográficas**

ALCOBIA, Paulo (2011) – “Atitudes e Satisfação no trabalho”. In FERREIRA; J.M.C, ed.; NEVES, José, ed.; CAETANO, António, ed., *Manual de Psicossociologia das Organizações*-Lisboa: Editora Escolar. ISBN 978-972-29705-2

BENDASSOLLI, Pedro (2012) – “Desempenho no trabalho: Revisão da literatura”. *Psicologia Argumento*, Curitiba, v.30, n. 68, pp. 171-182.

BROWN, Steven; LENT, Robert (2005) – *Career Development and counseling: Putting Theory and Research to work*. New Jersey: Jonh Wiley & Sons, Inc., Hoboken. ISBN 0-471-28880-2

BRYMAN, Alan; CRAMER, Duncan (2003) – “Análise de Dados em Ciências Sociais: Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows”, 3ª ed, Oeiras: Editora Celta. ISBN: 972-774-169-X

CABRAL, Arlinda (2014) – “A inserção profissional dos diplomados do ensino superior: Conciliação e conflito na relação entre o trabalho e outras esferas da vida social”. Tese de Doutoramento em sociologia. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

CAETANO, António; VALA, Jorge (2002) “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”, 2ª ed, Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN: 972-96897-8-4

CHIAVENATO, Idalberto (2008) – “Gestão de Pessoas”. Brasil: Editora Campus.

COELHO, Sofia (2011) – “Clima organizacional e satisfação laboral: um estudo de caso para o diagnóstico e intervenção”. Relatório de Estágio em sociologia. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto.

COOK, Allison (2008) - “Job satisfaction and job performance: is the relationship spurious?” Thesis the Master of Science. Office of Graduate Studies of Texas A & M University.

CRESWELL, John W (2013) - “*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*”. ISBN-13: 978-1-4522-2609-5

FERREIRA, J.M.C (2011) - “Abordagens Clássicas”. In FERREIRA, J.M.C ed.; NEVES, José, ed.; CAETANO, António, ed., *Manual de Psicossociologia das Organizações*- Lisboa: Editora Escolar. ISBN 978-972-29705-2

FONSECA, Sónia (2009) –“Autoconceito Profissional dos Professores de Ciências e Matemática no 2º Ciclo do Ensino Básico”. Dissertação de Mestrado em Educação. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa.

FREIRE, João (2001) - “ Sociologia do Trabalho: Uma Introdução”. Porto, Edições Afrontamento. ISBN 972-36-0601-1

GIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin (1993) – “O inquérito: teoria e prática”. Oeiras: Celta Editora. ISBN:972-8027-13-3

GIDDENS, Anthony (2004) - “*Sociologia*”. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian. 4ª edição.

GOMES, Roberto; GOMES, Renato (2013) – “ Ensaio teórico sobre os fatores de motivação e satisfação no trabalho”. *Revista Borges*, vol.3, nº 2, pp. 4-19

GUERREIRO, Susana (1994) – Análise de um Processo de Avaliação de Desempenho: O caso da Sumolis (Viseu). Monografia para obtenção do grau de licenciatura em Psicologia Social e do Trabalho. Universidade Fernando Pessoa.

HALMAN, L. (1999). European and their work orientations. WORC Paper 99.04.005/1. Work and Organization Research Centre. Tilburg University Press.

HACKMAN, J. R. e OLDHAM, G.R (1976) - “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. (1959) – *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York.

- HERZBERG, F (1966) – work and the Nature of Man. World Publishing, Cleveland, Ohio.
- INGLEHART, Ronald (2008) - “Changing values among western publics from 1970 to 2006”. West European Politics, vol. 31. Nos. 1-2, pp. 130-146
- INGLEHART, Ronald; ABRAMSON, Paul (1994) – “Economic security and value change”. The American Political Science Review, Vol. 88, Issue 2, pp.336-354
- JACKSON, John; MATHIS, Robert L. (2007) - Human Resource Management. Cengage Learning. ISBN: 0324542755, 9780324542752
- JAMES, William (1890) - “The principles of Psychologys”. New York, Henry Holt and Company, Vol. 1.
- JUDGE, Timothy A.; THROSEN, Carl J.; BONO, Joyce E.; PATTON, Gregory K.; (2001) – “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review” Psychological Bulletin, Vol. 127. No. 3, pp. 376-407
- KOVÁCS, Ilona (2002) - “As metamorfoses do emprego. Ilusões e problemas na sociedade de informação. Oeiras, Celta editora.
- LIMA, Maria; VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria. (1988) – “ Os Determinantes da Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos”. *Análise psicológica*, 3-4 (vi): 441-457
- LOCKE, E. A. (1976) – “The nature and causes of job satisfaction”. In DUNNETE, D., ed., Handbook of Industrial and Organization Psychology. Chicago: Rand McNally.
- MANTOVANINI, Viviane (2011) – A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional. Curso de Pós-Graduação “Latus Senso” em MBA em Gestão Empresarial. Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* – Unisalesiano, Lins-SP.
- MARQUEZE, Eliane; MORENO, Claudia (2005) –“ Satisfação no trabalho – uma breve revisão”. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, pp. 69-79

