DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

"LUÍS DE CAMÕES"

O IMPACTO DAS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Laura Sofia Meireles Marques

Orientador: Professora Doutora Cristina Maria Fernandes Nunes

Número do candidato: 30005730

Janeiro 2026

Lisboa

“Tudo parece impossível até que seja feito.”

Nelson Mandela

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Cristina Nunes por toda a disponibilidade, apoio e paciência que teve comigo ao longo deste meu percurso académico.

Deixo também uma palavra de agradecimento à Universidade Autónoma de Lisboa por ter-me proporcionado oportunidade de realizar não só minha licenciatura em Gestão do Desporto, como também o mestrado em Gestão de Empresas.

Agradeço também ao meu companheiro por todo o apoio, paciência e incentivo constates ao longo deste percurso.

Não foram muitas as pessoas, que tive do meu lado, mas as poucas que estiveram estou inteiramente agradecida, porque acreditaram em mim, muitas das vezes acreditaram mais do que eu em mim mesma!

Agradeço também aos meus colegas mais próximos, por tornarem estes dois anos mais leves e gratificantes, são boas amizades que pretendo que durem muito tempo.

Foram muitos anos de luta, um longo caminho eu percorri e sou grata por todas as conquistas que foram bem-sucedidas. O facto de ter começado sem nada na vida e já ter conquistado tanto, ajuda a fortalecer-me e a reforçar a minha superação e resiliência.

RESUMO

A satisfação no trabalho tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante do bem-estar dos trabalhadores e do desempenho organizacional, assumindo particular relevância num contexto laboral marcado por mudanças aceleradas, competitividade e exigências crescentes e adaptação. Neste enquadramento, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional emergem como elementos centrais para a motivação e retenção dos colaboradores. A presente dissertação tem como objetivo analisar o impacto das oportunidades de desenvolvimento e crescimento na satisfação no trabalho, considerando as perceções dos trabalhadores em diferentes contextos organizacionais em Portugal. A investigação adotou uma abordagem quantitativa, recorrendo à aplicação de inquérito por questionário disponibilizado online e aberto a participantes de todo o território nacional. A amostra final integrou 230 respostas válidas. O instrumento de recolha de dados incluiu questões sociodemográficas e itens destinados a avaliar a satisfação no trabalho e a perceção das oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira. Os dados foram analisados com recurso a estatística descritiva e inferencial. Os resultados um nível global de satisfação elevado, com uma mediana de 4 numa escala de cinco pontos. Verificou-se que a maioria dos participantes considera que as oportunidades de formação, aprendizagem contínua e progressão na carreira têm um impacto positivo na sua satisfação laboral. A análise das variáveis sociodemográficas revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas na satisfação no trabalho em função do género, do estado civil ou da zona geográfica. Contudo, foram identificadas diferenças significativas associadas à idade, às habilitações literárias e ao setor de atividade, sugerindo que estes fatores influenciam a forma como os trabalhadores percecionam a satisfação e as oportunidades de desenvolvimento. Em termos gerais, os resultados reforçam a relevância das práticas de desenvolvimento profissional como instrumentos estratégicos de gestão de recursos humanos, contribuindo para níveis mais elevados de satisfação no trabalho. O estudo oferece contributos teóricos e práticos, salientando a importância de políticas organizacionais orientadas para o crescimento e valorização dos colaboradores no contexto português.

Palavras-chave – Crescimento na carreira, Desenvolvimento profissional, Formação, Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Job satisfaction has been widely recognized as a determinant of workers' well-being and organizational performance, assuming particular relevance in a work context marked by accelerated changes, competitiveness and increasing demands and adaptation. In this context, opportunities for professional development and growth emerge as central elements for employee motivation and retention. This dissertation aims to analyze the impact of development and growth opportunities on job satisfaction, considering the perceptions of workers in different organizational contexts in Portugal. The research adopted a quantitative approach, using the application of a questionnaire survey made available online and open to participants from all over the national territory. The final sample included 230 valid answers. The data collection instrument included sociodemographic questions and items aimed at assessing job satisfaction and the perception of opportunities for development and career progression. The data were analysed using descriptive and inferential statistics. The results were a high overall level of satisfaction, with a median of 4 on a five-point scale. It was found that most participants consider that opportunities for training, continuous learning and career development have a positive impact on their job satisfaction. The analysis of sociodemographic variables revealed that there are no statistically significant differences in job satisfaction according to gender, marital status or geographical area. However, significant differences were identified associated with age, educational attainment and sector of activity, suggesting that these factors influence the way workers perceive satisfaction and development opportunities. In general terms, the results reinforce the relevance of professional development practices as strategic tools for human resource management, contributing to higher levels of job satisfaction. The study offers theoretical and practical contributions, highlighting the importance of organizational policies oriented to the growth and appreciation of employees in the Portuguese context.

Keywords – Career growth, Professional development, Training, Job satisfaction.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 1

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA 1

1.2 JUSTIFICAÇÃO 2

1.3 OBJETIVOS 3

1.4 METODOLOGIA 4

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 4

2. REVISÃO DE LITERATURA 6

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO 6

2.1.1 Conceitos e Dimensões 6

2.1.2 Modelos Teóricos: Herzberg, Locke, Hackman & Oldham 8

2.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL 14

2.2.1 Formação, Capacitação e Educação Corporativa 15

2.2.2 Planos de Carreira, Mentoring e Coaching 16

2.2.3 Gestão de Talentos e Sucessão 18

2.2.4 Gestão de Talento e Sucessão Relação Com A Satisfação No Trabalho 20

2.3 RELAÇÃO ENTRE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO 22

2.3.1 Teoria de Autodeterminação (Deci & Ryan) 22

2.3.2 Teoria das Necessidades (Maslow, Alderfer) 23

2.3.3 Evidências Empíricas em Estudos Anteriores 25

3. METODOLOGIA 26

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO 26

3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO 26

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA 27

3.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS 27

3.5 PRÉ-TESTE E A RECOLHA DE DADOS 28
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS 29
3.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 29
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 33
4.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO 33
4.2 IMPACTO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO 36
4.3 PERCEÇÕES DE FORMAÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA 42
4.4 RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO 43
4.5 FATORES PARA A EXISTÊNCIA DE DESIGUALDADE DE OPRTUNIDADES 45
4.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS 46
CONCLUSÃO 48
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS 48
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUSGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS 49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 51
APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO 58
APÊNDICE 2 – GRÁFICOS E TABELAS ESTATÍSTICAS 62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género. 29
Gráfico 2 - Idade. 30
Gráfico 3 - Estado Civil. 30
Gráfico 4 - Zona Geográfica. 31
Gráfico 5 - Habilitações Académicas. 31
Gráfico 6 - Setor de Atividade. 32
Gráfico 7 – Considero o meu emprego um bom local para trabalhar 33
Gráfico 8 – Pretendo ficar no meu emprego a longo prazo 34
Gráfico 9 - Atualmente procuro um novo emprego 34
Gráfico 10- Boxplot do nível de satisfação relativo ao trabalho em sí, perante vários setores de atividade 40
Gráfico 11 - Boxplot do nível de satisfação face à relação com os outros, perante vários setores de atividade 41
Gráfico 12 - Boxplot do nível de satisfação face à segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece perante vários setores de atividade 42
Gráfico 13 - Considero que a formação e a evolução profissional contribuem para a minha satisfação no emprego 43
Gráfico 14 - Recebi Formação nos últimos 12 meses 44
Gráfico 15 - Considero que todos os colaboradores da minha empresa têm as mesmas oportunidades 45
Gráfico 16 – Posto médio de cada classe etária relativo ao fator 1 69
Gráfico 17 - Posto médio de cada habilitação literária relativo ao item da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece 72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Dimensões da Satisfação no Trabalho. 7
Quadro 2. Fatores da Teoria de Herzberg. 8
Quadro 3. Ligação da Teoria de Herzberg com a Teoria da Autodeterminação e o Modelo Procura-Recursos do Trabalho. 9
Quadro 4. Integração do Modelo de Lock com Abordagens Contemporâneas. 11
Quadro 5. Evidência Empírica Recente do Modelo de Valor-Perceção. 11
Quadro 6. Tipos de ajuste pessoa-contexto e impactos na Satisfação no Trabalho. 12
Quadro 7. Cinco Dimensões do Modelo de Machman & Oldham. 13
Quadro 8. Atualizações e evidências recentes do Modelo JCM. 13
Quadro 9. Comparação entre os Três Modelos. 14
Quadro 10. Etapas Fundamentais do Desenho Instrucional. 16
Quadro 11. Quadro Síntese. 20
Quadro 12. Gestão de Talentos e Sucessão: Ligações à Satisfação no Trabalho. 20
Quadro 13 - Composição de cada Fator do Nível de Satisfação. 37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Perceções sobre a Satisfação no trabalho. 35
Tabela 2 - Formação e Progressão na Carreira 42
Tabela 3 - Percentagem de vezes que foi referida cada causa nos 230 inquiridos. 46
Tabela 4 - Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial - Nível de Satisfação com o Trabalho 62
Tabela 5 - Variância Total Explicada da Análise Fatorial - Nível de Satisfação com o Trabalho. 62
Tabela 6 - Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial - Nível de Satisfação com o trabalho 63
Tabela 7 - Matriz das Componentes Rodada da Análise Fatorial - Nível de Satisfação 64
Tabela 8 - Alfa Cronbach do Fator 1 do Nível de Satisfação 65
Tabela 9 - Estatísticas do Item do Fator 1 do Nível de Satisfação 65
Tabela 10 - Alfa de Cronbach do Fator 2 do Nível de Satisfação 65
Tabela 11 - Estatísticas do Item do Fator 2 do Nível de Satisfação 66
Tabela 12 - Alfa de Cronbach do Fator 3 do Nível de Satisfação 66
Tabela 13 - Estatísticas do Item do Fator 3 do Nível de Satisfação 67
Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney Diferenças de Género no Nível de Satisfação 67
Tabela 15 - Teste de Kruskal Wallis Diferenças de Idade no Nível de Satisfação 68
Tabela 16 - Teste Dunn Relativo às Diferenças de Idade no Nível de Satisfação - Relação com o Trabalho. 68
Tabela 17 - Teste de Kruskal-Wallis Diferenças de Estado Civil no Nível de Satisfação. 69
Tabela 18 - Teste de Kruskal-Wallis para Diferenças de Zona Geográfica no Nível de Satisfação 70
Tabela 19 - Teste de Kruskal-Wallis Diferenças baseadas na Habilitações Literárias 70
Tabela 20 - Teste Dunn Relativo às Diferenças Baseadas nas Habilitações Literárias 71
Tabela 21 - Teste de Kruskal-Wallis relativo às Diferenças do Nível de Satisfação Baseadas no Setor de Atividade 72
Tabela 22 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs Nível de Satisfação (Fator 1) 73
Tabela 23 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs Nível de Satisfação (Fator 2) 73

Tabela 24 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs Nível de Satisfação (Fator 3) 74
Tabela 25 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece 74
Tabela 26 - Teste de Correlação Possibilidades de Progressão na Carreira vs Nível de Satisfação (Fator 1) 75
Tabela 27 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Progressão na Carreira vs Nível de Satisfação (Fator 2) 75
Tabela 28 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Progressão na Carreira vs Nível de Satisfação (Fator 3) 76
Tabela 29 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Progressão na Carreira vs da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece 76

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA

Esta investigação debruça-se sobre a temática: "O impacto das oportunidades de desenvolvimento e crescimento na satisfação no trabalho".

Neste sentido, a investigação visa perceber o impacto que a formação e progressão e a carreira têm nos níveis de satisfação no trabalho. Acredita-se que estes são fatores que influenciam o nível da satisfação de um trabalhador. A rotina de trabalho, ao longo dos anos, pode tornar-se bastante monótona e acaba por provocar desmotivação nos colaboradores, por outro lado a falta de formação e a ausência de progressão na carreira, pode levar a níveis de desempenho inferiores, que terão como consequência, a degradação do nível de satisfação no trabalho.

Neste sentido, pretende-se perceber, por um lado qual o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores de empresas a laborar em Portugal, bem como os colaboradores percecionam a importância da formação e da progressão na carreira no seu nível de satisfação no trabalho.

As mudanças são uma constante no século XXI, o trabalho nas empresas é cada vez mais desafiador e competitivo. Cabe às empresas criar um ambiente de trabalho que, por um lado atenda às necessidades e expectativas dos seus colaboradores, e ao mesmo tempo mostrarem-se competitivas em relação aos seus concorrentes, para tal é necessário que os colaboradores possuam elevados níveis de comprometimento e de satisfação no trabalho (Shuvro, Saha, & Alam, 2020).

Para alcançar estes objetivos é essencial que as organizações tenham na sua estratégia a persecução de elevados níveis de satisfação, entusiasmo e motivação dos seus colaboradores, independentemente o seu nível na hierarquia organizacional (Gonçalves et al., 2023)

De acordo com Robbins e Judge (2018) a satisfação no trabalho refere-se à atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho. Os autores referem que um colaborador de uma organização, com uma elevada satisfação manteria uma atitude positiva em relação ao seu trabalho, enquanto uma pessoa insatisfeita consigo mesma ou com seu trabalho manteria uma atitude negativa em relação ao seu trabalho, dai a importância em criar ambientes de trabalho motivados e com elevados níveis de satisfação no trabalho.

Dado o impacto da satisfação no trabalho nos níveis de desempenho dos colaboradores no seio de uma organização acredita-se que é relevante uma investigação sobre esta temática e propõe-se a seguinte questão de partida: De que forma a formação profissional e a progressão na carreira influenciam o nível de satisfação dos colaboradores em Portugal?

1.2 JUSTIFICAÇÃO

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada na literatura da Psicologia Organizacional e da Gestão de Recursos Humanos, sendo reconhecida como um dos principais preditores de desempenho, comprometimento e bem-estar dos colaboradores (Judge, Zang, & Glerum, 2020; Harter, Schumidt & Hayes, 2002).

No entanto, apesar do vasto corpo de investigação existente, persistem lacunas relevantes no que diz respeito à compreensão do papel específico das oportunidades de desenvolvimento e crescimento na determinação da satisfação laboral.

Tradicionalmente, os estudos sobre satisfação no trabalho concentram-se em fatores extrínsecos, tais como a remuneração, condições físicas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e também, nos fatores relacionais, como liderança e apoio social (Kuvaas, 2006; Bakker & Demerouti, 2017)).

Contudo, a literatura recente tem sugerido que, num contexto de rápidas transformações tecnológicas e organizacionais, as oportunidades de aprendizagem contínua, progressão de carreira e crescimento pessoal, assumem um papel cada vez mais determinante para a satisfação e retenção dos trabalhadores (De Vos, Heijden & Akkermans, 2020).

Além disso, grande parte das pesquisas disponíveis foi conduzida em contextos culturais anglo-saxónicos ou asiáticos, havendo escassez de estudos em contextos europeus, e particularmente, em Portugal, onde as práticas de gestão de talento e formação apresentam especificidades próprias.

A literatura também revela uma lacuna temporal importante, dado que a maioria dos estudos são anteriores à pandemia de COVID-19, não considerando as mudanças estruturais no mundo do trabalho, como o aumento do teletrabalho, a digitalização e a valorização da autonomia e da aprendizagem contínua (Kuruzovich, et al., 2021).

Tais transformações alteraram as expectativas dos colaboradores relativamente às suas trajetorias profissionais, tornando o desenvolvimento e o crescimento oportunidades centrais para a motivação e a satisfação.

Este estudo é relevante, pois a satisfação no trabalho é um dos fatores mais importantes e determinantes para o bom funcionamento empresarial, tendo influência, por exemplo, no ambiente de trabalho, na produtividade, etc. Este tema procura perceber se os fatores abordados têm uma grande consequência na satisfação de um trabalhador e que soluções podem ser propostas.

É também um tópico atual e relevante para as organizações porque, é um assunto que é pertinente para qualquer pessoa, e também porque todos os colaboradores querem e precisam de estar a trabalhar num ambiente saudável e motivador, para que sejam proativos e por possibilitar futuramente a sua evolução não só a nível profissional, como a nível pessoal, bem como a sustentabilidade da própria organização.

Muitas das vezes quando as empresas não apresentam os resultados esperados, uma das medidas a serem tomadas, será a identificação da estratégia e das políticas adotadas em matéria de recursos humanos, com vista a que posteriormente sejam implementadas novas estratégias e este estudo pode ser um apoio para a resolução de situações onde existe este problema.

1.3 OBJETIVOS

A principal questão de investigação corresponde à Determinação do nível de Satisfação no Trabalho, bem como avaliar o impacto que a formação e a progressão na carreira têm no nível de satisfação dos colaboradores.

Esta investigação tem como principal objetivo conhecer o nível de satisfação os colaboradores nas empresas que trabalham em Portugal, caracterizando-a de acordo com o género, a classe etária, as habilitações académicas, o estado civil, o setor de atividade e a zona geográfica, e percecionar a influencia da formação e da progressão na carreira no nível de satisfação, por estes gerarem diferentes níveis de comprometimento face ao trabalho.

As questões de pesquisa, deste estudo, que se espera responder são:

- Qual é o nível de satisfação dos colaboradores?

- Que fatores sociodemográficos criam diferenças nos níveis de satisfação dos colaboradores?
- Qual é o impacto da formação profissional na satisfação no trabalho dos colaboradores?
- Qual é o impacto da oportunidade de progressão na carreira na satisfação no trabalho dos colaboradores?
- Quais os fatores que mais contribuem para que não haja igualdade de oportunidades?

1.4 METODOLOGIA

Nesta investigação a metodologia surge em duas fases. A primeira delas corresponde à Revisão de Literatura, isto é, à procura de conceitos de Satisfação no Trabalho e Desenvolvimento e Crescimento Profissional, bem como as teorias envolvidas, e a forma como estes dois conceitos estão relacionados. Neste sentido, pretende-se fazer uma pesquisa bibliográfica assente, essencialmente, em artigos de revistas científicas publicadas no horizonte tão próximo quanto possível.

A segunda parte da metodologia corresponderá aos critérios metodológicos da parte empírica, isto é, à forma como foi feita a recolha e o tratamento da informação recolhida, explicando a construção do inquérito e as técnicas de tratamento dos dados, e ainda, a caracterização da amostra.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está composta por cinco partes, seguindo a estrutura sugerida por Sarmento (2013). A primeira parte corresponde à Introdução, onde se aborda o tema, a justificação, a questão de partida, os objetivos e a metodologia da própria investigação.

A segunda parte é composta por três capítulos. No primeiro deles apresenta-se a revisão de literatura, e está subdividido em três secções: Satisfação no Trabalho; Desenvolvimento e Crescimento Profissional e Relação entre Oportunidades de Crescimento e a Satisfação no trabalho.

No segundo capítulo é dedicado à caracterização do estudo empírico, nomeadamente apresenta-se a população, o método de amostragem, a forma como foi feita a recolha de dados,

isto é, o instrumento da recolha de dados, e ainda, o pré-teste e a caracterização da amostra, do ponto de vista sociodemográfico.

No terceiro capítulo apresenta-se, por um lado, a Análise de Resultados e por outro a Discussão dos Resultados.

A terceira parte da presente investigação é composta pelas principais conclusões, pelas limitações encontradas ao longo da investigação e ainda por pistas para investigações futuras.

Na quarta parte apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas. Sendo a quinta e última parte composta pelos apêndices, mais concretamente, é composta pelo instrumento de recolha de dados e pelas tabelas estatísticas e gráficos que resultam dos testes aplicados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.1.1 CONCEITOS E DIMENSÕES

Inicia-se a fundamentação teórica desta investigação pelo conceito de satisfação no trabalho. Mencionando, em primeiro lugar, que não existe uma definição universal, mas uma multiplicidade de definições, que variam de acordo com a época e com os autores que se debruçam sobre a temática.

De acordo com Hora, Ribas-Júnior e Souza (2018), a satisfação no trabalho representa a perceção do profissional e da equipa sobre as experiências relacionadas com o trabalho, ou seja, mede o quanto o colaborador gosta de realizar a sua atividade profissional. Os autores, relembram a teoria desenvolvida por Locke (1976), em que a satisfação no trabalho, corresponde ao estado vivenciado pelo colaborador, que resulta da avaliação positiva do trabalho por si realizado, que envolve o conteúdo da tarefa, as possibilidades de promoção, o reconhecimento pelos pares e superiores, as condições de trabalho e as relações interpessoais estabelecidas no seio da organização.

A satisfação no trabalho é, classicamente, definida como um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho (Locke, 1976). Esta formulação, hoje dominante, sublinha que a satisfação é uma avaliação (julgamento) com base em crenças e afetos sobre o trabalho.