MARTINEZ, Maria; PARAGUAY, Ana (2003) – “Satisfação e saúde no trabalho – aspetos metodológicos.” *Cadernos da Psicologia Social do trabalho*, vol.6, pp.59-78.

MASLOW, A.H. (1970) – “A theory of human motivation”. In *Motivation and personality* (3rd) New York: Harper & Row.

MINTZBERG, Henry (1995) - “Estrutura e dinâmica das organizações”. 3ª Edição. Lisboa: Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-2247-2

MORIN, Estelle (2004) – “The meaning of work in modern times”. *Conference – 10<sup>th</sup> World Congress on Human Resources Management*, Rio de Janeiro.

NEVES, José (2011) – “Aptidões individuais e teorias motivacionais ”. In FERREIRA; J.M.C, ed.; NEVES, José, ed.; CAETANO, António, ed., *Manual de Psicossociologia das Organizações*- Lisboa: Editora Escolar. ISBN 978-972-29705-2

NEVES, Sílvia; FARIA, Luísa (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

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes (2008) – “ Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS, 5ª ed, Lisboa: Edições silabo. ISBN: 978-972-618-498-0

PUSHPAKUMARI, M. D. (2008) - “The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis”, pp. 89-105.

RAMOS, Sara (2009) – “ Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano”. Relatório de Estágio Curricular de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra.

ROGERS, Carls (1959) - “A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client- centered Framework”. From *Psychology: A Study of a Science*. Study 1, Vol. 3: Formulations of the Person and the Social Context, edited by Sigmund Koch, pp. 84-256

SANTOS, Bruno (2012) – “Satisfação no Trabalho: O caso de um banco”. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. (2009) - Fundamentos de comportamento organizacional. Bookman.

SERRA, Adriano (1988) – “ O auto-conceito”. *Análise Psicológica*, 2 (vi), pp. 101-110

SOUZA, M.G.S; PUENTE-PALACIOS, K.E (2001) – “ A influência do Autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho”. *Campinas: Estudos de Psicologia*, pp. 315-325

SPECTOR, Paul (2002) - *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

STAW, B. M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.

TAMAYO, Natasha (2006) – “ Autoconceito Profissional e Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho”. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 10, nº 3, pp. 09-28.

VEIGA, Feliciano (1990) – “ Autoconceito e Disrupção Escolar dos Jovens: Conceptualização, Avaliação e Diferenciação. Tese de Doutoramento em Psicologia Educacional. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Lisboa.



# **ANEXOS**



## **Anexo 1 | Entrevista semiestruturada**

Entrevista semiestruturada ao(s) dirigente(s) do [REDACTED]