Perspetivas mais recentes recomendam distinguir explicitamente entre (i) julgamentos de avaliação globais sobre o trabalho, (ii) experiências afetivas no trabalho (humores, emoções), e (iii) crenças sobre atributos do trabalho, para que a pessoa em causa não confunda ‘sentir’ com ‘avaliar’ (Weiss, 2002).

Segundo Sandalika e Jayasekara (2017) a satisfação no trabalho é um estado emocional que resulta das características e do ambiente de trabalho vivido pelos colaboradores, sendo esta considerada como uma base para que o próprio colaborador decida o seu nível de eficiência e eficácia ao realizar uma tarefa.

Saridakis et al. (2018) referem que a satisfação no trabalho resulta, da análise que os colaboradores fazem a respeito de uma série de aspetos gerais ou específicos no ambiente de trabalho, e como esta análise influencia diretamente a forma como realizam as tarefas.

Como referem Oktem e Oztoprak (2020) a satisfação no trabalho corresponde a uma atitude do colaborador em relação aos deveres e responsabilidades, que são atribuídos pelos superiores, designadamente, pela gestão.

No mesmo sentido, encontra-se a definição de DiPietro et al. (2020) que apresentam a satisfação no trabalho como, uma perceção emocional positiva em relação ao cumprimento das metas e dos valores de uma organização, por parte dos seus colaboradores. Os autores referem que se trata de uma expressão do quanto os colaboradores gostam do que fazem e como isso, contribui para a sua produtividade e para a ligação afetiva do colaborador com a organização.

No Quadro 1 mostra-se as nove dimensões relativas à satisfação profissional identificadas por Silva, Guimarães e Machado (2021).

Quadro 1. Dimensões da Satisfação no Trabalho.

Dimensões da Satisfação	Descrição
Trabalho	Variedade de tarefas, oportunidade de aprendizagem, possibilidades de vitória;
Salário	Valor quantitativo da remuneração e a forma como é distribuída pelos colaboradores;
Promoções	Oportunidade de formação ou outros aspetos que permitam a promoção;
Reconhecimento	Elogios ou críticas sobre o trabalho feito;
Benefícios	Seguros de saúde, férias, pensões, etc;
Chefia	Estilo de liderança e qualidade ao nível do relacionamento interpessoal;
Colegas de Trabalho	Competência dos colegas, apoio prestado, amizade manifestada;
Condições de trabalho	Horários, períodos de descanso, local de trabalho;
Administração	Políticas de benefícios e salários.

Fonte: Adaptado de Silva, Guimarães e Machado (2021)

De acordo com Nguyen e Tu (2020) a satisfação no trabalho impacta, diretamente, na motivação e dedicação dos colaboradores para a realização das tarefas, que lhes são atribuídas dentro da organização, tendo uma influência positiva no desempenho, bem como na retenção de colaboradores e aumenta o comprometimento dos mesmos e a identificação com a organização e com a sua estratégia.

Assim, pode afirmar-se que na literatura contemporânea, a satisfação no trabalho é tratada como uma atitude avaliativa, relativamente estável, que resulta da apreciação cognitivo-afetiva das experiências e atributos do trabalho. Trata-se de um julgamento global e/ou por facetas sobre 'quão bom' é o trabalho para a pessoa, sendo distinto, mas influenciado pelos estados afetivos que ocorrem no dia-a-dia laboral (Judge et al., 2017).

A satisfação tem uma componente estável, mas flutua no curto prazo, influenciada por eventos e afetos diários no trabalho. Estudos diários mostram que variações de experiências, como por exemplo pressão ou o feedback, se traduzem em oscilações de afeto e, cumulativamente, em mudanças na satisfação percebida (Balducci et al., 2020).

2.1.2 Modelos Teóricos: Herzberg, Locke, Hackman & Oldham

A compreensão da satisfação no trabalho tem sido consolidada a partir de diferentes modelos teóricos que, procuram explicar os fatores determinantes e os mecanismos psicológicos subjacentes. Entre os mais influentes encontra-se a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria do Valor-Perceção de Locke e o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham. Estes modelos, apesar das suas diferenças conceptuais, partilham a premissa de que a satisfação laboral resulta da interação entre as condições objetivas de trabalho, as necessidades individuais e os processos de avaliação cognitivo-afetivos.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, Mausner e Snyderman (1993) propuseram a Teoria dos Dois Fatores, também conhecida como Teoria motivação-higiene. A tese central é que a satisfação e a insatisfação não se situam num continuum único, mas resultam de fatores distintos, tal como se pode observar no Quadro 2.

Quadro 2. Fatores da Teoria de Herzberg.

Fatores	Descrição
Motivacionais - Intrínsecos	Relacionados com o conteúdo do trabalho em si, como realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e crescimento. Quando presentes, promovem satisfação e motivação intrínseca.
Higiénicos - Extrínsecos	Associados ao contexto do trabalho, como salário, condições físicas, políticas organizacionais, relações com colegas e supervisão. A sua ausência gera insatisfação, mas a sua presença não garante satisfação elevada.

Fontes: Adaptado de Herzberg et al. (1993).

Estudos posteriores, confirmaram parcialmente esta estrutura, embora meta-análises recentes indiquem que a distinção, entre fatores motivacionais e higiénicos, pode não ser tão clara empiricamente (Sachau, 2007). Ainda assim, o modelo permanece influente em práticas de gestão, especialmente no que se refere a desenho de políticas de recompensas e desenvolvimento de carreira.

Neste sentido, a literatura refere que, embora influente, a teoria tem sido alvo de críticas metodológicas e conceptuais. Estudos mais recentes sugerem que a distinção entre fatores higiénicos e motivacionais não é tão nítida como proposta originalmente. Por exemplo, a remuneração pode atuar como fator higiénico, prevenindo insatisfação, mas também pode, em alguns contextos, constitui-se como fator motivador, sobretudo quando ligada a reconhecimento e justiça organizacional (Alshmemri et al., 2017).

Uma outra revisão crítica, conclui que, apesar das limitações, o modelo de Herzberg continua relevante para compreender diferenças entre fontes de satisfação e de insatisfação e é frequentemente usado como enquadramento em setores como saúde, educação e hotelaria, onde a gestão da motivação é particularmente crítica (Yusoff et al., 2013).

A literatura contemporânea tende a integrar a teoria de Herzberg em abordagens mais amplas, tal como se apresenta no Quadro 3.

Quadro 3. Ligação da Teoria de Herzberg com a Teoria da Autodeterminação e o Modelo Procura-Recursos do Trabalho.

Abordagem	Descrição
Teoria da Autodeterminação (TAD)	Detalha as necessidades psicológicas universais (autonomia, competência, relacionamento) e explica os mecanismos motivacionais com maior evidência empírica.
Modelo Procura-Recursos do Trabalho (JD-R)	Onde os fatores higiénicos se aproximam das procuras e recursos contextuais, e fatores motivacionais alinham-se com os recursos de desenvolvimento e crescimento.

Fonte: Adaptado de Deci & Ryan, 2020; Bakker & Demerouti, 2017)

Assim, Herzberg permanece uma referência histórica e prática, útil como ponto de partida para políticas de gestão de pessoas, mas é hoje, frequentemente, articulado com modelos contemporâneos para maior poder explicativo.

Teoria do Valor-Perceção de Locke

Locke (1976) introduziu a Teoria do Valor-Perceção, segundo a qual a satisfação resulta do grau de congruência entre aquilo que os colaboradores valorizam no trabalho e o que percecionam efetivamente receber. Esta perspetiva insere a satisfação numa lógica avaliativa e subjetiva, onde: a satisfação é máxima quando a perceção do trabalhador sobre os atributos do trabalho coincide com os seus valores e expectativas, sendo que a insatisfação emerge quando existe discrepância negativa entre perceção e valor.

A ideia central é que a satisfação não depende apenas da presença de atributos objetivos, mas do peso subjetivo atribuído a cada valor e da perceção do grau em que esses valores são satisfeitos.

Esta abordagem é particularmente útil para explicar variações individuais: duas pessoas podem avaliar a mesma situação de forma distinta, dependendo do peso que atribuem a diferentes dimensões (por exemplo, remuneração vs. Autonomia). Investigações recentes sublinham a relevância desta perspetiva, para compreender a diversidade de respostas emocionais no contexto do trabalho, e para alinhar práticas de gestão de recursos humanos com expectativas de diferentes gerações e perfis profissionais (Judge et al., 2017)

Apesar de formulada nos anos 70 do século passado, esta teoria mantém grande utilidade conceptual, pois oferece um enquadramento para entender as diferenças individuais na avaliação da satisfação laboral (Judge et al., 2017).

Revisões recentes confirmam que valores de carreira, orientação para o crescimento e perceções de justiça organizacional atuam como moderadores, cruciais na relação entre as condições de trabalho e a satisfação (Inceoglu et al., 2018).

Um dos principais limites apontados à teoria é o seu carácter cognitivo-avaliativo, que pode subestimar o papel das respostas afetivas imediatas ao trabalho (Weiss, 2002; Judge et al., 2017).

Estudos recentes mostram que emoções diárias também explicam a variação na satisfação, sugerindo que a teoria do valor-perceção deve ser complementada com perspetivas afetivas (Arshad et al., 2023)

A literatura contemporânea tende a integrar a teoria de Valor-Perceção de Locke em abordagens mais amplas, tal como se apresenta no Quadro 4.

Quadro 4. Integração do Modelo de Lock com Abordagens Contemporâneas.

Abordagem	Descrição
Modelo Procura-Recursos do Trabalho (JD-R)	Mostram que valores do trabalhador ajudam a explicar quais os recursos são mais relevantes para a sua satisfação.
Teoria da Autodeterminação (TAD)	Que aprofunda os valores universais de autonomia, competência e relacionamento como centrais para a satisfação no trabalho.

No Quadro 5 mostra-se a evidência empírica recente relativa à utilização do Modelo valor-perceção.

Quadro 5. Evidência Empírica Recente do Modelo de Valor-Perceção.

Tipo	Autores	Conclusão
Meta-análises clássicas com efeitos duradouros	Kristof-Brown et al.,2005	Meta-análises que demonstram que o *person-job-fit* possui uma correlação significativa e robusta com a satisfação no trabalho, bem como com o compromisso afetivo para com a organização. Isso sustenta que, a congruência entre capacidades/valores do indivíduo e os requisitos do trabalho promove atitudes positivas duradouras.
Revisões moderadas em contextos contemporâneos	Hasan et al., 2021	Estes estudos reforçam as descobertas de Kristof-Brown, relatando que *person-job fit* está significativamente relacionado, não apenas com compromisso, mas também com a satisfação laboral e o desempenho, evidenciando o papel motivacional da adequação do trabalho às competências e expectativas pessoais.
Modelos longitudinais e mediadores	Lerche et al., 2025	Esta investigação examinou a relação entre *demands-abilities fit* (uma forma específica de *person-job fit*) e a satisfação ao longo do tempo, concluindo que ela se mantém moderada, mas significativa, o que reforça a estabilidade e relevância preditiva do ajuste pessoal ao trabalho na satisfação laboral.

Fonte: Adaptado de Kristof-Brown et al.,2005; Hasan et al., 2021; Lerche et al., 2025.

A lógica de congruência proposta por Locke (1976) inspirou várias linhas de investigação atuais, designadamente os diferentes modelos de *fit* no trabalho. Estes representam

aplicações contemporâneas da Teoria do Valor-Perceção e demostram empiricamente como a adequação entre valores, capacidades e contexto laboral influenciam a satisfação. O

Quadro ***6*** sintetiza os principais tipos de *fit*, as suas definições e efeitos documentados na literatura existente.

Quadro 6. Tipos de ajuste pessoa-contexto e impactos na Satisfação no Trabalho.

Tipo de ajuste	Definição	Impacto na Satisfação
Person-Job Fit	Grau em que as capacidades, necessidades e valores do trabalhador correspondem às exigências e recompensas do cargo.	Fortemente correlacionado com a satisfação no trabalho e compromisso organizacional; também reduz intenção de saída. Relações consistentes em análises longitudinais.
Person-Organization Fit	Congruência entre valores e objetivos individuais e os valores e cultura da organização.	Preditor robusto de satisfação e *engagement*; influencia moderada pela perceção de justiça e apoio organizacional.
Person-Group Fit	Compatibilidade entre o indivíduo e os membros da sua equipa (valores, estilos de trabalho, objetivos)	Aumenta a satisfação e coesão da equipa; reduz conflitos e facilita a colaboração.
Person-Supervisor Fit	Grau em que o colaborador se ajusta ao estilo, expectativas e valores do superior direto.	Relaciona-se positivamente com a satisfação, sobretudo quando o supervisor apoia a autonomia e dá feedback.

Fonte: Adaptado de Kristof-Brown et al., 2005; Inceoglu et al.,2018 Hasan et al., 2021; Lerche et al., 2025

O modelo de Locke continua a ser uma das explicações mais sólidas da satisfação laboral, sobretudo porque reconhece a subjetividade das avaliações. A sua integração com o conceito de *fit* mostra a atualidade da teoria, evidenciando que oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional só promovem satisfação quando estão em sintonia com o que os trabalhadores efetivamente valorizam.

Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham

O Modelo criado por Hackman e Oldham (1976) é considerado um dos mais robustos e empiricamente validados, para explicar a satisfação no trabalho. O modelo identifica cinco dimensões nucleares do desenho do trabalho, tal como é evidenciado no Quadro 7.

Quadro 7. Cinco Dimensões do Modelo de Machman & Oldham.

Dimensões	Descrição
Variedade de Competências	Refere-se à diversidade de capacidades exigidas pela tarefa;
Identidade da tarefa	Grau em que o trabalho é completado de início ao fim;
Significado da tarefa	Impacto percebido no bem-estar de outras pessoas;
Autonomia	Liberdade e responsabilidade para planear e executar o trabalho.
Feedback	Corresponde à informação clara e direta sobre o desempenho

Fonte: Humphrey et al., 2007.

Estas dimensões influenciam três estados psicológicos críticos (experiência de significado, responsabilidade e conhecimento dos resultados), que, por sua vez, afetam a motivação intrínseca, a satisfação e a eficácia. Estudos longitudinais e meta-analíticos demonstraram que o modelo apresenta forte validade preditiva em diferentes contextos culturais e setores de atividade (Humphrey et al., 2007).

Apesar de formulado nos anos 70 do século passado, o Modelo das Características do Trabalho, também designado por JCM, continua a ser amplamente testado e aplicado. O Quadro 8 mostra as atualizações e evidências empíricas recentes.

Quadro 8. Atualizações e evidências recentes do Modelo JCM.

Tipo	Descrição	Autores
Validade empírica global	Uma meta-análise recente confirmou que as dimensões do JCM continuam a predizer de forma robusta a satisfação no trabalho e a motivação intrínseca, ainda que os efeitos variem por contexto cultural e ocupacional.	Humphrey et al., 2007
Ampliação do modelo	Pesquisas posteriores expandiram, o JCM, incorporando fatores sociais e contextuais do trabalho. Humphrey et al. (2007) demonstraram que elementos como apoio social, interdependência e características contextuais (condições físicas, recursos tecnológicos) complementam as características centrais e também influenciam a satisfação e o bem-estar. Esta 'versão expandida' é hoje conhecida como *Work Design Literarure.*	Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2017)

Integração com o Modelo JD-R	Estudos recentes aproximam o JCM do Job *Demands-Resources Model (JD-R),* conceptualizando as características centrais do trabalho como recursos motivacionais, que alimentam o *engagement* e a satisfação, mitigando efeitos de exigências elevadas.	Bakker & Demerouti, 2017; Mazzetti et al., 2023
Aplicações atuais	Em contextos digitais e pós-pandemia, investigações mostram que dimensões como autonomia e feedback digital ganham relevância acrescida na aplicação da satisfação e do *engagement* em modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido.	Wang et al, 2020

Fonte: Adaptado De Humphrey et al., 2007; Parker et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2017; Wang et al., 2020.

O Quadro 9 Mostra a comparação entre os três modelos.

Quadro 9. Comparação entre os Três Modelos.

Autor	Principais característica de diferenciação
Herzberg	Enfatiza a distinção entre fatores que previnem insatisfação e fatores que promovem a satisfação.
Locke	Destaca o papel dos valores individuais e da subjetividade na avaliação da satisfação.
Hackman & Oldham	Colocam a ênfase no desenho estrutural do trabalho como determinante da satisfação e motivação.

Fonte: Adaptado de Herzberg et al. (1993); Locke (1976); Humphrey et al., 2007.

Estes modelos, em conjunto, oferecem uma visão complementar: a satisfação no trabalho é influenciada por fatores extrínsecos (condições e recompensas), por fatores intrínsecos (natureza e conteúdo das tarefas), e pela adequação entre expetativas individuais e realidade laboral. A integração destas perspetivas é essencial, para as políticas organizacionais de desenvolvimento de carreira, desenho de funções e gestão de recompensas.

2.2 DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL

O desenvolvimento e crescimento profissional (DCP) referem-se a processos formais e informais, pelos quais os colaboradores de uma organização adquirem, aplicam e capitalizam conhecimentos, competências e redes (capital de carreira) ao longo do tempo, com impacto na empregabilidade, progressão e sucesso na carreira.

Numa perspetiva contemporânea, o DCP inclui práticas patrocinadas pela organização, como por exemplo, formação, *mentoring, coachin*g, rotação de funções e comportamentos autodirigidos, como a gestão de carreira ou *job/career crafting*, integrando lógicas de carreiras proteanas[1] e sem fronteiras (orientações centradas em valores/autonomia e mobilidade) e de gestão de si (*career self-management*).

2.2.1 Formação, Capacitação e Educação Corporativa

O treino e a capacitação dos colaboradores constituem pilares fundamentais das estratégias de desenvolvimento profissional. Meta-análises recentes confirmam que o investimento em formação está positivamente relacionado com o desempenho organizacional, ainda que com efeitos moderados (Garavan et al., 2020). Este impacto tende a crescer ao longo do tempo, sobretudo em contextos onde existem estruturas de apoio e oportunidades de transferência (Garavan et al, 2020; Mehner et al., 2024).

O processo de transferência da aprendizagem depende de variáveis contextuais como o apoio da chefia, o clima de aprendizagem e o feedback, sendo estas condições críticas para assegurar um impacto sustentável (O'Neill, 2025).

Com a digitalização, o *e-learning* e *microlearning* ganharam relevância. Revisões sistemáticas recentes mostram que estas modalidades podem ser eficazes, quando integradas em abordagens híbridas e acompanhadas de reforço prático no trabalho (O'Neill, 2025).

A formação/educação corporativa contribui para o desempenho, quando há um desenho instrucional robusto e clima de transferência. Indicadores europeus mostram uma procura crescente por qualificação, exigindo ofertas flexíveis (*e-learning*, *microlearning)* com avaliação de impacto (Garavan et al., 2020).

O desenho instrucional é um processo sistemático e baseado em evidência científica, que visa planear, estruturar e organizar experiências de aprendizagem, de modo a otimizar a aquisição e aplicação de conhecimentos, competências e atitudes (Morrison et al., 2019).

No Quadro 10 identificam-se as etapas fundamentais do desenho instrucional.

[1] As lógicas de carreiras proteanas referem-se a um modelo de carreira proposto por Hall (2004), que descreve um tipo de trajetória profissional autodirigida e orientada por valores pessoais, em contrate com o modelo tradicional de carreira linear e dependente da organização.

Quadro 10. Etapas Fundamentais do Desenho Instrucional.

Etapas	Descrição
Análise de necessidades	Diagnóstico das lacunas de competências e do contexto de aprendizagem.
Definição de objetivos	Formulação de metas de aprendizagem claras e mensuráveis.
Planeamento e sequência de conteúdos	Organização lógica e progressiva dos tópicos.
Escolha de métodos e estratégias pedagógicas	Definição de atividades de aprendizagem (simulações, estudos de caso*, e-learning*, aprendizagem colaborativa).
Seleção de recursos e meios	Construção de materiais didáticos, plataformas digitais, ferramentas multimédia.
Avaliação e *feedback*	Medição do alcance dos objetivos e da transferência do conhecimento para a prática profissional.

Fonte: Adaptado de Branch & Kopcha, 2014)

Assim, o desenho instrucional funciona como a arquitetura pedagógica, que traduz necessidades organizacionais e individuais, em experiências concretas de aprendizagem, assegurando relevância, eficácia e impacto.

Em termos de políticas públicas, os indicadores europeus evidenciam o peso crescente da aprendizagem contínua. Em 2023, 12,7% dos adultos da UE – 27 participaram em educação ou formação com um mínimo de quatro semanas (Eurostat, 2024).

Em Portugal, 44,2% dos adultos participaram em atividades formais ou não formais no ano de 2022 (INE, 2024).