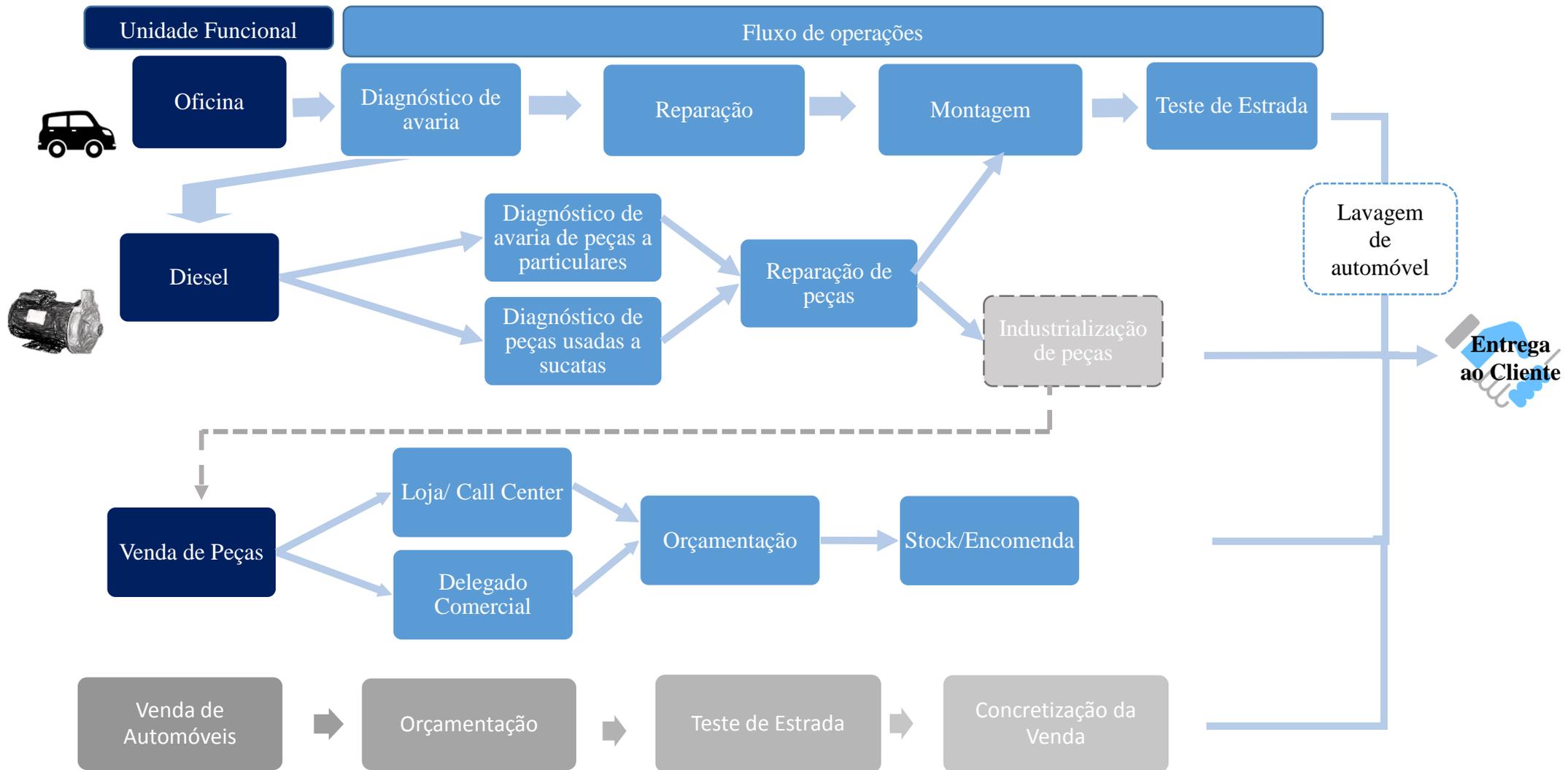
**Apresentação dos objetivos da entrevista:**

- Obter um conhecimento da história do [REDACTED], o seu percurso, a sua estratégia atual e os desafios futuros.
- Pedir autorização para gravar
- Garantir sigilo da informação recolhida e anonimato da pessoa

**Tópicos a abordar**

1. Quando foi fundado o [REDACTED]?
2. Como, quando e onde foi fundado o [REDACTED]? Quem o fundou?
3. Conte-me um pouco da sua história? Como tem evoluído e crescido a empresa?
4. Quais são os objetivos do Grupo atualmente? Que mercados quer atingir?
5. Quais os setores de atuação, ou seja, quais os produtos e serviços que fornecem -  
Reparação, venda de automóvel, ..
6. [REDACTED], tem várias delegações? Quantas delegações têm?
7. Quais os departamentos que tem em cada delegação?
8. Quantos trabalhadores possui cada delegação?
9. Como classifica o momento que a empresa vive na atualidade? Crescimentos, estagnação e relacionar com contratação
10. A empresa tem uma política de gestão de recursos humanos? Quem é o responsável por este pelouro na empresa? Que áreas integra? Que instrumentos de gestão utilizam?
11. A empresa tem uma política de formação interna? Como a caracteriza? Porquê?
12. Qual é o horário de trabalho? É costume fazer horas extraordinária? São renumeradas?
13. Tem trabalho por turnos? Quantos turnos funcionam na empresa?
14. Como funciona o plano de folgas dos trabalhadores?
15. Os trabalhadores têm pausas para descanso num dia de trabalho? Ou o trabalho é contínuo?
16. Em relação ao futuro o que o Grupo perspetiva?
17. O que o leva a querer fazer um estudo sobre satisfação laboral neste momento. Quais são os seus objetivos? Gostava de ver o tema relacionado com outros? Quais? E porquê

## **Anexo 2|Fluxograma do processo produtivo**



Legenda:

Empresa A – Unidades Funcionais: **Oficina + Diesel + Venda de Peças + Venda de Automóveis + Secção de Industrialização.**

Empresa B – Unidades Funcionais: **Oficina + Diesel + Venda de Peças**

## **Anexo 3 | Inquérito de satisfação laboral e desempenho profissional**

### **Inquérito de satisfação laboral e desempenho profissional**

Este inquérito tem como objetivo analisar o grau de satisfação laboral e perceber a sua relação com o desempenho profissional avaliado pelos trabalhadores. É realizado no âmbito do mestrado em sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. A sua participação é fundamental no sentido de podermos identificar possibilidade de melhorar as condições gerais de trabalho.

Todas as informações fornecidas serão tratadas confidencialmente e o seu anonimato será totalmente assegurado.

- A entrevista é composta por 48 perguntas com a duração máxima de 15 minutos.
- Os resultados desta investigação está dependente da sua colaboração. Neste sentido pedimos que esteja atento as questões e que dê respostas sinceras.

### Caraterização Sociodemográfica e Profissional

|                                  |                                     |                          |                 |                          |                          |                          |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>1. Sexo</b>                   | Feminino                            | <input type="checkbox"/> | <b>2. Idade</b> | 20-24                    | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  |                                     |                          |                 |                          | 25-29                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  |                                     |                          |                 |                          | 30-34                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  | Masculino                           | <input type="checkbox"/> |                 |                          | 35-39                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  |                                     |                          |                 |                          | 40-44                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  |                                     |                          |                 |                          | 45-49                    | <input type="checkbox"/> |
| <b>3. Estado Civil</b>           | Solteiro                            | <input type="checkbox"/> |                 |                          | 50-54                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  | Casado                              | <input type="checkbox"/> |                 |                          | 55-59                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  | União de Facto                      | <input type="checkbox"/> |                 |                          | 60-65                    | <input type="checkbox"/> |
|                                  | Divorciado/Separado                 | <input type="checkbox"/> |                 |                          |                          |                          |
|                                  | Viúvo                               | <input type="checkbox"/> |                 |                          |                          |                          |
| <b>4. Formação Escolar</b>       | Ensino Básico                       |                          |                 |                          |                          | <input type="checkbox"/> |
|                                  | Ensino Secundário                   |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Ensino Superior                     |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
| <b>5. Categoria Profissional</b> | Sócio-Gerente                       |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Chefe de Compras                    |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Chefe Serviço Pós-venda             |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Chefe de Secção                     |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Encarregado Geral                   |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Técnico de Informática              |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Tesoureiro                          |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Escriturário                        |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Rececionista                        |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Rececionista/Telefonista 1ªCat      |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Vendedor Auto                       |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Caixeiro 1ªCat                      |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Mecânico 1ªCat                      |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Mecânico 2ªCat                      |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Mecânico de Bombas de Injeção 1ªCat |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Mecânico de Bombas de Injeção 2ªCat |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Mecatrónico Auto 1ªCat              |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Mecatrónico Auto 2ªCat              |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Pintor de Veículos 1ªCat            |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Pinto de Veículos 2ªCat             |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
| Ajudante Lavador                 |                                     |                          |                 | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| Estagiário _____                 |                                     |                          |                 | <input type="checkbox"/> |                          |                          |
| <b>6. Vínculo Contratual</b>     | Efetivo                             |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Termo certo – renovável             |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Temporário                          |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Sem contrato de trabalho            |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|                                  | Trabalhador independente            |                          |                 |                          | <input type="checkbox"/> |                          |

### 1. Grau de Satisfação Pessoal com o Trabalho

Avalie o seu grau de satisfação com a função que desempenha.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao seu contrato de trabalho.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao seu salário mensal.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação as práticas de substituição na ausência dos colegas de trabalho.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao plano de saúde disponível para os funcionários.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à forma como a empresa reconhece os seus esforços individuais.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à formação que a empresa lhe proporciona

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à igualdade de oportunidades

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

## 2. Grau de satisfação com a gestão da empresa

Avalie o seu grau de satisfação em relação à capacidade do Patrão em comunicar com os trabalhadores.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação no que se refere às relações dos trabalhadores com os dirigentes

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao novo dirigente da empresa **(Não aplicar ao dirigente em questão)**

. Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação a forma como a empresa gere os conflitos

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à capacidade do **Chefe da sua secção** em gerir o trabalho. **(Não aplicar, caso não haja chefe)**

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à capacidade do **Chefe da sua secção** em comunicar com os trabalhadores. **(Não aplicar, caso não haja chefe)**