Projeções do CEDEFOP (2023) sugerem que os trabalhadores altamente qualificados representarão 46% da força de trabalho portuguesa em 2025, contra 33% em 2022, reforçando a centralidade de *upskilling* e *reskilling*.

2.2.2 Planos de Carreira, Mentoring e Coaching

Os planos de carreira são instrumentos estratégicos, que alinham objetivos organizacionais e aspirações individuais, clarificando trajetórias, mobilidade interna e oportunidades de aprendizagem.

Estes planos incluem oportunidades de carreira, progressão hierárquica e experiências de aprendizagem estruturadas, favorecendo a perceção de justiça e de apoio organizacional.

A implementação de planos de carreira estruturados contribui para alinhar as expetativas individuais e os objetivos organizacionais. Uma meta-análise recente confirma que práticas de

desenvolvimento de carreira, patrocinadas pelo empregador, estão associadas a maior desempenho e menor rotatividade, mediadas pela perceção de apoio organizacional e pelo compromisso afetivo (Ng et al, 2022).

Além disso, estudos longitudinais evidenciam que trabalhadores que percecionam oportunidades de crescimento interno reportam níveis superiores de satisfação e *engagement* (Akkermans & Kubasch, 2017).

A literatura referente a carreiras sustentáveis sustenta que, percursos que combinam viabilidade, vitalidade e valor ao longo do tempo, aumentam a satisfação e a empregabilidade, pelo que planos de carreira devem integrar uma lógica de longo prazo e *multistakeholder* (De Vos et al., 2020).

Em síntese, pode afirmar-se que planos de carreira bem desenhados são um investimento organizacional, que fortalece o vínculo e a satisfação, desde que comuniquem cuidado, isto é, disponibilidade real, estejam institucionalizados e tenham foco na carreira e não apenas no posto de trabalho.

O *mentoring* é definido como uma relação de apoio entre um mentor (mais experiente) e um mentorado (menos experiente), envolvendo tanto funções de carreira, (ex: patrocínio, aconselhamento sobre progressão, abertura de oportunidades), como psicossociais (ex: apoio emocional, reforço da confiança, *feedback*).

No âmbito das práticas específicas, o *mentoring* tem-se destacado como um recurso valioso. Revisões quantitativas recentes confirmam que protege contra stress laboral e promove bem-estar, sendo os efeitos mais robustos quando a relação mentor-mentorado é de elevada qualidade (Mann, Roach & O'Brien, 2022).

Estudos interculturais também confirmam a utilidade do *mentoring* em diferentes setores, incluindo saúde, educação e indústria tecnológica, adaptando-se a contextos presenciais e digitais (Weinberg & Scandura, 2024).

Outros estudos empíricos mostram também efeitos sobre desempenho adaptativo, mediados por vitalidade e aprendizagem, com diferenças em função do foco de promoção do protegido (Zeng et al., 2020).

Por seu turno, a qualidade do *mentoring* e os traços do líder/mentor associam-se à satisfação do mentorado e desempenho (Kumari & Ali, 2022)

Estudos contemporâneos enfatizam os condicionantes a as fronteiras do impacto: crenças e motivações dos mentores (ex: orientação para desenvolvimento) modulam o esforço investido e, por consequência, os resultados do *mentoring.* Além disso, contextos

virtuais/híbridos exigem o desenho de práticas que mantenham frequência, estrutura e *feedback* para preservar os efeitos na satisfação e bem-estar. (Ragins, 2024).

O *coaching* no trabalho tem-se consolidado, como intervenção individualizada orientada para melhoria de desempenho, aprendizagem e adaptação. Diferente do *mentoring,* foca-se sobretudo em objetivos de curto prazo definidos entre *coach* e *coachee.*

O *coaching* organizacional apresenta, igualmente, efeitos positivos consistentes em desempenho, aprendizagem e atitudes A eficácia tende a ser superior quando as intervenções incluem objetivos claros, *feedback* estruturado e frequência adequada de sessões (Cannon-Bowes et al., 2023).

Investigações recentes confirmam que o *coaching* promove ganhos significativos em desempenho, aprendizagem autorregulada, autoeficácia e atitudes positivas, com efeitos maiores quando as sessões são frequentes e incluem *feedback* (Cannon-Bowers et al., 2023).

Uma meta-análise recente de Wang et al., (2022) investigou intervenções de *coaching* baseadas em teorias psicológicas, como a cognitivo-comportamental e a psicologia positiva. Os resultados mostram que o *coaching* promove melhorias significativas em três áreas fundamentais: desempenho laboral, autoeficácia e bem-estar psicológico. Além disso, os efeitos foram mais fortes, quando os programas de *coaching* integraram metodologias combinadas (por exemplo, técnicas cognitivas aliadas a estratégias de desenvolvimento de forças pessoais e quando incluíram *feedback* externo estruturado, como é o caso das avaliações 360º ou *feedback* de supervisores.

Assim, programas de desenvolvimento de carreira que combinam planos estruturados, *mentoring* e *coaching* produzem melhores resultados, reforçando tanto a progressão objetiva (promoções, remuneração) como o sucesso subjetivo (satisfação de carreira*, engagement*).

2.2.3 Gestão de Talentos e Sucessão

A gestão de talentos é entendida como um conjunto de práticas organizacionais destinadas a atrair, desenvolver, reter e mobilizar colaboradores com elevado potencial e/ou nível de desempenho, de modo a assegurar a vantagem competitiva sustentável (Collings et al., 2018)

Embora inicialmente focada em ‘altos potenciais’, a literatura mais recente advoga uma perspetiva mais inclusiva, em que o talento pode residir em diferentes níveis da organização (Gallardo-Gallardo et al.,2019)

Revisões recentes destacam que a gestão de talentos está fortemente associada a satisfação, engagement e retenção, na medida em que práticas, como planos de desenvolvimento individualizados, mobilidade interna e oportunidades de carreiras internacionais, promovem perceções de investimento organizacional do trabalhador (Caligiuri et al., 2024).

A gestão de talentos (GT) tem evoluído de perspetivas instrumentais para abordagens mais críticas e inclusivas. A literatura recente enfatiza a importância do alinhamento estratégico, da definição de *talent pools* (reserva de talentos) e da garantia de equidade e transparência no acesso a oportunidades (Caligiuri et al.,2024).

Revisões sistemáticas indicam que, a gestão de talentos relaciona-se positivamente com *engagement* e intenção de permanência, mediadas pela perceção de justiça e pelo apoio organizacional (Kravariti & Johnston, 2019).

A gestão da sucessão é a vertente da gestão de talentos dedicada a identificar e preparar potenciais sucessores para funções críticas, assegurando a continuidade da liderança e a resiliência organizacional. Isto porque, desenvolver potenciais candidatos, para a sustentabilidade organizacional e a continuidade dos negócios é uma prioridade, em qualquer organização (Bano, et al.,2022).

No que respeita à sucessão, estudos mostram que práticas formais de planeamento reduzem riscos de transição e promovem continuidade estratégica. Evidência recente aponta que contratações internas estão associadas a melhor desempenho e menor rotatividade do que contratações externas (Dineen et al., 2023).

Já os chamados '*boomerang employees'* apresentam resultados mistos, isto é, embora tragam conhecimento prévio, tendem a exibir maior propensão a sair novamente (Arnold et al., 2021). No caso de CEOs *boomerang,* estudos setoriais sugerem desempenhos inferiores em comparação com sucessores inéditos, sublinhando a importância de *pipelines* internos bem preparados (FT, 2023).

No Quadro 11 mostra-se um quadro-síntese relativo à formação, planos de carreira e gestão de talentos.

Quadro 11. Quadro Síntese.

Inputs (práticas)	Mecanismos	Resultados
Treino, capacitação, e-learning	Transferência da aprendizagem; apoio da chefia; clima de aprendizagem	Desenho organizacional; empregabilidade; satisfação
Planos de carreira, *mentoring* e *coaching*	Perceção de apoio organizacional; qualidade relacional; *feedback*	Bem-estar, *engagement,* retenção, progressão de carreira
Gestão de talentos e sucessão	Alinhamento estratégico; justiça percebida; mobilidade interna	Retenção de talentos, continuidade organizacional, desempenho sustentável.

Fontes: Garava et al., 2020; Mann et al., (2022); Ng et al.,2022)

2.2.4 Gestão de Talento e Sucessão Relação Com A Satisfação No Trabalho

A literatura empírica sugere que, perceções positivas de gestão de talentos e sucessão reforçam o compromisso organizacional e a satisfação, pois sinalizam investimento no futuro do colaborador e justiça organizacional. Por exemplo, colaboradores que percecionam existência de planos transparentes de progressão e sucessão, reportam menor intenção de saída e níveis superiores de satisfação (De Vos et al., 2020).

O Quadro 12 mostra de que forma a gestão de talentos e sucessão estão ligados à satisfação no trabalho, evidenciando como as práticas de gestão de talentos e planeamento de sucessão se conectam à satisfação no trabalho por meio de mecanismos psicossociais específicos.

Quadro 12. Gestão de Talentos e Sucessão: Ligações à Satisfação no Trabalho.

Inputs (Práticas)	Mecanismos (Processos Psicossociais)	Resultados	Referências
Planos estruturados de desenvolvimento de talentos (Ex: programas de high potentials, mobilidade interna, oportunidades internacionais)	↑ Perceção de apoio; ↑justiça distributiva e procedimental	↑ Satisfação no trabalho; ↓ Rotatividade; ↑ Desempenho sustentável	Ng et al., 2022; Caligiuri et al., 2024
Formação contínua e job crafting	↑Autoeficácia; ↑Perceção de crescimento e valorização	↑Bem-estar e satisfação; – ↑engagement	Gallardo-Gallardo et al., 2019

Gestão inclusiva de talentos (não restrita a elites)	↑ Sentimento de equidade; ↑Clima de inclusão	↑ Compromisso; ↑Intenção de permanência	Kravariti & Johnston, 2019
Planos de sucessão transparentes (identificação de sucessores, criérios claros)	↑ Perceção de previsibilidade e equidade	↑Satisfação; ↑Confiança na organização	Bano et al., 2022
Suporte da liderança de topo no planeamento de sucessão	↑Confiança e perceção de segurança de carreira	↓ Ansiedade face ao futuro; ↑ Retenção	Caligiuri et al., 2024; De Vos et al., 2020
Integração talento-sucessão com diversidade & inclusão	↑Perceção de justiça social e representatividade	↑ Satisfação em grupos subrepresentados; ↑Imagem organizacional	Gallardo-Gallardo et al., 2019

Fonte: Adaptado de Gallardo-Gallardo et al., 2019; Kravariti & Johnston, 2019; De Vos et al., 2020;Ng et al.,2022; Bano et al., 2022; Caligiuri et al., 2024.

A análise comparativa permite destacar três eixos centrais:

1) As práticas de desenvolvimento de talentos (ex: mobilidade interna, programas de *high potentials*) e os planos de sucessão transparentes produzem impacto positivo, quando os colaboradores percecionam apoio organizacional e justiça procedimental. Essa perceção sinaliza que a organização valoriza o seu capital humano e oferece trajetórias previsíveis, o que reduz incertezas e potencia a satisfação. Isto converge com a Teoria do Valor-Perceção de Locke, segundo a qual a satisfação emerge da congruência entre expectativas individuais, em especial de justiça e crescimento, e recompensas organizacionais percebidas.
2) As práticas como formação contínua e *job crafting* aumentam a autoeficácia e a perceção de crescimento, funcionando como recursos motivacionais, que elevam o bem-estar e a satisfação. Este processo alinha-se com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham, que destaca a importância de dimensões como autonomia e *feedback* para promover estados psicológicos críticos (significado, responsabilidade, conhecimento dos resultados). O investimento em desenvolvimento traduz-se, portanto, em motivação intrínseca e maior desenvolvimento.
3) A inclusão de critérios de diversidade e equidade, em práticas de gestão de talentos e sucessão, reforça o sentimento de representatividade e justiça social, especialmente, em grupos sub-representados. Isto aumenta a satisfação e melhora a imagem organizacional. Esta lógica conecta-se com a Teoria dos Dois Fatores de

Herzberg, na medida em que o reconhecimento e as condições de equidade funcionam como fatores motivacionais que alimentam a satisfação duradoura.

Em suma, os resultados sugerem que a satisfação laboral não advém apenas da presença de práticas formais de talento e sucessão, mas sobretudo da forma como estas são percebidas e experimentadas pelos colaboradores. As organizações que integram planos estruturados, *feedback* transparente, oportunidades reais de crescimento e políticas inclusivas, criam um ecossistema no qual a satisfação emerge de forma sustentável.

2.3 RELAÇÃO ENTRE OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As oportunidades de crescimento, assentes na formação e *upskilling*, enriquecimento de funções, mobilidade interna, *mentoring/coaching* e perspetivas de progressão, são apontadas como recursos de trabalho capazes de promover a satisfação e o bem-estar. Nesta secção apresenta-se essa relação à luz da Teoria da Autodeterminação, da Teoria das Necessidades e, procura-se sintetizar as evidências empíricas recentes, que ligam as oportunidades de crescimento à satisfação no trabalho.

2.3.1 TEORIA DE AUTODETERMINAÇÃO (DECI & RYAN)

A Teoria da Autodeterminação (SDT), proposta por Deci e Ryan (1985, 2000), constitui uma das abordagens mais influentes para explicar a motivação humana e a satisfação em contextos laborais. O princípio central da SDT é que a motivação intrínseca e o bem-estar são sustentas pelo atendimento de três necessidades psicológicas básicas universais: autonomia (necessidade de autodeterminação e escolha); competência (sentir-se eficaz nas suas atividades) e relacionamento (sentir-se conectado e valorizado pelos outros).

As oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional (ex: formação contínua, *mentoring,* planos de carreira, participação em decisões) são interpretadas, à luz da SDT, como recursos motivacionais que satisfazem estas necessidades: autonomia (quando os colaboradores têm margem de decisão sobre como conduzir o seu desenvolvimento e podem alinhar percursos de carreira com valores pessoais); competência (ao acederem a oportunidades de aprendizagem e experiências desafiantes, que reforçam, a perceção de eficácia) e,

relacionamento (através de práticas como *mentoring* ou *coaching*, que proporcionam apoio social e ligação significativa no trabalho (Deci et al., 2017).

Em contexto laboral, quando o trabalho oferece espaço decisório e voz (autonomia), desafios com *feedback* e oportunidades de domínio (competência) e apoio social de qualidade (relacionamento), observa-se o aumento de satisfação e funcionamento adaptativo. A literatura recente mostra que a satisfação destas necessidades prediz maior satisfação no trabalho, *engagement* e desempenho, e menor exaustão e tensão, de forma robusta em diferentes países e setores de atividade (McAnally & Hagger, 2024).

De acordo com Vansteenkiste et al., (2020), houve a necessidade de a literatura distinguir os termos satisfação de frustração das necessidades: a primeira associa-se a atitudes positivas, como por exemplo, a própria satisfação, ao passo que a segunda se relaciona com mal-estar e cinismo. A atualização teórica de 2020, sublinha ainda que intervenções organizacionais devem projetar tarefas, climas e práticas que alimentem as três necessidades, tais como enriquecimento de funções, objetivos claros e feedback formativo, e relações de suporte, para maximizar satisfação e resultados.

A SDT fornece um quadro robusto para explicar por que razão as oportunidades de crescimento e desenvolvimento aumentam a satisfação no trabalho. Diferente de modelos clássicos (Herzberg, Locke, Hackman & Oldham), que se focam em fatores extrínsecos ou no design do trabalho, a SDT enfatiza os processos psicológicos internos e universais. Assim, as organizações que estruturam práticas de desenvolvimento profissional (Ex: *coaching*, planos de carreira, sucessão) de forma a nutrir autonomia, competência e relacionamento que, maximizam a satisfação dos colaboradores e asseguram maior sustentabilidade organizacional.

2.3.2 Teoria das Necessidades (Maslow, Alderfer)

A teoria clássica de Maslow (1954) propõe uma hierarquia de cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. No contexto do trabalho, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento estão principalmente ligadas aos níveis superiores da hierarquia, nomeadamente, estima e autorrealização, uma vez que dizem respeito ao reconhecimento, ao desenvolvimento de competências e à realização do potencial individual.

Neste sentido, Maslow propôs uma hierarquia em que necessidades de estima e autorrealização representam metas de desenvolvimento e significado, cuja satisfação se reflete

em uma maior satisfação com o trabalho, quando o contexto oferece desafios, autonomia e oportunidades de progresso.

Apesar de ser uma das teorias mais conhecidas, a hierarquia de Maslow tem sido criticada pela sua rigidez sequencial. Pesquisas recentes sugerem que as necessidades não são satisfeitas, apenas de forma hierárquica, mas que podem ser procuradas em simultâneo, dependendo do contexto cultural e individual (Tay & Diener, 2011).

Neste sentido, embora influente, a evidência recente tende a relativizar a rigidez hierárquica, favorecendo modelos dinâmicos de necessidades e um foco empírico em necessidades psicológicas básicas, mais preditivas da satisfação no trabalho (Vansteenkiste et al., 2020).

Ao contrário de Maslow, Alderfer defendeu que estas necessidades (Existência, Relacionamento e Crescimento) não são lineares, podendo ser perseguidas em paralelo e em diferentes ordens (Alderfer, 1972).

Por outro lado, Alderfer condensou as necessidades em Existência, Relação e Crescimento, admitindo progressão não linear e frustração-regressão. A componente Crescimento (desenvolvimento de competências, autonomia e realização) aproxima-se do que hoje se mede como recursos de desenvolvimento (oportunidades de aprender, progredir e influenciar), tipos preditores de satisfação (Vanstennkiste et al. 2020).

Nesta perspetiva, as oportunidades de crescimento correspondem, diretamente à componente Crescimento, que inclui necessidades de desenvolvimento pessoal, aprendizagem e autorrealização. Evidência recente demonstra que quando as organizações oferecem planos de carreira, *mentoring* e/ou *coaching,* os colaboradores percecionam maior satisfação das suas necessidades de crescimento, o que aumenta a motivação intrínseca, mas também o seu capital psicológico (esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia), o que, por sua vez, potencia o compromisso organizacional e a satisfação laboral (Deci et al., 2017).

Neste sentido, Okros e Vîrgă (2022) demonstraram que o capital psicológico atua como mediador entre oportunidades de crescimento e resultados positivos, como maior satisfação e desempenho. De forma convergente, Zhang et al. (2021) confirmaram que colaboradores com maiores níveis de capital psicológico reportam níveis mais elevados de satisfação no trabalho, validando a relevância desta variável como mecanismo de ligação entre crescimento e bem-estar.

Em suma, as teorias das necessidades convergem, em afirmar, que as condições de crescimento (desafios significativos, aprendizagem, progressão) são centrais para satisfação; a investigação recente privilegia medidas operacionais, como por exemplo, satisfação de

autonomia/ competência/relacionamento, e recursos de desenvolvimento ao nível do trabalho e da organização.

2.3.3 Evidências Empíricas em Estudos Anteriores

Uma meta-análise recente, no enquadramento Job-Demands-Resources (JD-R) mostra que os recursos de desenvolvimento (oportunidades de aprendizagem, feedback de qualidade, perspetivas de carreira) estão fortemente associados ao *engagement*, e que o *engagement* se correlaciona de forma elevada com a satisfação no trabalho. Estes padrões sustentam a via motivacional, onde o crescimento conduz aos recursos psicológicos, que por sua vez aumentam o *engagement* e a satisfação no trabalho (Mazzett et al.,2023).

Uma outra meta-análise conclui que práticas de desenvolvimento de carreira patrocinadas pelo empregador, associam-se a melhor desempenho e menor rotatividade, com efeitos mediados pela perceção de apoio e vínculos atitudinais, mecanismos que a literatura relaciona também a uma maior satisfação (Ng et al.,2022).

Relativamente ao *mentoring* e *coaching*, investigações recentes indicam que *mentoring* (funções psicossociais/de carreira) e *coaching* no trabalho geram ganhos consistentes em atitudes (incluindo na satisfação) e desempenho, sobretudo, quando há objetivos claros, *feedback* estruturado e alinhamento com o desenvolvimento (Mann et al.,2022; Canon-Bowers et al.,2023).

Em contexto de trabalho, promover a autonomia, competência e relacionamento através de enriquecimento de funções, formação com aplicação prática, e clima de apoio relaciona-se de forma robusta com satisfação e outros indicadores de bem-estar. Uma revisão de 2024 sistematiza estes efeitos e reforça a generalização intercultural das associações propostas pela Teoria da Autodeterminação (McAnally & Hagger, 2024).

3. METODOLOGIA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo apresenta-se a metodologia da parte empírica da investigação, com especial destaque para a enumeração dos objetivos e hipóteses de investigação, descrição do instrumento de recolha de dados, da população alvo, a caracterização da amostra e ainda as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento de dados.

O presente trabalho tem como objetivo a análise do impacto das oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional na satisfação no trabalho, adotando uma abordagem quantitativa e descritivo-explicativa. Esta opção metodológica é baseada na necessidade de quantificar relações entre variáveis e testar hipóteses a partir de dados empíricos recolhidos junto de uma amostra representativa de trabalhadores (Sarmento, 2013).

De acordo com Bryman (2016), a investigação quantitativa é particularmente adequada quando se pretende identificar relações causais ou correlacionais entre variáveis e generalizar os resultados para uma população mais ampla. Desta forma, optou-se pela aplicação de um inquérito por questionário estruturado, por ser um método eficiente para recolher informação sobre perceções, atitudes e comportamentos de um número relativamente elevado de participantes (Creswell & Creswell, 2018).

3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo central do estudo consiste em analisar o impacto percebido das oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional na satisfação no trabalho. De forma mais específica, pretende-se:

1. Avaliar o nível de satisfação no trabalho entre os participantes;
2. Explorar possíveis diferenças na satisfação baseadas na caracterização sociodemográfica dos participantes, nomeadamente, género, idade, estado civil, zona de residência, habilitações académicas e setor de atividade.
3. Identificar o grau de perceção das oportunidades de desenvolvimento e crescimento disponibilizadas pela organização onde exercem a sua atividade;
4. Examinar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento e o nível de satisfação laboral;

5. Identificar os fatores que mais contribuem para que não haja igualdade de oportunidades?

Com base na revisão de literatura desenvolvida no Capítulo anterior, formularam-se as seguintes hipóteses:

H_1: Existem diferenças significativas na satisfação no trabalho em função de variáveis sociodemográficas.

H_2: As oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional têm um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho.

H_3: Trabalhadores que percecionam maior apoio organizacional no desenvolvimento reportam níveis mais elevados de satisfação laboral.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população alvo compreende trabalhadores de organizações públicas e privadas em Portugal. A amostragem será não probabilística ou não aleatória por conveniência, sendo os participantes selecionados com base na sua disponibilidade e acessibilidade, através de redes profissionais e plataformas digitais.

Prevê-se uma amostra mínima de 200 participantes, valor considerado adequado para análises estatísticas multivariadas, como análise fatorial, correlação de Spearman e testes de comparação (Hair et al., 2019).

Tal como foi referido anteriormente, serão recolhidos dados sociodemográficos como género, idade, zona geográfica, habilitações escolares e setor onde exerce a sua atividade profissional, permitindo caracterizar a amostra e analisar diferenças entre grupos.

3.4 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados será realizada através de um questionário online, criado na plataforma Google Forms. O questionário é anónimo e voluntário, composto por 5 secções:

1. Dados sociodemográficos (6 itens).
2. Satisfação no trabalho – avaliada através de uma escala com 20 itens, em que as respostas são registadas numa escala de Likert de 5 pontos (1. Muito insatisfeito; …; 5. Muito satisfeito).

3. Formação e Progressão de Carreira – Percecionada através de 7 itens, em que as respostas são registadas numa escala de Likert de 5 pontos (1. Nunca; …; 5. Sempre).
4. Questões gerais – 7 itens, com variadas escalas de resposta.
5. Questão aberta opcional - O que considera que poderia melhorar a satisfação no seu local de trabalho? que permite aos participantes expressarem as suas perceções sobre melhoria a implementar, com vista a aumentar a satisfação no trabalho.

3.5 PRÉ-TESTE E A RECOLHA DE DADOS

Após a construção do questionário no Google Forms foi pedido a 12 pessoas com idade superior a 18 anos e que trabalham em Portugal, para responderem ao mesmo junto à investigadora, através de um *link*.

O processo correspondeu a um pré-teste, tendo havido a indicação para detetarem erros ortográficos ou gramaticais, assim como questões pouco claras ou confusas. Todas as indicações foram tidas em consideração e corrigidas na versão que seria apresentada aos participantes. Foi recolhido o tempo de resposta, tendo-se posteriormente calculado o tempo médio que seria apresentado no questionário, como indicador da sua duração.

Na primeira secção do questionário online é fornecida aos participantes uma declaração de consentimento informado, assegurando a confidencialidade dos dados, a possibilidade de desistência a qualquer momento e o cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD, EU 2016/679).

O estudo respeita os princípios éticos da investigação em ciências sociais, nomeadamente a confidencialidade, o consentimento informado e o uso exclusivo dos dados para fins académicos. Não serão recolhidos dados pessoais identificáveis.

A recolha de dados decorreu durante um período de julho a novembro de 2025, ou seja, durante um período de cinco meses. O *link* do questionário foi divulgado por e-mail institucional, redes sociais profissionais (LinkedIn) e grupos de interesse. Tendo-se obtido 230 inquéritos válidos.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A base de dados recolhida pelo Google Forms foi codificada e os dados analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics (versão 29). A análise incluirá:

- Estatísticas descritivas (média, moda, mediana, desvios-padrão, frequências);
- Análise Fatorial – para a escala da Satisfação no Trabalho de forma a reduzir os dados, através da construção de variáveis latentes;
- Análise de fiabilidade interna das escalas (coeficiente de Cronbach $\alpha \geq 0{,}70$);
- Correlação de Pearson para verificar a relação entre perceção de desenvolvimento e satisfação no trabalho;
- Teste de comparação não paramétricos de Mann-Whitney ou de Kruskal-Wallis para identificar diferenças entre grupos sociodemográficos.

O nível se confiança adotado será de 95%, rejeitando-se a hipótese nula sempre que $p - value \leq 0{,}05$.

3.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra recolhida é composta por 230 pessoas maiores de 18 anos, sendo relativamente homogênea no que diz respeito ao género, com 53,7% de indivíduos do género masculino, como se observa no Gráfico 1.

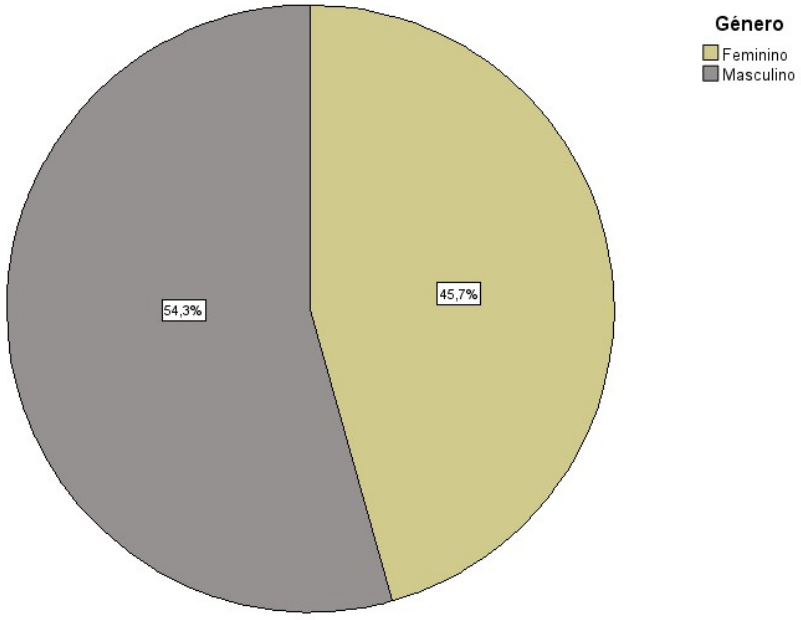


Gráfico 1 - Género.

Quanto à idade dos respondentes, pode concluir-se que são, na sua grande maioria, pessoas com idade entre 18 e 45 anos, mais precisamente 85,7%, conforme se mostra no Gráfico 2.

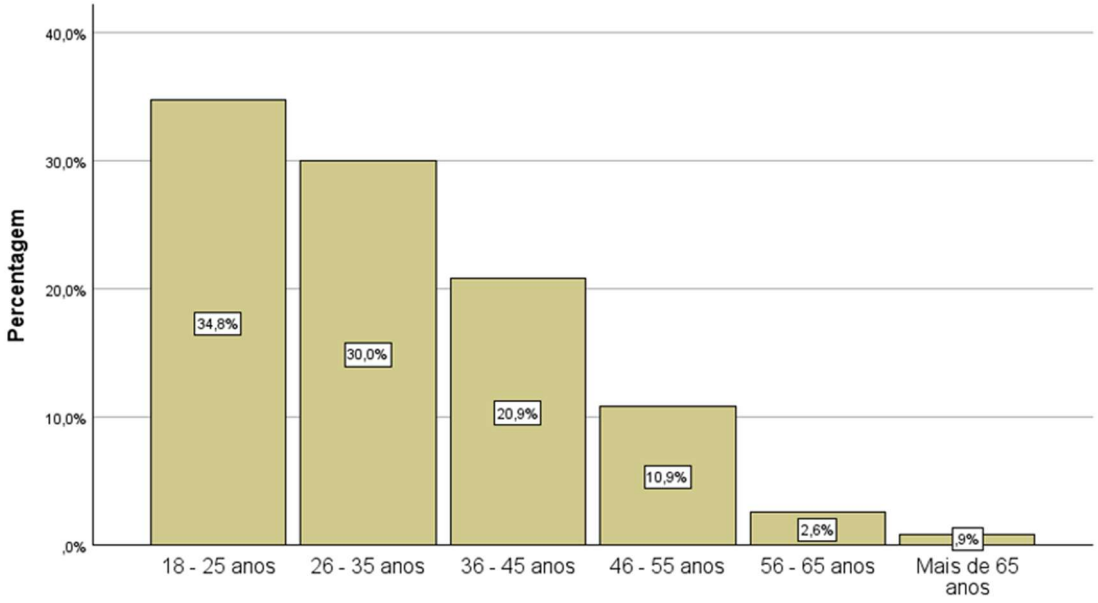


Gráfico 2 - Idade.

Relativamente, ao estado civil, o Gráfico 3 mostra que a maioria é solteiro (63,9%), seguindo-se os casados (29,6%), de notar que a categoria 'Viúvo (a) é pouco representativa na amostra.

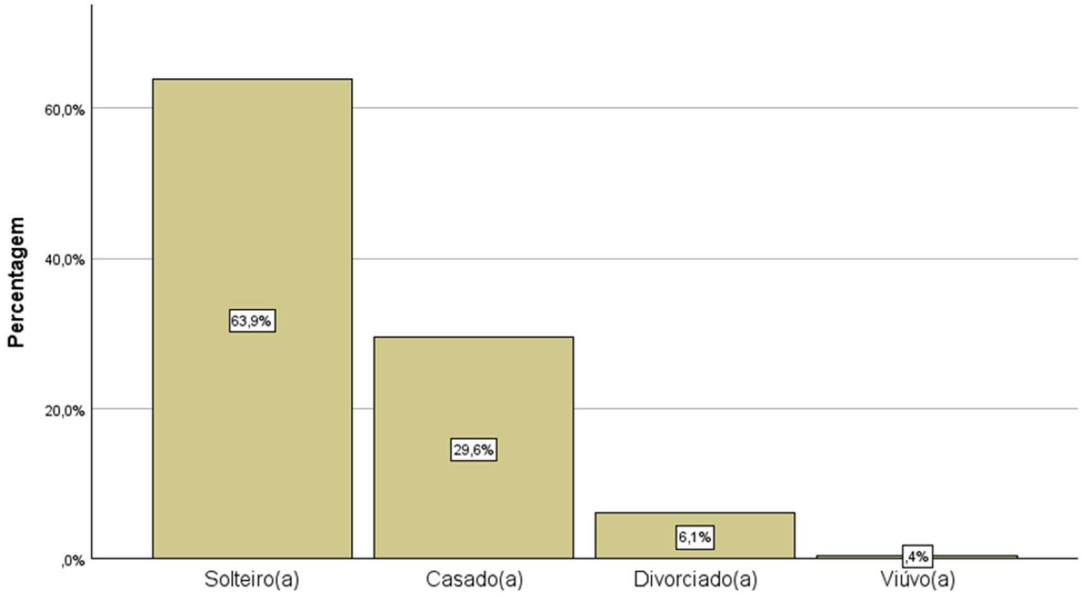


Gráfico 3 - Estado Civil.

A questão seguinte procurou saber em que região de Portugal trabalha ou vive o inquirido. O Gráfico 4, revela que a maioria responde Centro, mais concretamente 63,9%,

seguindo-se os que responderam Sul com 18,7%, sendo pouco representativo os que são das Regiões Autónomas.

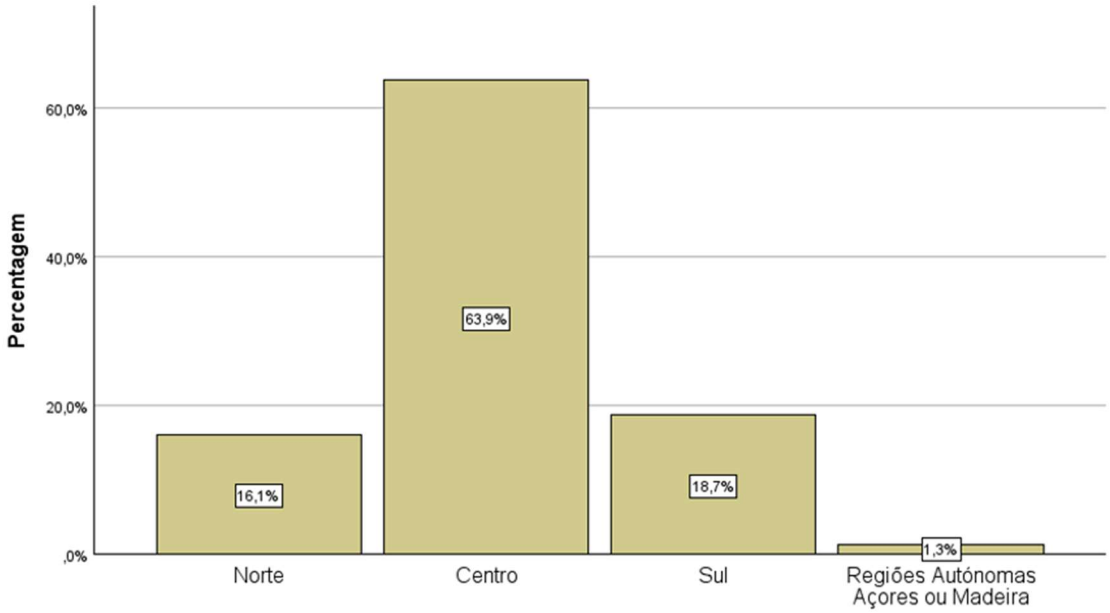


Gráfico 4 - Zona Geográfica.

No que concerne às habilitações literárias, a partir do Gráfico 5, verifica-se que 32,2% possui uma licenciatura, 25,7% o Ensino Secundário e 22,6% dos respondentes possui um mestrado.

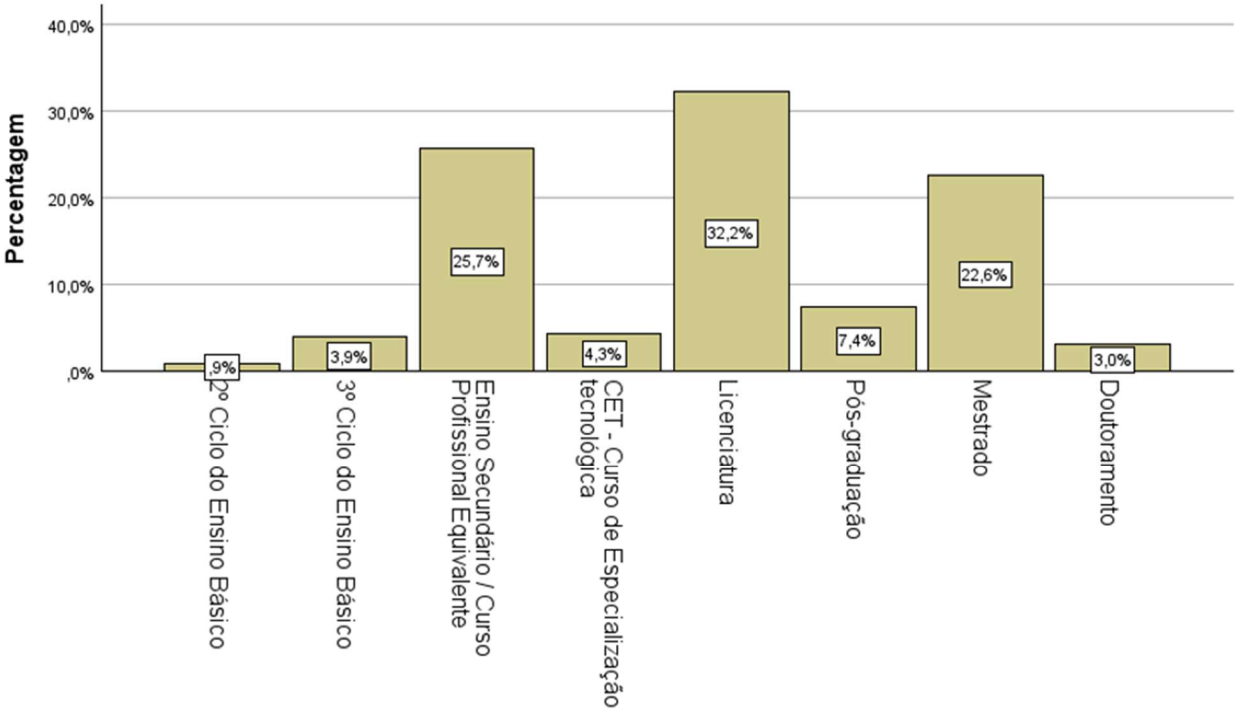


Gráfico 5 - Habilitações Académicas.

Por último, na caracterização do respondente, procurou-se saber em que área de atividade económica está associado.

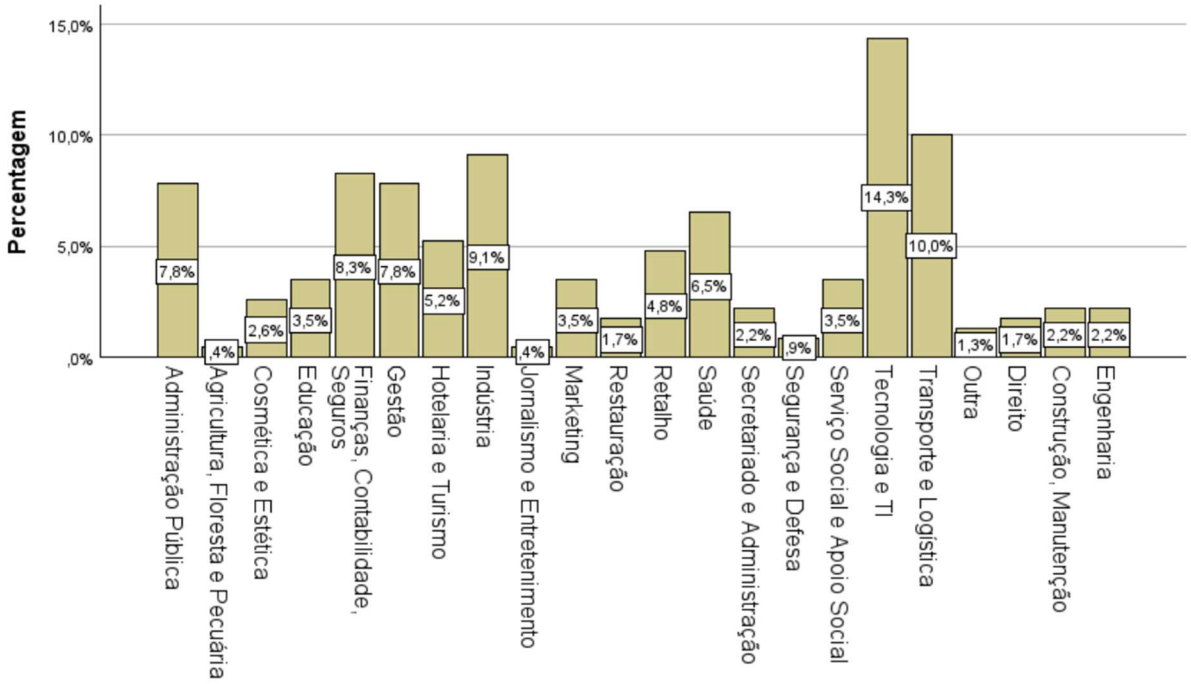


Gráfico 6 - Setor de Atividade.