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à forma como é avaliado o seu desempenho

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à forma como os objetivos individuais lhe são transmitidos.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à possibilidade de conciliar a vida profissional com assunto pessoais.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

### 3. Grau de Satisfação com as condições de trabalho

Avalie seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho da empresa.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação aos equipamentos e tecnologias disponíveis.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao horário de Trabalho.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao número de intervalos durante o dia laboral.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Indique o seu grau de satisfação em relação às condições de segurança e higiene na empresa

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

### 4. Grau de Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Avalie o seu grau de satisfação em relação às oportunidades de desenvolver novas competências.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação ao seu percurso profissional na empresa.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

### 5. Apreciação Global da Empresa

Avalie o seu grau de satisfação em relação

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação para com os valores e normas da empresa.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação relação aos objetivos estabelecidos na empresa.

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

Avalie o seu grau de satisfação em relação à possibilidade de fazer turnos noturnos

Muito insatisfeito  Insatisfeito  Satisfeito  Muito Satisfeito

## 6. Conhecimentos sobre o trabalho

Eu compreendo o trabalho que realizo.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu tenho as competências e o conhecimento necessário para o desempenho do meu trabalho?

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu estou atualizado sobre novas técnicas/procedimentos?

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

## 7. Planeamento e Resolução de Problemas

Eu tenho autonomia para planear e executar o meu trabalho

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou capaz de identificar problemas durante o trabalho.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou capaz de reagir aos problemas em tempo adequado.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

## 8. Produtividade

Eu atinjo os objetivos estabelecidos pela empresa.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu cumpro os padrões de produtividade e qualidade.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou um trabalhador polivalente.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

### 9. Competências de Comunicação e Interação

Eu faço sugestões válidas/assertivas para a empresa

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou um trabalhador participativo

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou um trabalhador atento em relação ao que me é transmitido.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou capaz de ajudar os seus colegas de trabalho

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu sou capaz de trabalhar em equipa

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

### 10. Responsabilidade e ética

Eu cumpro os horários de trabalho.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu não falto ao trabalho.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu tenho atitudes adequadas no ambiente de trabalho.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu tenho um comportamento profissional na interação com os clientes.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu cumpro prazos e compromissos estabelecidos.

Nunca

Raramente

Frequentemente

Sempre

Eu utilizo os recursos disponíveis adequadamente.

Nunca

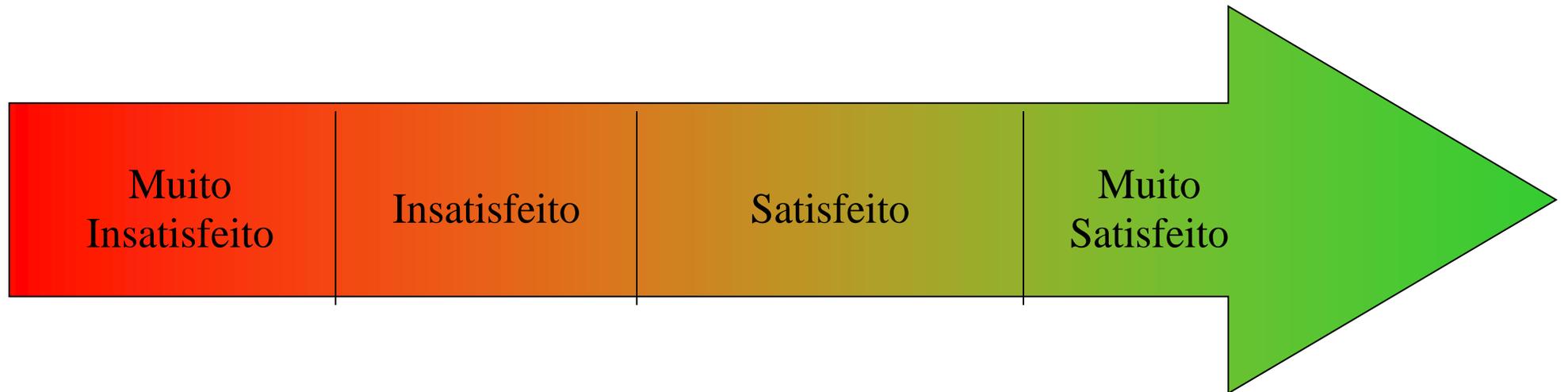
Raramente

Frequentemente

Sempre

## **Anexo 4 | Cartões de escala visual**

# Avalie o seu grau de satisfação...



# Eu...