De acordo com o Gráfico 6, existe uma grande diversidade de setores de atividade representados na amostra. Os setores com maior representatividade são Tecnologia & TI com 14,3%, seguindo-se Transportes e Logística com 10% e com 9,1% a indústria, as Finanças, Contabilidade e Seguros com 8,3%, tal como a Administração Pública.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo é dedicado à apresentação dos resultados obtidos no que concerne à satisfação no trabalho e à formação e progressão na carreira, bem como a relação entre estes dois aspetos relacionados com a vida profissional, segue-se discussão dos resultados, face às mais recentes investigações com esta temática.

4.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO

Começou-se a análise por saber se os colaboradores da empresa consideram a sua organização, um bom local para trabalhar, conforme se observa no Gráfico 7, a maior parte dos inquiridos respondeu concordo (30,4%) ou concordo totalmente (30,9%), sendo de apenas 4,3% aqueles que discordam totalmente com a afirmação.

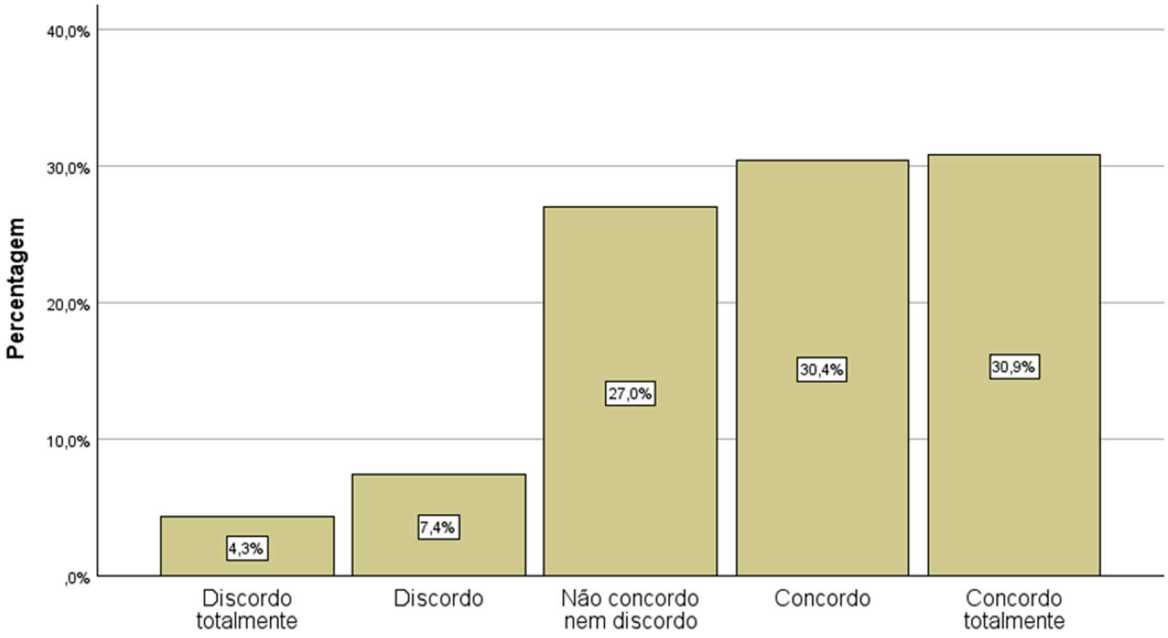


Gráfico 7 – Considero o meu emprego um bom local para trabalhar

No que respeita à vontade de permanecer no mesmo emprego, a tendência de resposta não é tão clara. Pode observar-se no Gráfico 8 que 21,3% respondeu concordo, 27% concorda totalmente, mas a percentagem de inquiridos que discorda totalmente é de 16,5%, revelando uma percentagem considerável que não pretende ficar na empresa.

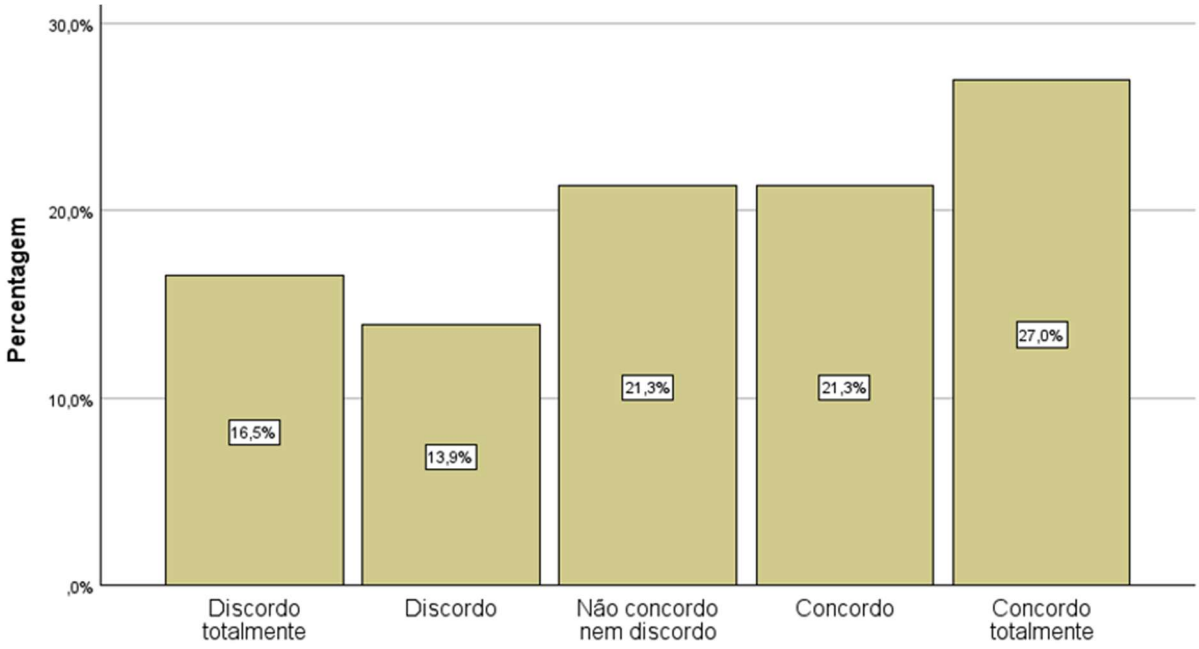


Gráfico 8 – Pretendo ficar no meu emprego a longo prazo

Neste sentido quis saber-se qual a percentagem de inquiridos procura efetivamente um novo emprego, segundo o Gráfico 9, essa percentagem é de 39,1%, sendo que a maioria não procura um novo emprego.

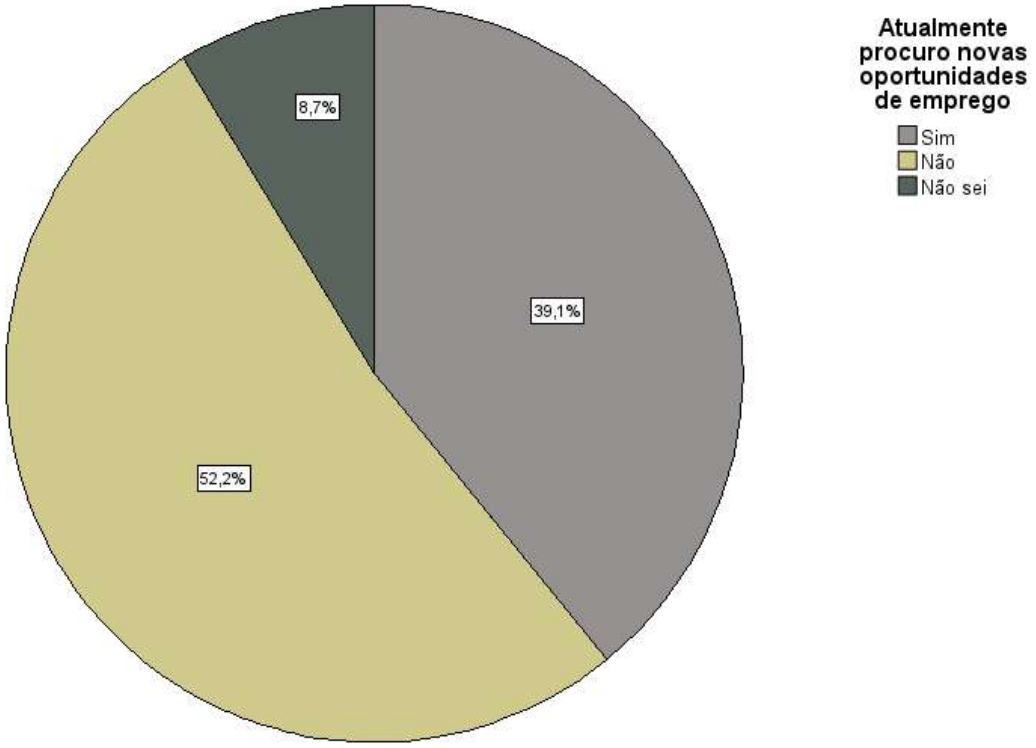


Gráfico 9 - Atualmente procuro um novo emprego

A análise continua procurando-se responder à primeira questão, isto é, qual o nível de satisfação dos colaboradores. Como foi identificado no capítulo anterior a secção do inquérito, diretamente, relacionada com a Satisfação no trabalho contém vinte itens, cujo resumo se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1- Perceções sobre a Satisfação no trabalho.

Quão satisfeito estou com este aspeto do meu trabalho?	Muito Insatisf.	Insatisfeito	NSNI	Satisfeito	Muito Satisf.	Moda	Mediana	Média
de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	5,20%	6,50%	16,50%	45,20%	26,50%	4	4	3,81
da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo	5,20%	7,00%	10,00%	43,00%	34,80%	4	4	3,95
da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	8,30%	10,40%	15,20%	35,20%	30,90%	4	4	3,70
da oportunidade de 'ser alguém na vida'	9,10%	10,90%	17,00%	30,90%	32,20%	5	4	3,66
do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)	9,60%	14,80%	17,40%	30,00%	28,30%	4	4	3,53
da competência do meu supervisor na tomada de decisões	10,40%	13,90%	15,70%	34,80%	25,20%	4	4	3,50
da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores	9,60%	11,70%	11,30%	35,20%	32,20%	4	4	3,69
da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece	5,20%	8,70%	15,20%	38,30%	32,60%	4	4	3,84
da possibilidade de ajudar outras pessoas	6,10%	6,10%	20,00%	34,30%	33,50%	4	4	3,83
da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer	7,40%	7,80%	32,20%	34,30%	18,30%	4	4	3,48
da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências	8,30%	8,70%	12,60%	33,90%	36,50%	5	4	3,82
da forma como as políticas da instituição são implementadas	13,90%	18,70%	26,10%	27,00%	14,30%	4	3	3,09
do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo	15,20%	20,40%	20,40%	30,90%	13,00%	4	3	3,06
da possibilidade de progressão profissional	17,00%	17,00%	15,70%	29,10%	21,30%	4	4	3,21
da possibilidade de tomadas de decisões por mim próprio(a)	6,10%	11,30%	19,60%	37,40%	25,70%	4	4	3,65
da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho	4,80%	7,40%	21,70%	36,50%	29,60%	4	4	3,79
das condições de trabalho	7,00%	10,90%	17,00%	38,70%	26,50%	4	4	3,67
do modo como os meus colegas se relacionam entre si	9,60%	10,00%	15,70%	41,70%	23,0$	4	4	3,59

do reconhecimento por fazer um bom trabalho	13,00%	9,10%	20,90%	33,90%	23,00%	4	4	3,45
do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho	12,60%	10,00%	17,40%	33,90%	26,10%	4	4	3,51

Pela análise da Tabela 1 pode conclui-se que os níveis de satisfação no trabalho, numa escala de *likert* de 1 a 5 são, em termos medianos iguais a 4, com exceção de dois itens, em que a mediana é igual a 3. Estes itens são, também, os que apresentam as médias mais baixas, nomeadamente 'da forma como as políticas da instituição são implementadas' e 'do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.' As médias dos dois itens referidos são, respetivamente iguais a 3,09 e 3,06.

Por outro lado, as médias mais elevadas correspondem, por ordem decrescente a 'possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo' com 3,95; 'a segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece', com média igual a 3,84 e ainda, 'a possibilidade de ajudar outras pessoas', cuja média é 3,83, sendo aspetos que tanto referem preocupações pessoais, como preocupações com outras pessoas.

De referir, também, que todos os itens apresentam como moda o nível 'Satisfeito(a)' com a afirmação.

4.2 IMPACTO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO

A existência de vinte itens justificou a criação de variáveis latentes que, teve como objetivo a redução de dados, construindo as variáveis latentes com base nos padrões de correlação, entre as variáveis observadas, cujo objetivo é aprofundar a análise estatística. Neste sentido foi aplicado uma análise fatorial, que de acordo com Maroco (2018), a sua aplicação carece da verificação de três condições de aplicabilidade.

A primeira destas condições de aplicabilidade corresponde à análise da diagonal da matriz de correlação anti-imagem, sendo um bom indicador de aplicabilidade quando os valores são superiores a 0,5[2], neste caso os valores são todos entre 0,903 e 0,966, portanto a primeira condição foi respeitada.

[2] Esta matriz não é mostrada em apêndice devido à dimensão do output.

A condição seguinte refere-se ao Teste de Esfericidade[3], que se apresenta na Tabela 4, em apêndice, mostrando um *p-value* = <0,001. O teste estatístico revela que existe correlação entre algumas das variáveis, ou seja, a segunda condição também foi validada.

A terceira condição corresponde à Medida de adequação Kaiser-Olkim (KMO) que para ser aceitável apresenta um valor superior a 0,6, neste caso concreto o KMO é igual a 0,934, também presente na Tabela 4, que se classifica como excelente.

Estes três critérios, em conjunto revelam uma plena adequação dos dados e das variáveis a uma aplicação de uma análise fatorial.

A Tabela 5 revela a quantidade de fatores (variáveis latentes) que poderão ser construídas, respeitando a regra de Kaiser (autovalores superiores a 1), haveria dois fatores, no entanto a percentagem de variância explicada[4] é inferior a 70%, optou-se então por reduzir o autovalor mínimo e construir 4 variáveis latentes, passando a variância explicada de 64,1% para 72,4%.

Ainda no que concerne à avaliação da solução proposta pelo SPSS, segue-se a análise da Matriz de Comunalidades[5], que se apresenta na Tabela 6. Nela é possível verificar que os valores da Comunalidades variam entre 0,628 e 0,848, o que é indicativo de uma boa qualidade.

A Tabela 7 corresponde à Matriz de Componentes Rodada, com distribuição dos itens pelos fatores de acordo com a segunda solução proposta pelo SPSS, depois de aplicado o Varimax. Com base nesta distribuição elaborou-se o Quadro 13.

Quadro 13 - Composição de cada Fator do Nível de Satisfação.

Fator 1 – Relação com o Trabalho.	Fator 2 – Relação com outros	Fator 3 – Benefícios próprios	Fator 4
de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)	da oportunidade de 'ser alguém na vida'	da segurança/ estabilidade que o meu emprego me fornece
da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo	da competência do meu supervisor na tomada de decisões	da forma como as políticas da instituição são implementadas	

[3] A hipótese nula (H_0) admite que a matriz de correlação é igual à matriz identidade, o que significa que não existe correlação entre as 20 variáveis envolvidas. O p-value = <0,001, pelo que se toma a decisão de rejeitar a hipótese nula.

[4] A qualidade do modelo depende da percentagem da variância explicada, devendo ser superior a 70%.

[5] A qualidade aumenta à medida que o valor das Comunalidades se aproxima de 1, sendo aceitáveis superiores a 0,6 ou embora inferiores fiquem relativamente perto.

da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores	do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo	
da possibilidade de ajudar outras pessoas	da possibilidade de tomadas de decisões por mim próprio(a)	da possibilidade de progressão profissional	
da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer	da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho		
da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências	das condições de trabalho		
do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho	do modo como os meus colegas se relacionam entre si		
	do reconhecimento por fazer um bom trabalho		

Após a análise do Quadro 13 constatou-se que efetivamente, só era possível construir três fatores, assim ao primeiro fator está diretamente relacionado com a realização de tarefas, o segundo fator com a possibilidade de realização tarefas e decisão autónoma e relação com os colegas de trabalho, independente do nível hierárquico que ocupam; o terceiro fator, está relacionado com as regras, trabalho/benefícios e progressão na carreira.

A análise de fiabilidade, é realizada de seguida. Assim a Tabela 8 mostra o Alfa de Cronbach do Fator 1, que classifica a consistência interna como excelente, pois é igual a 0,918. Em relação às estatísticas do item-total, pode observar-se na Tabela 9, que caso algum item sair do fator, não há aumento do Alfa Cronbach.

Quanto ao segundo fator, o Alfa de Cronbach é igual a 0,931, como se observa na Tabela 10, no apêndice 2, podendo afirmar-se que a consistência é excelente. No que diz respeito às estatísticas do item-total, tal como revela a Tabela 11**,** no apêndice 2, não haverá aumento de Alfa de Cronbach devido à saída de algum fator.

A consistência interna do fator 3, pode ser considerada muito boa, uma vez que o Alfa de Cronbach é igual a 0,854, como se observa na Tabela 12, não sendo possível aumentar a fiabilidade, tal como é apresentado na Tabela 13 no apêndice, pela saída de um item.

Após a redução da informação torna-se possível a aplicação de testes de comparação, tendo-se optado por testes não paramétricos. Neste sentido, para saber se existem diferenças,

quanto ao nível de satisfação, entre homens e mulheres aplicaram-se quatro testes de Mann-Whitney[6], cujo resultado encontra-se na Tabela 14, revelando que não existem diferenças.

No que diz respeito ao impacto da idade no nível de satisfação, aplicaram-se quatro testes de Kruskal-Wallis[7], apresentando-se os resultados na Tabela 15, no apêndice 2. De acordo com estes existem apenas diferenças no que respeita ao nível de satisfação relacionado com o trabalho em si. De seguida aplicou-se um teste Dunn, sendo os resultados observáveis na Tabela 16, que veio a revelar que os indivíduos entre os 18 – 25 anos apresentam níveis de satisfação inferiores aos indivíduos que têm idade entre os 36 – 45 anos e 46 – 55 anos, tal como é mostrado pelo Gráfico 16

Quanto ao impacto do estado civil não foram observadas diferenças, após a realização dos testes de Kruskal-Wallis[8], cujo resultado é observável na Tabela 17.

A zona geográfica também não revela impacto no nível de satisfação. Tal afirmação justifica-se com os resultados dos testes de Kruskal-Wallis[9], apresentados na Tabela 18.

As habilitações literárias não produziram diferenças de perceção nos três fatores do nível de satisfação, tal como é revelado pela aplicação dos quatro testes de Kruskal-Wallis[10], cujos resultados são apresentados no apêndice 2, concretamente na Tabela 19, mas revelou diferenças relativamente ao item – 'da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece'. O respetivo teste Dunn, na Tabela 20, mostra três tipos de diferenças: entre Ensino Secundário e Licenciatura; entre ensino secundário e Mestrado e ainda entre ensino secundário e doutoramento, sendo o nível de satisfação mais baixo naqueles que só possuem o ensino secundário ou equivalente, como se mostra no Gráfico 17.

Para analisar o impacto do setor onde o indivíduo exerce a sua atividade profissional foram aplicados testes de Kruskal-Wallis[11], uma vez que a variável independente apresenta mais do que três categorias, tendo-se obtido a rejeição de três das quatro hipóteses nulas, o que

[6] A hipótese nula admite a não existência de diferenças entre homens e mulheres, quanto a cada um dos fatores criados. O p-value é igual a 0,688; 0,097; 0,182 e 0,353.
[7] A hipótese nula admite a não existência de diferenças provocadas pela idade em cada um dos fatores do nível de satisfação. O p-value é igual a 0,023; 0,360; 0,454 e 0,142.
[8] A hipótese nula admite a não existência de diferenças entre os estados civis nos vários fatores do nível de satisfação. O p-value é igual a 0,174; 0,150; 0,306 e 0,152
[9] A hipótese nula admite a não existência de diferenças baseadas na zona geográfica para todos os fatores considerados. O p-value é igual a 0,679; 0,390; 0,848 e 0,433
[10] A hipótese nula admite a não existência de diferenças baseadas no nível de habilitações literárias do indivíduo relativamente a cada um dos fatores criados para os níveis de satisfação. O p-value é igual a 0,279; 0,087; 0,507 e 0,20
[11] A hipótese nula admite a não existência de diferenças baseadas no setor de atividade onde o indivíduo exerce a sua atividade profissional. O p-value é igual a 0,015; 0,003; 0,135 e 0,022.

significa que existem diferenças no nível de satisfação promovidas pelo setor de atividade do respondente.

Para melhor compreender os setores que apresentavam diferenças nos níveis de satisfação no trabalho foram observados os gráficos e os testes Dunn[12] correspondentes.

Assim, e relativo ao fator 1 – Relação com o trabalho, foram observadas diferenças entre Jornalismo/entretenimento e saúde ou educação; Restauração e a maioria das outras atividades; bem como retalho, marketing e indústria, tal como se observa no Gráfico 10.

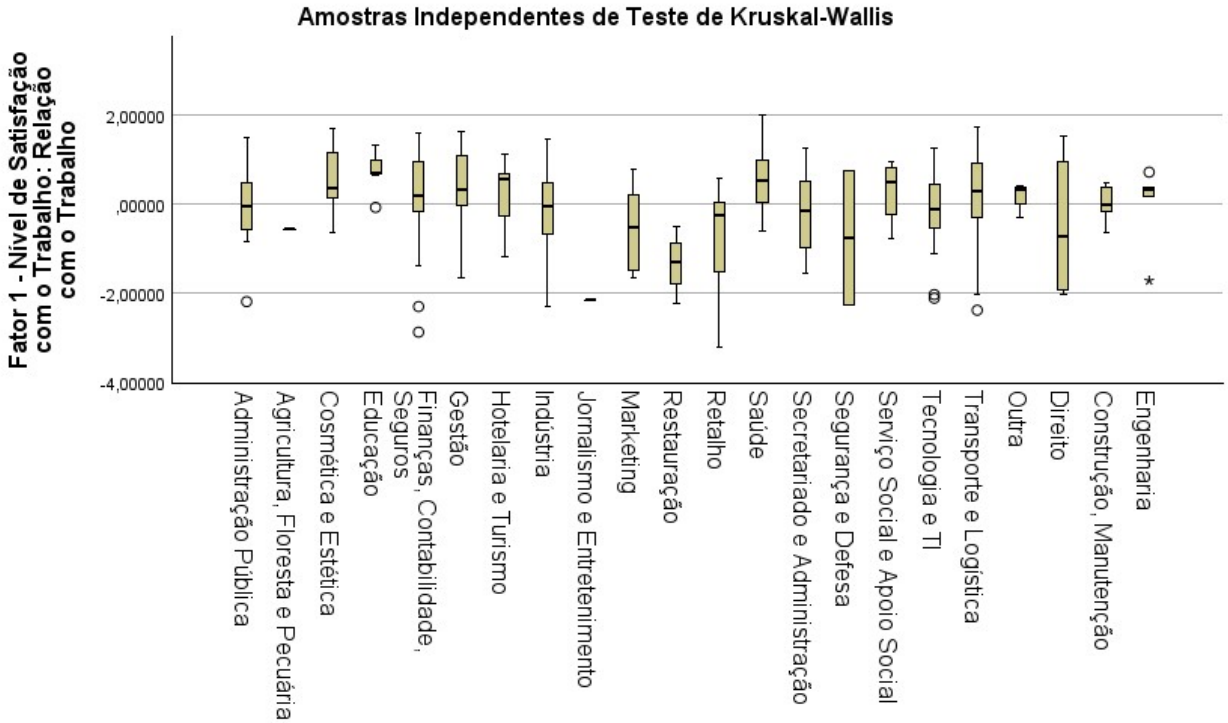


Gráfico 10- Boxplot do nível de satisfação relativo ao trabalho em sí, perante vários setores de atividade

No que respeita ao fator 2 – nível de satisfação proveniente de aspetos da relação com outras pessoas, verifica-se igualmente diferenças geradas pelo setor de atividade, mais concretamente na segurança/ defesa e saúde, face a outros setores como indústria, gestão, tecnologia e informática, hotelaria, por exemplo. E ainda, direito, administração pública e transportes de logística, com todos os outros setores. Estas diferenças podem ser observadas no Gráfico 11.

[12] Optou-se por não mostrar a tabela de output referente aos testes Dunn devido à dimensão do output.

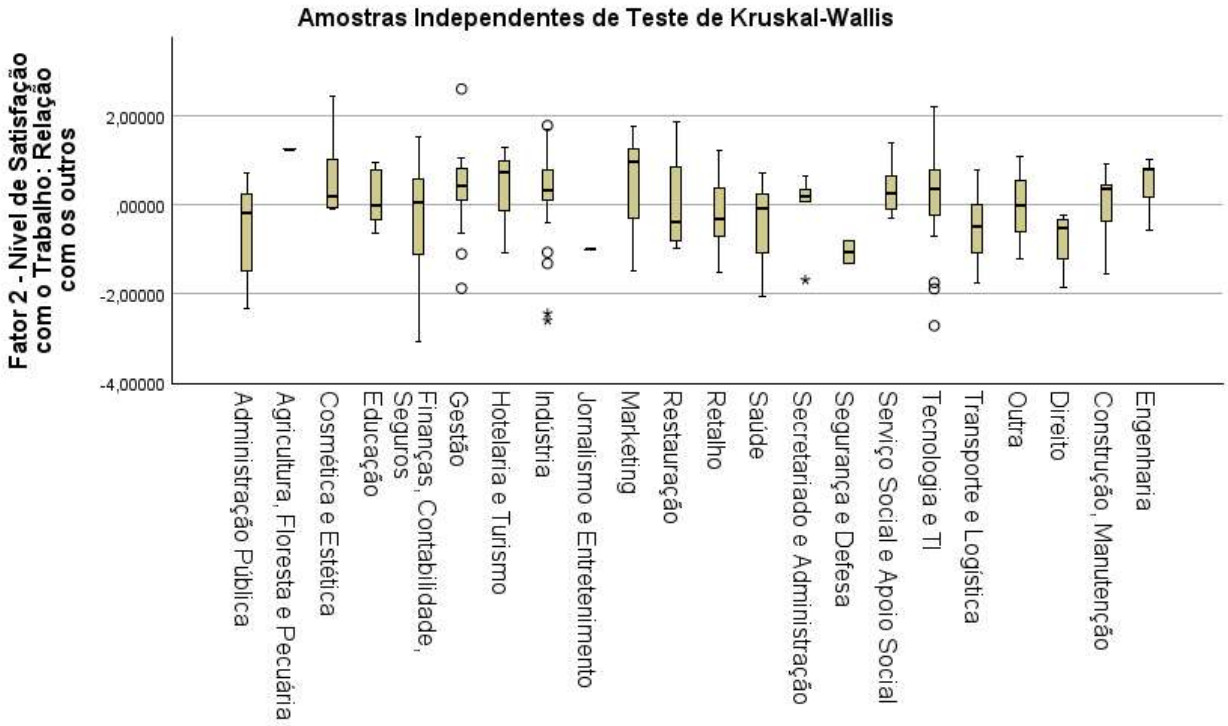


Gráfico 11 - Boxplot do nível de satisfação face à relação com os outros, perante vários setores de atividade

Por último, observaram-se as diferenças impulsionadas pelo setor de atividade no item segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece, a partir do teste Dunn e do Gráfico 12.

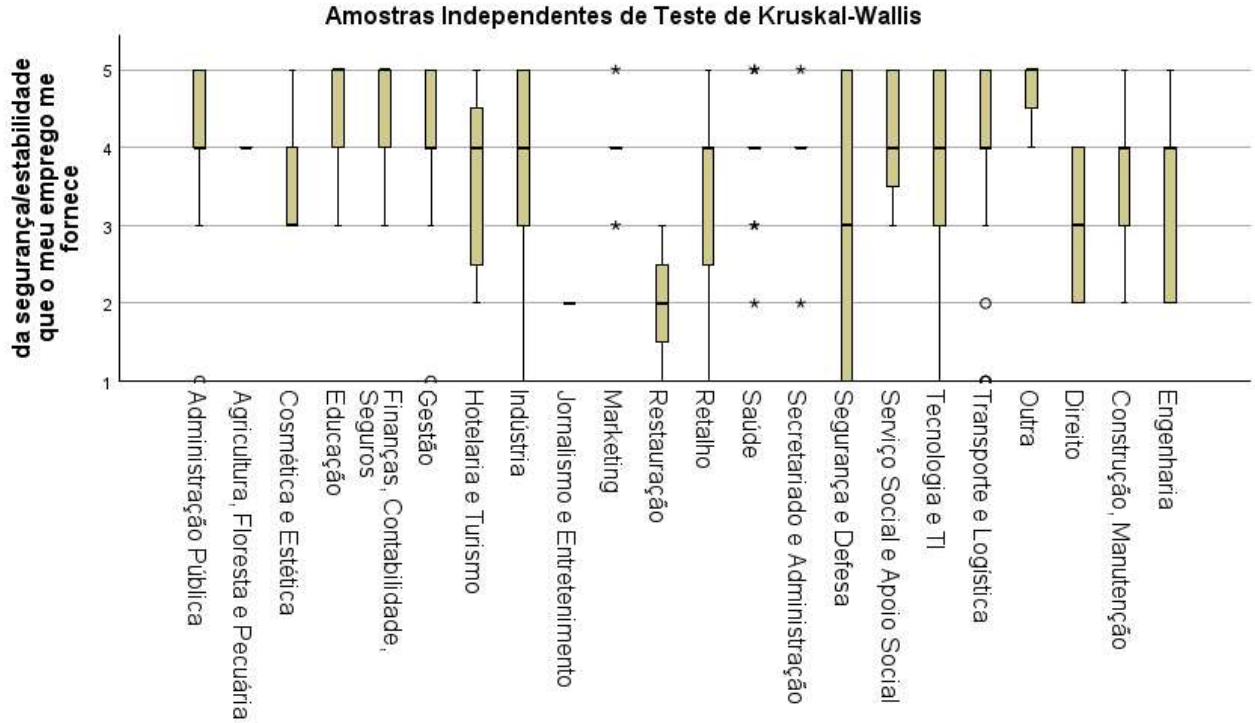


Gráfico 12 - Boxplot do nível de satisfação face à segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece perante vários setores de atividade

As diferenças de perceção mais evidentes são no setor da restauração, jornalismo/entretenimento, retalho face a outros setores de atividade.

Em suma, pode afirmar-se que o género, o estado civil e a zona geográfica não influenciam a perceção sobre o nível de satisfação, enquanto a idade, as habilitações literárias e o setor de atividade produzem diferentes resultados em alguns aspetos do nível de satisfação. Neste sentido, a hipótese de investigação H_1 não é validada.

4.3 PERCEÇÕES DE FORMAÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA

Relativamente às perceções dos indivíduos face à formação fornecida pela empresa e à progressão na carreira, tal como se mostra na Tabela 2, não existe uma tendência de resposta. Contudo pode afirmar-se que nos seis itens, metade possui a moda em 'às vezes' e na outra metade a moda é 'quase sempre', já a medina é superior a 3, o que em simultâneo revela a perceção da existência de oferta de formação por parte da empresa, bem como a possibilidade de progressão na carreira por parte da mesma.

Tabela 2 - Formação e Progressão na Carreira

Itens	Nunca	Raramente	Às Vezes	Quase sempre	Sempre	Moda	Mediana
A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	9,60%	14,30%	**29,60%**	23,50%	23,00%	3	3
As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	11,70%	15,20%	23,00%	**29,10%**	20,90%	4	3,5
A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	10,00%	21,70%	**25,70%**	23,00%	19,60%	3	3
A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	7,80%	15,70%	27,00%	**28,30%**	21,30%	4	3
A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	17,00%	21,30%	**27,00%**	21,30%	13,50%	3	3
A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	12,60%	20,00%	23,00%	**27,00%**	17,40%	4	3

4.4 RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Nesta secção procura-se uma possível relação entre a formação e o nível de satisfação por um lado, e por outro, uma relação entre a perceção da progressão na carreira dentro da organização e o nível de satisfação.

De acordo com o Gráfico 13, pode afirmar-se que a maior parte dos inquiridos responde que concorda (29,6%) ou concorda totalmente (49,6%) com a afirmação 'Considero que a formação e a evolução profissional contribuem para a minha satisfação no emprego'.

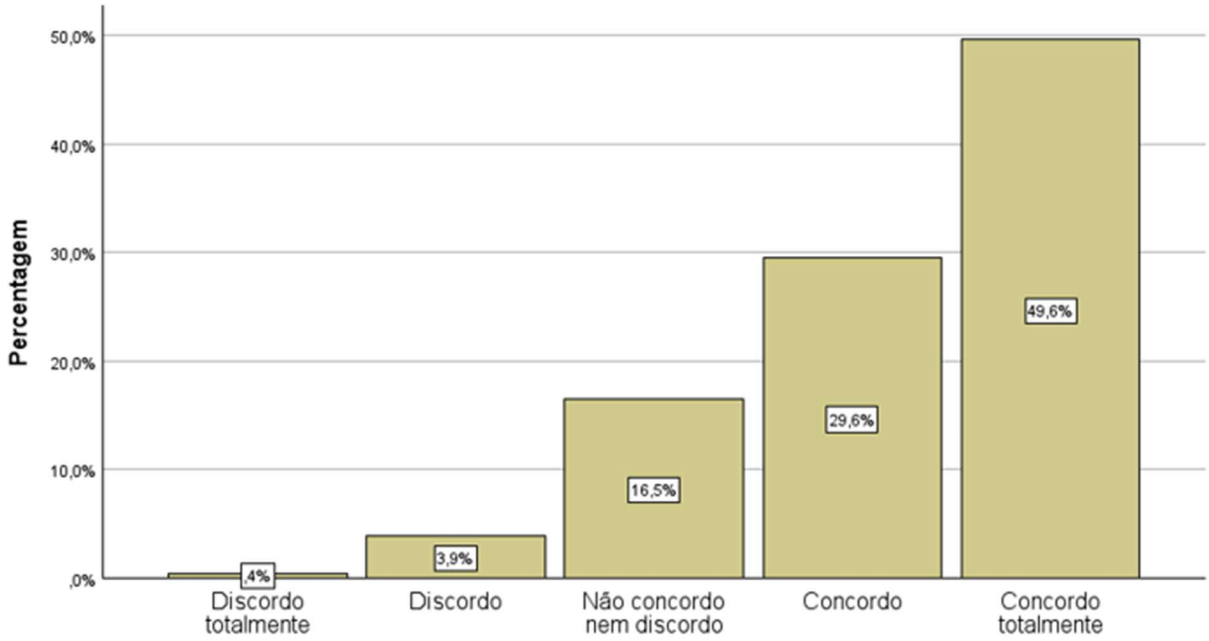


Gráfico 13 - Considero que a formação e a evolução profissional contribuem para a minha satisfação no emprego

No entanto, o Gráfico 14, mostra que a maioria dos inquiridos recebeu formação nos últimos doze meses, pois observa-se uma percentagem igual a 69,1%.

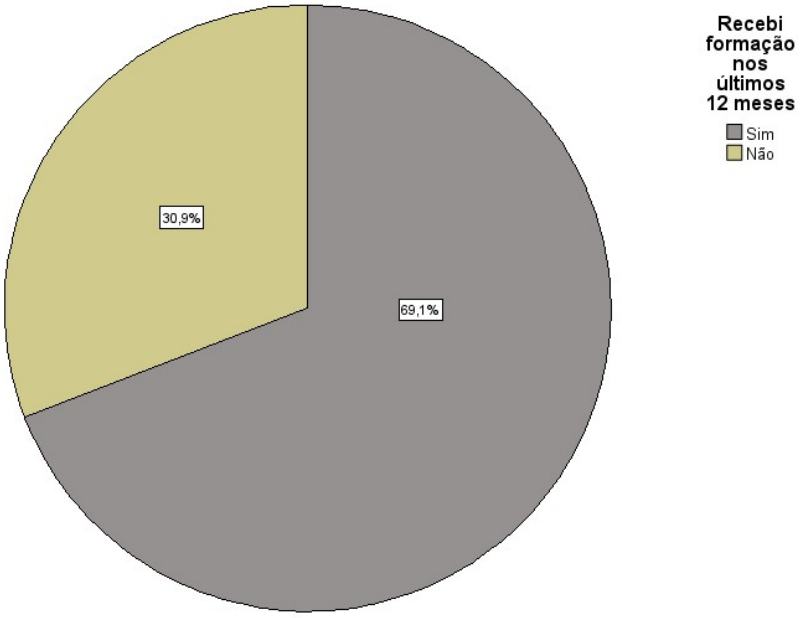


Gráfico 14 - Recebi Formação nos últimos 12 meses

Para testar do ponto de vista estatístico a possível relação entre a oferta de formação da empresa ou a possibilidade de progressão na carreira e o nível de satisfação foram elaborados testes de correlação de Spearman[13], cujos resultados se encontram no Apêndice 2.

Perante os testes de correlação de Spearman que constam da Tabela 22 verifica-se que existe corelação entre a formação (dois itens) e o nível de satisfação relacionados com o trabalho em si, muito embora essa seja positiva é desprezível, isto é, inferior a 0,30.

Na Tabela 23 mostram-se os resultados dos testes de correlação de Spearman, entre a possibilidade de formação (dois itens) e o nível de satisfação que resulta da relação com os outros, nesta situação pode afirmar-se que existe correlação positiva e desprezível.

Tal como revela a Tabela 24 existe correlação entre a possibilidade de formação (dois itens) e o nível de satisfação relacionado com os benefícios próprios, sendo essa positiva e fraca. Já no que respeita à relação entre a formação (dois itens) e a estabilidade que o emprego oferece verifica-se na Tabela 25, que a correlação existe, mas é desprezível.

Quanto à possibilidade de progressão na carreira (quatro itens) e o nível de satisfação relacionado com o trabalho em si, tal como se observa na Tabela 26, só um dos testes revela a existência de correlação, mesmo assim ela é desprezível, nomeadamente com 'a minha empresa motiva-me a evoluir a nível profissional'.

Na Tabela 27 são revelados os resultados entre os itens de progressão na carreira e o nível de satisfação ligado à relação com os outros, rejeitando-se todas as hipóteses nulas e

[13] A hipótese nula de todos os testes de correlação desta secção admite a não existência de correlação entre as duas variáveis em estudo.

concluindo-se que existem correlações positivas, embora mais elevadas do que as anteriores, podem ser classificadas como fracas, pois tem uma intensidade inferior a 0,50.

Os resultados revelados na Tabela 28, permitem concluir que as correlações entre os quatro itens de progressão na carreira e o nível de satisfação que representa os benefícios próprios são moderados, encontrando-se a sua intensidade entre 0,50 e 0,60.

Por último, os testes apresentados na Tabela 29, revelam a existência de correlação desprezível ou muito fraca entre os quatro itens relacionados com a progressão na carreira e o item de satisfação 'da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece'.

Em suma, pode afirma-se que dos vinte e quatro testes de correlação efetuados em apenas três destes fica provada a não existência de correlação entre os itens envolvidos.

4.5 FATORES PARA A EXISTÊNCIA DE DESIGUALDADE DE OPRTUNIDADES

Nesta secção analisa-se a possibilidade de serem encontradas desigualdades nas oportunidades e que fatores são apontados como justificação para essa situação. Tal como é revelado pelo Gráfico 15, apenas 30% dos inquiridos revela que todos os colaboradores da empresa têm as mesmas oportunidades.

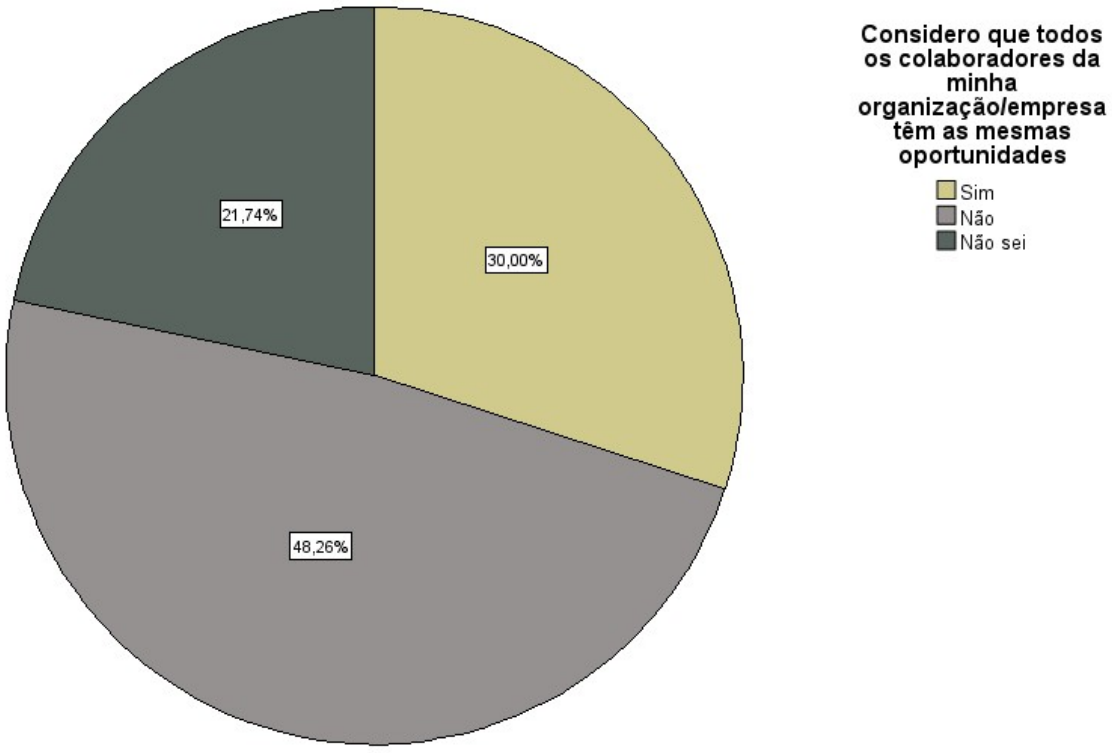


Gráfico 15 - Considero que todos os colaboradores da minha empresa têm as mesmas oportunidades

Neste sentido revelou-se necessário perceber que razões eram identificadas como causa na diferença de oportunidades.

A Tabela 3 mostra a percentagem de inquiridos que refere cada uma das causas, recorde-se que cada inquirido poderia não indicar uma causa ou apresentar uma ou mais causas. Assim a causa que foi mais referida foi 'relação entre o líder e colaborador', assinalada por 29,13% dos inquiridos, seguindo-se como entrave para a igualdade de oportunidades o 'tempo na empresa'. A causa menos referida foi a 'idade', sendo apenas referida por 8,26%.

Tabela 3 - Percentagem de vezes que foi referida cada causa nos 230 inquiridos.

Etnia	Género	Idade	Relação entre líder e colaborador	Tempo na empresa	Tipo de contrato	Outra
10,43%	10,43%	8,26%	29,13%	12,17%	9,13%	6,96%

4.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente estudo procurou analisar o impacto das oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional na satisfação no trabalho, com base na perceção dos trabalhadores em contexto organizacional português. Os resultados obtidos permitem uma discussão aprofundada, não apenas quanto à existência de relação entre as variáveis, mas também quanto à sua intensidade e às perceções de equidade associadas às oportunidades de desenvolvimento.

Relativamente ao nível global de satisfação no trabalho, os resultados indicam uma mediana de 4, evidenciando uma tendência geral para níveis elevados de satisfação. As médias observadas, embora geralmente superiores a 3,4 revelam alguma variabilidade nas respostas, sugerindo que, apesar de globalmente positiva, a satisfação não é homogénea entre os participantes. Este resultado está em linha com investigações recentes que apontam para níveis moderadamente elevados de satisfação no trabalho, mas alertam para a coexistência de experiências laborais diferenciadas dentro das organizações (Judge et al., 2020).

No que respeita à relação entre formação profissional e satisfação no trabalho, verificou-se uma correlação positiva desprezível a fraca, indicando que a perceção da existência de formação está associada a níveis mais elevados de satisfação, embora este efeito seja limitado. Este resultado sugere que a disponibilidade de formação, por si só, pode não ser suficiente para gerar elevados níveis de satisfação, corroborando estudos que defendem que o impacto da

formação depende da sua relevância, qualidade e alinhamento com as expectativas de carreira dos trabalhadores (De vos et al.,2020).

Por outro lado, os resultados evidenciam uma correlação positiva fraca a moderada entre a perceção de possibilidade de progressão na carreira e o nível de satisfação no trabalho, indicando uma relação mais consistente do que aquela observada para a formação. Esta conclusão reforça a literatura e identifica a progressão na carreira como um dos principais determinantes da satisfação laboral, uma vez que está diretamente associada a expectativas de reconhecimento, estabilidade e crescimento a longo prazo. Assim, a perceção de perspetivas reais de progressão parece assumir um papel mais relevante do que a formação isolada na construção da satisfação no trabalho (Zanf et al.,2021).

Um resultado particularmente relevante prende-se com a perceção da equidade nas oportunidades de desenvolvimento. Apenas 30% dos inquiridos considera que todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades na organização, o que revela uma perceção significativa de desigualdade. Contudo, é relevante que apenas 29% atribui essas desigualdades à relação com o líder e apenas 12% à antiguidade na empresa, sugerindo que outros fatores, como o género, a etnia ou outros menos visíveis ou estruturais, poderão estar na origem dessas perceções. Este resultado está alinhado com investigações que apontam para a influencia de fatores organizacionais implícitos, como políticas informais, critérios pouco transparentes ou culturas organizacionais diferenciadas, na perceção de justiça e satisfação no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017).

No que respeita às varáveis sociodemográficas, os resultados confirmam a inexistência de diferenças significativas associadas ao género, estado civil e zona geográfica, mas revelam diferenças relevantes em função da idade, habilitações literárias e setor de atividade. Estas conclusões sugerem que a satisfação no trabalho e a perceção de oportunidades de desenvolvimento são influenciadas por fatores individuais e contextuais, reforçando a necessidade de políticas de gestão de pessoas ajustadas a diferentes perfis profissionais.

CONCLUSÃO

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo analisar o impacto das oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional na satisfação no trabalho, considerando igualmente a influência de variáveis sociodemográficas e da perceção de apoio organizacional ao desenvolvimento, no contexto organizacional português.

Relativamente à primeira hipótese (H_1), que postulava a existência de diferenças significativas na satisfação no trabalho em função de variáveis sociodemográficas, os resultados permitem uma confirmação parcial. Verificaram-se diferenças estatisticamente significativas associadas à idade, às habilitações literárias e ao setor de atividade, evidenciando que a satisfação no trabalho varia consoante características individuais e contextuais. Contudo, não se identificaram diferenças significativas em função do género, do estado civil ou da zona geográfica, sugerindo que estas variáveis apresentam um impacto reduzido na satisfação laboral no contexto analisado.

No que respeita à segunda hipótese (H_2), segundo a qual as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional têm um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho, os resultados indicam igualmente uma confirmação parcial. As análises evidenciaram correlações positivas entre as oportunidades de desenvolvimento e a satisfação no trabalho; no entanto, estas relações revelaram-se de intensidade muito fraca ou fraca no caso da formação e fraca a moderada no caso da progressão na carreira. Estes resultados sugerem que, embora o desenvolvimento profissional contribua para a satisfação, o seu impacto não é uniforme nem suficientemente forte para ser considerado um determinante isolado.

Relativamente à terceira hipótese (H_3), que propunha que trabalhadores que percecionam maior apoio organizacional no desenvolvimento reportam níveis mais elevados de satisfação laboral, os resultados permitem também uma confirmação parcial. A perceção de apoio organizacional, refletida sobretudo na possibilidade de progressão na carreira, associa-se positivamente à satisfação no trabalho. Contudo, a reduzida perceção de equidade no acesso às oportunidades de desenvolvimento, evidenciada pelo facto de apenas uma minoria dos participantes considerar que todos dispõem das mesmas oportunidades, parece atenuar o impacto positivo desse apoio percecionado.

Em síntese, os resultados indicam que as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional contribuem para a satisfação no trabalho, mas o seu impacto depende

da natureza dessas oportunidades, da perceção de progressão futura e da justiça organizacional percebida. Estes resultados reforçam a importância de políticas de gestão de recursos humanos que promovam não apenas a formação, mas também percursos de carreira claros, acessíveis e percecionados como equitativos.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUSGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Apesar dos contributos do presente estudo para a compreensão da relação entre oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e satisfação no trabalho, importa reconhecer algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e que simultaneamente, abrem caminho a futuras investigações.

Em primeiro lugar, o desenho transversal da investigação limita a possibilidade de estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas, permitindo apenas identificar associações. Estudos futuros poderão recorrer a desenhos longitudinais, acompanhando os trabalhadores ao longo do tempo, de modo a analisar de forma mais profunda o impacto das oportunidades de desenvolvimento na evolução da satisfação no trabalho.

Em segundo lugar, a utilização de uma amostra não probabilística por conveniência restringe a generalização de resultados. Investigações futuras poderão recorrer a amostras probabilísticas ou estratificadas, nomeadamente por setor de atividade ou dimensão organizacional, assegurando maior representatividade da população trabalhadora.

Adicionalmente, o recurso a instrumentos de autorrelato pode introduzir enviesamentos associados à perceção subjetiva dos participantes ou à desejabilidade social. A adoção de metodologias mistas, combinando questionários com entrevistas, grupos focais ou estudos de caso, poderá enriquecer a compreensão das perceções dos trabalhadores relativamente ao desenvolvimento profissional e à satisfação no trabalho.

Uma outra limitação relevante prende-se com o facto de o estudo se centrar sobretudo na existência percebida de oportunidades de desenvolvimento, não explorando de forma aprofundada a sua qualidade ou características específicas. Neste sentido, investigações futuras poderão analisar o papel da perceção de equidade e justiça organizacional como variável mediadora ou moderadora da relação entre desenvolvimento profissional e satisfação no trabalho, atendendo à evidência de que uma parte significativa dos trabalhadores não considera equitativa a distribuição destas oportunidades.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros aprofundem as características qualitativas das oportunidades de desenvolvimento e crescimento, distinguindo entre diferentes tipos de formação (formal e informal, obrigatória e voluntária, orientada para a função atual ou para a progressão futura) e analisando o seu impacto diferenciado na satisfação no trabalho.

Do mesmo modo, a investigação dá clareza, transparência e previsibilidade dos sistemas de progressão na carreira poderá contribuir para uma compreensão mais completa dos mecanismos através dos quais o desenvolvimento profissional influência a satisfação laboral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: A review and future research agenda. . *The Career Development International, 22(6)*, pp. 586–627. https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.* New York: Free Press.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two factor theory. *Life Science Journal, 14(5)*, pp. 12 - 16 doi:10.7537/marslsj140517.03.

Arnold, J., Van-Iddeking, C., & Campion, M. (2021). Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires. *Jounal of Management, 47(8)*, pp. 2198-2225, DOI: 10.1177/0149206320936335.

Arshad, M., Arshad, D., & Zakaria, N. (2023). Mediating role of wellbeing among organizational virtuousness, emotional intelligence and job performance in post-pandemic COVID-19. *Frontiers in Psychology v. 14*, p. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1105895.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Healty Psychology, 22(3)*, pp. 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056.

Balducci, C., Spagnoli, P., Avanzi, L., & Clark, M. (2020). A daily diary investigation on the job-related affective experiences fueled by work addiction. *Journal of Behavioral Addictions*, pp. 967–977. doi: 10.1556/2006.2020.00102.

Bano, Y., Omar, S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Organizations: A Systematic Literature Review Approach. *International Journal of Global Optimization and its Application*, p. https://doi.org/10.56225/ijgoia.v1i1.12.

Branch, R., & Kopcha, T. (2014). Instructional Design Models. Em H. o. Technology. DOI: 10.1007/978-1-4614-3185-5_7.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (5th ed.).* U.K.: Oxford University Press . ISBN 978-0-19-968945-3.

Caligiuri, P., Collings, D., Cieri, H., & Lazarova, M. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual*

Review of Organizational Psycholoy and Organizational Behavior, V. 11, pp. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121.

Cannon-Bowers, J., Bowers, C., Carlson, C., Doherty, S., Evans, J., & Hall, J. (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*, p. DOI 10.3389/fpsyg.2023.1204166.

CEDEFOP. (2023). *Skills Forecast 2023 - Portugal.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Collings, D., Mellahi, K., & Cascio, W. (2018). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management, 45(2)*, p. DOI: 10.1177/0149206318757018.

Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods aprroaches (5th ed.).* SAGE.

De Vos, A., Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, p. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Springer.

Deci, E., & Ryan, R. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness (2nd ed.).* Guilford Press.

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, pp. 19-43; https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

Dineen, B., Yu, K., & Stevenson-Street, J. (2022). Recruitment in personnel psychology and beyond: Where we've been working, and where we might work next. *Personnel Psychology, 76(2)*, pp. 617 - 650 DOI: 10.1111/peps.12548.

DiPietro, R., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-beinh, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality marketing & management v. 29, n. 2*, pp. 139-163.

Eurostat. (2024). *Participation rate in education and training (last 4 weeks), EU-27.* Luxembourg: Publication Office of the European Union.

FT - Financial Times. (2023). *The boomerang CEO problem.* London: Financial Times.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The international Journal of Human Resource Management, 31(5)*, p. DOI: 10.1080/09585192.2019.1642645.

Garavan, T., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2020). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, instutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal, 31(1)*, pp. 93 - 119 DOI: 10.1111/1748-8583.12284.

Gonçalves, L., Silva, J., Espínola, M., Machado, D., & Pereira, P. (2023). Pesquisa de Clima Organizacional x Satisfação dos funcionários: desafios, avanças e limitações. *e-Académica, v.4,n.1*, pp. DOI:http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v4i1.435.

Hair, J., Babin, B., Anderson, R., & Black, W. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th ed.).* England: Pearson Prentice.

Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65(1)*, pp. 1 - 13, https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006.

Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, ans Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 87(2)*, pp. 268 - 279.

Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The Influence of Person–Job Fit, Work–Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market. *Sustainability, 13(12)*, p. https://doi.org/10.3390/su13126622.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work (Transaction ed.).* New Brunswick: Transaction Publishers (Original publicado em 1959).

Hora, G., Ribas-Júnior, R., & Souza, M. (2018). Estado da Arte das Medidas em satisfação no trabalho: Uma Revisão Sistemática. *Trends in Psychology v.26, n. 2*, pp. 971-986 DOI: 10.9788/TP2018.2-16Pt.

Humphrey, S., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92(5)*, pp. 1332–1356. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332.

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly 29(1)*, pp. 179 - 202 DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.12.006.

INE. (2024). *Instituto Nacional de Estatística.*

Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102(3)*, pp. 356–374. https://doi.org/10.1037/apl0000181.

Judge, T., Zang, S., & Glerum, D. (2020). Job Satisfaction. Em V. S. (Eds), *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 207 - 241). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429325755-11.

Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review, 22(2)*, pp. 1 -21 DOI: 10.1080/14719037.2019.1638439.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, pp. 281-342, https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2005.00672.X.

Kumari, K., & Ali, S. (2022). The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on mentees' job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology, 13*, p. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.937470.

Kuruzovich, J., Paczkowski, W., Golden, T., Gooddarzi, S., & Venkatesh, V. (2021). Telecommuting and Job Outcomes: A Moderated Mediation Model of System Use, Software Quality, and Social Exchange . *Information & Management, 58(3)*, p. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431 .

Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior, 27(3)*, pp. 365 - 385 DOI: 10.1002/job.377.

Lerche, A., Burk, C., & Wiese, B. (2025). Demands-abilities fit in longitudinal designs: An eight-wave study predicting job satisfaction and turnover in STEM professionals. *Journal of Vocational Behavior, v. 159*, p. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104112.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Mann, K., Roach, K., & O'Brien, K. (2022). Mentoring as an Investment: A Quantitative Review of Mentoring and Well-Being for the Protégé. *Journal of Career Development, 50(4)*, p. DOI: 10.1177/08948453221104493.

Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed).* Lisboa: ReportNumber.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper & Row.

Mazzetti, G., Rovledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports v. 126(3)*, pp. 1069 - 1107, DOI: 10.1177/00332941211051988.

McAnally, K., & Hagger, M. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences 14(6)*, p. doi: 10.3390/bs14060428.

Mehner, L., Rothenbush, S., & Kauffeld, S. (2024). How to maximize the impact of workplace training: a mixed-method analysis of social support, training transfer and knowlegde sharing. *uropean Journal of Work and Organizational Psychology, 34(2),*, pp. 201-217 https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082.

Morrison, G., Ross, S., Morrison, J., & Kalman, H. (2019). *Designing effective instruction (8th ed).* Wiley.

Ng, T., Yim, F., Chen, H., & Zou, Y. (2022). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turover: A meta-analysis. *Journal of Management, 50(2)*, pp. 685–721. https://doi.org/10.1177/01492063221125143.

Nguyen, T., & Tu, V. (2020). Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, v.7 n.2*, pp. 309-316 doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.309.

Okros, N., & Vîrgă , D. (2022). How to Increase Job Satisfaction and Performance? Start with Thriving: The Serial Mediation Effect of Psychological Capital and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Healt, 19(13)*, p. https://doi.org/10.3390/ijerph19138067.

Oktem, S., & Oztoprak, M. (2020). The effects of workplace safety climate on organizational identification and job satisfation perceptions in hotel kitchens. *Journal of Hospitality, 2 (1-2)*, pp. 15-29.

O'Neill, A. (2025). Transfer of workplace e-learning: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open, V.11*, p. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101407.

Parker, S., Morgeson, F., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. . *Journal of Applied Psychology, 102(3)*, pp. 403–420. https://doi.org/10.1037/apl0000106.

Ragins, B. (2024). Give it your all or hardly give? The role of mentors' beliefs in mentoring investment and outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 148*, p. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103943.

Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior.* Reino Unido: Pearson Education Limited.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review, 6(4)*, pp. 377–393. https://doi.org/10.1177/1534484307307546.

Sandalika, K., & Jayasekara, P. (2017). Impact of performance management system on employee job satisfaction in automobile companies in Western Province, Sri Lanka. *Human Resource Management Journal, 5(1)*, pp. 1-18 https://doi.org/10.31357/hrmj.v5i1.3572.

Saridakis, G., Lai, Y., Munoz Torres, R., & Gourlay, S. (2018). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management, 29(1)*, pp. 1 - 31 https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e elaboração de Teses.* Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Shuvro, R., Saha, S., & Alam, M. (2020). Measuring the level of job satisfaction of the employees of Grameen back: an empirical study. *Canadian Journal of Business and Information Studies, 2(1)*, pp. 1-11. https://doi.org/10.34104/cjbis.020.010011.

Silva, B., Guimarães, L., & Machado, M. (2021). Estilos de Liderança e satisfação no Trabalho. *Revista Multidisciplinar Humanidades e Tecnologias (FINOM)*, pp. 323-354.

Tay, L., & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. *Journal of Personality and Social Psychology, 101(2)*, pp. 354-365, doi: 10.1037/a0023779.

Vansteenkiste, M., Ryan, R., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion, 44*, pp. 1–31 https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Journal Appllied Psychology, v.70*, pp. 16-59; https://doi.org/10.1111/apps.12290.

Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X., & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management, 14(1)*, pp. DOI: 10.1108/JWAM-04-2021-0030.

Weinberg, F., & Scandura, T. (2024). Advancing the future of workplace development: integrative approaches to mentoring and coaching. *Journal of Managerial Psychology, 39(6)*, pp. 832–843. https://doi.org/10.1108/JMP-08-2024-717.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12(2)*, pp. 173 - 194.

Yusoff, W., Kian, T., & Idris, M. (2013). Herzberg's two factores theory on work motivation: does its work for today environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective, vol 2(5)*, pp. 18-22 ISSN 2319-7285.

Zeng, H., Chen, J., Chen, S., & Zhang, J. (2020). How does mentoring affect protégés' adaptive performance? The mediating role of thriving at work. *Frontiers in Psychology, 11*, p. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.546152.

Zhang, F., Liu, Y., & Wei, T. (2021). Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese Residents: A Moderated Mediation of Organizational Identification and Income Level. *Frontiers in Psychology*, p. doi: 10.3389/fpsyg.2021.719230.

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

O impacto das Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento na Satisfação no Trabalho

Este questionário tem como objetivo estudar a relação entre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e a Satisfação no Trabalho.

Todas as respostas são de carácter anónimo e confidencial, os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins académicos.

Responda às questões com sinceridade.

Consentimento Informado

Declaro que tenho 18 anos ou mais e que concordo em participar neste estudo. Reconheço que a minha participação é voluntária, que posso desistir do questionário em qualquer momento sem qualquer justificação ou penalização e que todos os dados permanecerão confidenciais. Compreendo que me será pedido que avalie afirmações baseadas na minha experiência pessoal e que a participação neste estudo não envolve quaisquer riscos.

Aceito participar □ Não aceito participar □

Questões Sociodemográficas

Idade

□ 18 – 25 □ 26 – 35 □ 36 – 45 □ 46 – 55 □ 56 – 65 □ Mais de 65 anos

Género

□ Feminino □ Masculino □ Outro

Estado Civil

□ Solteiro(a) □ casado(a)/ União de facto □ Divorciado(a) □ Viúvo(a)

Zona Geográfica

□ Norte □ Centro □ Sul □ Regiões Autónomas Açores ou Madeira

Habilitações Literárias

□ 1º Ciclo do Ensino Básico □ 2º Ciclo do Ensino Básico □ 3º Ciclo do Ensino Básico

□ Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente

□ CET (Curso de Especialização Tecnológica

□ Licenciatura □ Pós-Graduação □ Mestrado □ Doutoramento

Setor de Atividade

□ Administração Pública □ Agricultura, Floresta e Pecuária □ Cosmética e Estética

□ Desporto e Atividade Física □ Educação □ Finanças, Contabilidade, Seguros

□ Gestão □ Hotelaria e Turismo □ Indústria □ Jornalismo e Entretenimento □ Marketing

□ Restauração □ Retalho □ Saúde □ Secretariado e Administração □ Segurança e Defesa □ Serviço Social e Apoio Social □ Tecnologia e TI □ Transporte e Logística

Satisfação no Trabalho

Coloque a seguinte questão a si mesmo: Quão satisfeito estou com este aspeto do meu trabalho? 1. Muito insatisfeito, 2. Insatisfeito, 3. Nem satisfeito nem insatisfeito, 4. Satisfeito, 5. Muito satisfeito

Item	1	2	3	4	5
de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo					
da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo					
da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos					
da oportunidade de 'ser alguém na vida'					
do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)					
da competência do meu supervisor na tomada de decisões					
da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores					
da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece					
da possibilidade de ajudar outras pessoas					
da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer					
da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências					
da forma como as políticas da instituição são implementadas					
do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo					
da possibilidade de progressão profissional					
da possibilidade de tomadas de decisões por mim próprio(a)					
da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho					

das condições de trabalho					
do modo como os meus colegas se relacionam entre si					
do reconhecimento por fazer um bom trabalho					
do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho					

Formação e Progressão na Carreira

Classifique as seguintes questões consoante a frequência com que ocorrem dentro da sua organização.

1. Nunca, 2. Raramente, 3. Às vezes, 4. Quase sempre, 5. Sempre

Itens	1	2	3	4	5
A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação					
As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal					
A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional					
A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho					
A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores					
A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional					

Geral

Classifique as seguintes afirmações com a opção que melhor se aplica à sua situação.

Recebi formação nos últimos 12 meses

□ Sim □ Não □ Não sei

Considero que a formação e a evolução profissional contribuem para a minha satisfação no emprego.

□ Discordo totalmente □ Discordo □ Não concordo nem discordo □ Concordo □ Concordo totalmente

Considero o meu emprego um bom local para trabalhar

□ Discordo totalmente □ Discordo □ Não concordo nem discordo □ Concordo □ Concordo totalmente

Pretendo ficar no meu emprego a longo prazo

□ Discordo totalmente □ Discordo □ Não concordo nem discordo □ Concordo □ Concordo totalmente

Atualmente procuro novas oportunidades de emprego

□ Sim □ Não □ Não sei

Considero que todos os colaboradores da minha organização/empresa têm as mesmas oportunidades.

□ Sim □ Não □ Não sei

Se respondeu NÂO à questão anterior.

Identifique os fatores que mais contribuem para que não haja igualdade de oportunidades?

□ Etnia/ Nacionalidade

□ Género

□ Idade

□ Relação Líder /Colaborador

□ Tempo na Empresa

□ Tipo de Contrato

O que considera que poderia melhorar a satisfação no seu local de trabalho?

(Resposta aberta).

APÊNDICE 2 – GRÁFICOS E TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 4 - Teste de Esfericidade e KMO da Análise Fatorial - Nível de Satisfação com o Trabalho

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,934
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	3757,985
	gl	190
	Sig.	<,001

Tabela 5 - Variância Total Explicada da Análise Fatorial - Nível de Satisfação com o Trabalho.

Variância total explicada

	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	11,408	57,039	57,039	11,408	57,039	57,039	4,750	23,749	23,749
2	1,412	7,058	64,097	1,412	7,058	64,097	4,516	22,579	46,328
3	,936	4,678	68,776	,936	4,678	68,776	3,467	17,333	63,661
4	,722	3,609	72,384	,722	3,609	72,384	1,745	8,723	72,384
5	,710	3,548	75,933						
6	,693	3,467	79,399						
7	,528	2,639	82,039						
8	,464	2,319	84,358						
9	,447	2,234	86,591						
10	,406	2,032	88,623						
11	,378	1,892	90,515						
12	,332	1,658	92,173						
13	,289	1,447	93,619						
14	,260	1,299	94,918						
15	,229	1,146	96,065						
16	,221	1,106	97,170						
17	,179	,896	98,066						
18	,146	,732	98,798						
19	,129	,647	99,445						
20	,111	,555	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 6 - Matriz de Comunalidades da Análise Fatorial - Nível de Satisfação com o trabalho

Comunalidades

	Inicial	Extração
de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo	1,000	,628
da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo	1,000	,675
da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	1,000	,686
da oportunidade de 'ser alguém na vida'	1,000	,685
do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)	1,000	,801
da competência do meu supervisor na tomada de decisões	1,000	,763
da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores	1,000	,680
da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece	1,000	,679
da possibilidade de ajudar outras pessoas	1,000	,741
da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer	1,000	,668
da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências	1,000	,799
da forma como as políticas da instituição são implementadas	1,000	,670
do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo	1,000	,741
da possibilidade de progressão profissional	1,000	,848
da possibilidade de tomadas de decisões por mim próprio(a)	1,000	,703
da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho	1,000	,669
das condições de trabalho	1,000	,701
do modo como os meus colegas se relacionam entre si	1,000	,766
do reconhecimento por fazer um bom trabalho	1,000	,768
do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho	1,000	,806

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 7 - Matriz das Componentes Rodada da Análise Fatorial - Nível de Satisfação

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente			
	1	2	3	4
de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo	,657	,260	,211	,290
da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo	,532	,335	,144	,508
da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	,681	,303	,276	,231
da oportunidade de 'ser alguém na vida'	,485	,200	,602	,218
do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)	,166	,732	,285	,395
da competência do meu supervisor na tomada de decisões	,136	,709	,328	,366
da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores	,285	,546	,167	,522
da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece	,456	,072	,233	,642
da possibilidade de ajudar outras pessoas	,827	,197	,033	,133
da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer	,694	,227	,290	,227
da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências	,739	,296	,384	,133
da forma como as políticas da instituição são implementadas	,255	,507	,586	-,067
do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo	,132	,313	,738	,283
da possibilidade de progressão profissional	,230	,251	,840	,162
da possibilidade de tomadas de decisões por mim próprio(a)	,434	,474	,474	,257
da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho	,492	,544	,293	,214
das condições de trabalho	,355	,641	,388	,112
do modo como os meus colegas se relacionam entre si	,376	,781	,116	,017
do reconhecimento por fazer um bom trabalho	,313	,704	,415	,057
do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho	,599	,478	,467	,020

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Tabela 8 - Alfa Cronbach do Fator 1 do Nível de Satisfação

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,918	,918	7

Tabela 9 - Estatísticas do Item do Fator 1 do Nível de Satisfação

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
de ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo	22,29	35,168	,726	,549	,908
da possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo	22,15	35,361	,683	,503	,912
da oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	22,40	33,019	,765	,607	,904
da possibilidade de ajudar outras pessoas	22,27	34,593	,712	,544	,909
da possibilidade de dizer às pessoas o que fazer	22,62	34,620	,740	,590	,907
da possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências	22,29	32,048	,839	,727	,896
do sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho	22,60	32,155	,774	,631	,903

Tabela 10 - Alfa de Cronbach do Fator 2 do Nível de Satisfação

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,930	,931	8

Tabela 11 - Estatísticas do Item do Fator 2 do Nível de Satisfação

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
do modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as)	25,33	48,966	,798	,757	,918
da competência do meu supervisor na tomada de decisões	25,36	49,427	,777	,748	,920
da possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores	25,17	50,887	,684	,492	,927
da possibilidade de tomadas de decisões por mim próprio(a)	25,21	51,161	,767	,708	,921
da possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho	25,07	51,946	,763	,702	,921
das condições de trabalho	25,19	50,845	,769	,661	,920
do modo como os meus colegas se relacionam entre si	25,27	50,916	,736	,579	,923
do reconhecimento por fazer um bom trabalho	25,41	49,091	,793	,676	,918

Tabela 12 - Alfa de Cronbach do Fator 3 do Nível de Satisfação

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,855	,854	4

Tabela 13 - Estatísticas do Item do Fator 3 do Nível de Satisfação

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
da oportunidade de 'ser alguém na vida'	9,36	11,673	,653	,478	,833
da forma como as políticas da instituição são implementadas	9,93	11,864	,643	,444	,837
do meu salário e da quantidade de trabalho que realizo	9,96	11,295	,705	,504	,812
da possibilidade de progressão profissional	9,81	10,048	,792	,631	,773

Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney Diferenças de Género no Nível de Satisfação

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,688	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,097	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,182	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece é igual nas categorias de Género.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,353	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 15 - Teste de Kruskal Wallis Diferenças de Idade no Nível de Satisfação

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,023	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,360	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,454	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece é igual nas categorias de Idade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,142	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 16 - Teste Dunn Relativo às Diferenças de Idade no Nível de Satisfação - Relação com o Trabalho.

Comparações por Método Pairwise de Idade

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig.[a]
56 - 65 anos-18 - 25 anos	2,567	28,164	,091	,927	1,000
56 - 65 anos-26 - 35 anos	23,475	28,320	,829	,407	1,000
56 - 65 anos-36 - 45 anos	28,917	28,812	1,004	,316	1,000
56 - 65 anos-46 - 55 anos	49,077	30,248	1,622	,105	1,000
56 - 65 anos-Mais de 65 anos	-70,417	54,328	-1,296	,195	1,000
18 - 25 anos-26 - 35 anos	-20,908	10,932	-1,913	,056	,837
18 - 25 anos-36 - 45 anos	-26,350	12,148	-2,169	,030	,451
18 - 25 anos-46 - 55 anos	-46,510	15,246	-3,051	,002	,034
18 - 25 anos-Mais de 65 anos	-67,850	47,634	-1,424	,154	1,000
26 - 35 anos-36 - 45 anos	-5,442	12,506	-,435	,663	1,000
26 - 35 anos-46 - 55 anos	-25,602	15,532	-1,648	,099	1,000
26 - 35 anos-Mais de 65 anos	-46,942	47,726	-,984	,325	1,000
36 - 45 anos-46 - 55 anos	-20,160	16,411	-1,228	,219	1,000
36 - 45 anos-Mais de 65 anos	-41,500	48,019	-,864	,387	1,000
46 - 55 anos-Mais de 65 anos	-21,340	48,895	-,436	,663	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuiçoes Amostra 1 e Amostra 2 sao iguais.
Sao exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

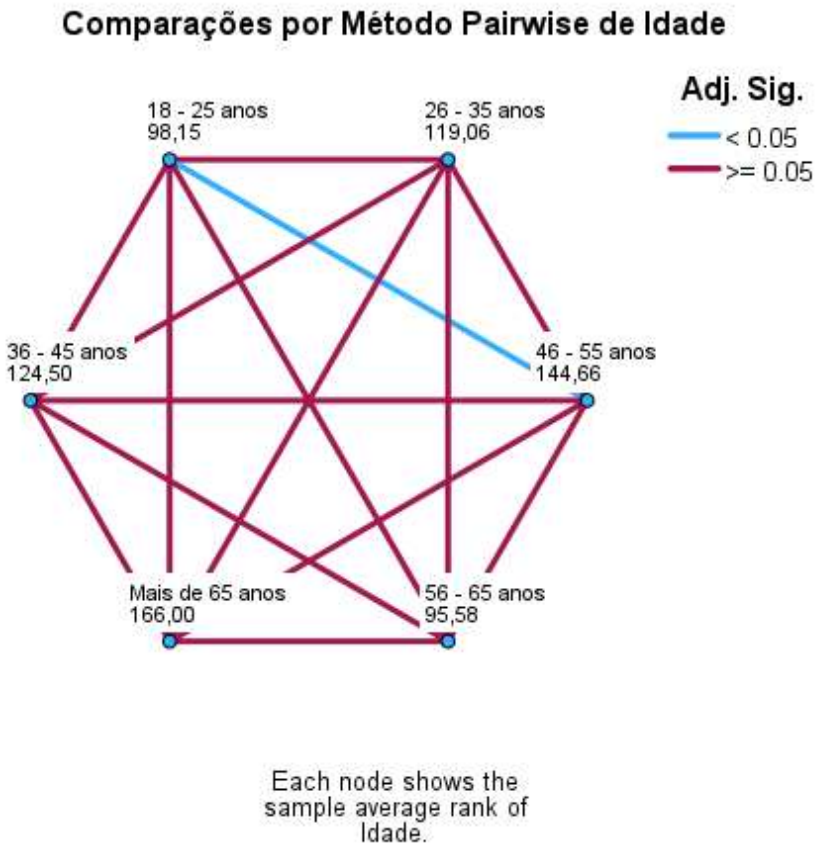


Gráfico 16 – Posto médio de cada classe etária relativo ao fator 1

Tabela 17 - Teste de Kruskal-Wallis Diferenças de Estado Civil no Nível de Satisfação.

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,174	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,150	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,306	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece é igual nas categorias de Estado civil.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,152	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 18 - Teste de Kruskal-Wallis para Diferenças de Zona Geográfica no Nível de Satisfação

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho é igual nas categorias de Zona Geográfica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,679	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros é igual nas categorias de Zona Geográfica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,390	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios é igual nas categorias de Zona Geográfica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,848	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece é igual nas categorias de Zona Geográfica.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,433	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 19 - Teste de Kruskal-Wallis Diferenças baseadas na Habilitações Literárias

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,279	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,087	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,507	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece é igual nas categorias de Habilitações Literárias.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,020	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 20 - Teste Dunn Relativo às Diferenças Baseadas nas Habilitações Literárias

Comparações por Método Pairwise de Habilitações Literárias

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig.[a]
2º Ciclo do Ensino Básico-Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente	-11,301	45,512	-,248	,804	1,000
2º Ciclo do Ensino Básico-CET - Curso de Especialização tecnológica	-34,000	49,032	-,693	,488	1,000
2º Ciclo do Ensino Básico-Licenciatura	-34,270	45,361	-,756	,450	1,000
2º Ciclo do Ensino Básico-3º Ciclo do Ensino Básico	-37,194	49,484	-,752	,452	1,000
2º Ciclo do Ensino Básico-Pós-graduação	-44,250	47,320	-,935	,350	1,000
2º Ciclo do Ensino Básico-Mestrado	-55,442	45,613	-1,216	,224	1,000
2º Ciclo do Ensino Básico-Doutoramento	-68,536	50,753	-1,350	,177	1,000
Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente-CET - Curso de Especialização tecnológica	-22,699	21,647	-1,049	,294	1,000
Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente-Licenciatura	-22,969	11,048	-2,079	,038	1,000
Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente-3º Ciclo do Ensino Básico	25,894	22,652	1,143	,253	1,000
Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente-Pós-graduação	-32,949	17,425	-1,891	,059	1,000
Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente-Mestrado	-44,141	12,040	-3,666	<,001	,007
Ensino Secundário / Curso Profissional Equivalente-Doutoramento	-57,235	25,305	-2,262	,024	,664
CET - Curso de Especialização tecnológica-Licenciatura	-,270	21,327	-,013	,990	1,000
CET - Curso de Especialização tecnológica-3º Ciclo do Ensino Básico	3,194	29,084	,110	,913	1,000
CET - Curso de Especialização tecnológica-Pós-graduação	-10,250	25,227	-,406	,685	1,000
CET - Curso de Especialização tecnológica-Mestrado	-21,442	21,857	-,981	,327	1,000
CET - Curso de Especialização tecnológica-Doutoramento	-34,536	31,195	-1,107	,268	1,000
Licenciatura-3º Ciclo do Ensino Básico	2,924	22,346	,131	,896	1,000
Licenciatura-Pós-graduação	-9,980	17,025	-,586	,558	1,000
Licenciatura-Mestrado	-21,172	11,454	-1,848	,065	1,000
Licenciatura-Doutoramento	-34,265	25,031	-1,369	,171	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Pós-graduação	-7,056	26,094	-,270	,787	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Mestrado	-18,248	22,853	-,798	,425	1,000
3º Ciclo do Ensino Básico-Doutoramento	-31,341	31,900	-,982	,326	1,000
Pós-graduação-Mestrado	-11,192	17,685	-,633	,527	1,000
Pós-graduação-Doutoramento	-24,286	28,427	-,854	,393	1,000
Mestrado-Doutoramento	-13,093	25,485	-,514	,607	1,000

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuiçoes Amostra 1 e Amostra 2 sao iguais.
Sao exibidas significâncias assintóticas (teste de 2 lados). O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

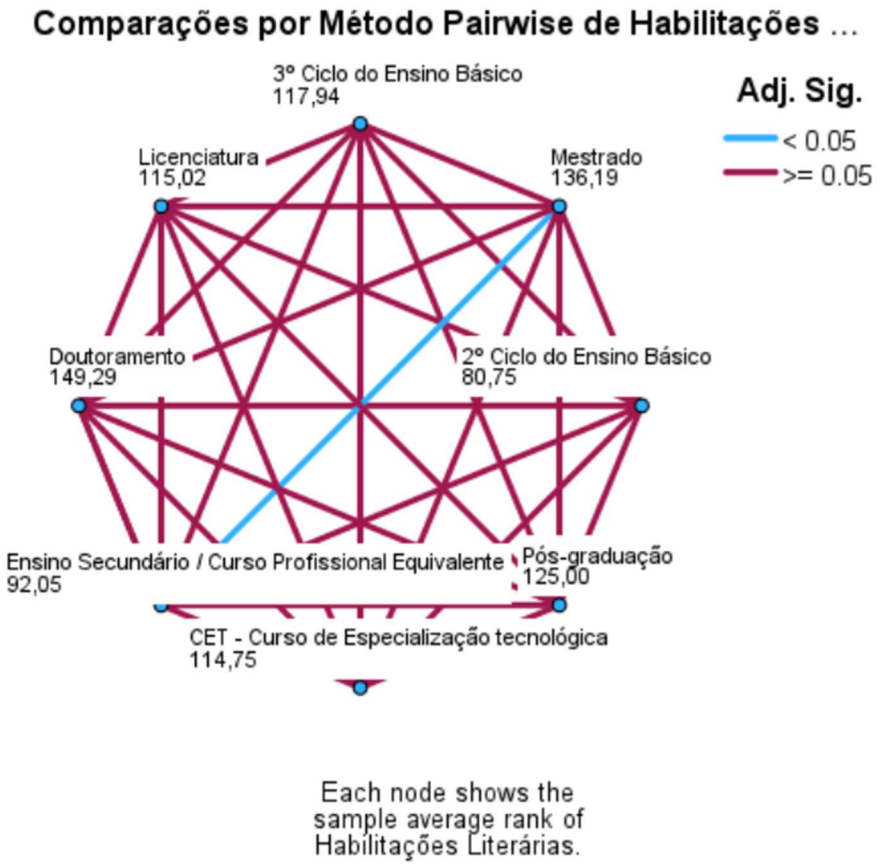


Gráfico 17 - Posto médio de cada habilitação literária relativo ao item da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece

Tabela 21 - Teste de Kruskal-Wallis relativo às Diferenças do Nível de Satisfação Baseadas no Setor de Atividade

Sumarização de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.[a,b]	Decisão
1	A distribuição de Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho é igual nas categorias de Setor de Atividade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,015	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros é igual nas categorias de Setor de Atividade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,003	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios é igual nas categorias de Setor de Atividade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,135	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece é igual nas categorias de Setor de Atividade.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,022	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela 22 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs Nível de Satisfação (Fator 1)

Correlações

			A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho
rô de Spearman	A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	Coeficiente de Correlação	1,000	,702**	,200**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,002
		N	230	230	230
	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Coeficiente de Correlação	,702**	1,000	,150*
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,023
		N	230	230	230
	Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho	Coeficiente de Correlação	,200**	,150*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,002	,023	.
		N	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 23 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs Nível de Satisfação (Fator 2)

Correlações

			A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros
rô de Spearman	A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	Coeficiente de Correlação	1,000	,702**	,158*
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	,017
		N	230	230	230
	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Coeficiente de Correlação	,702**	1,000	,251**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	230	230	230
	Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros	Coeficiente de Correlação	,158*	,251**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,017	<,001	.
		N	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 24 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs Nível de Satisfação (Fator 3)

Correlações

			A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios
rô de Spearman	A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	Coeficiente de Correlação	1,000	,702**	,299**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001
		N	230	230	230
	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Coeficiente de Correlação	,702**	1,000	,351**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	230	230	230
	Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios	Coeficiente de Correlação	,299**	,351**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.
		N	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 25 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Formação vs da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece

Correlações

			A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece
rô de Spearman	A minha organização/empresa disponibiliza ações de formação	Coeficiente de Correlação	1,000	,702**	,297**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001
		N	230	230	230
	As ações de formação que a minha organização/empresa me disponibiliza contribuem para a minha evolução profissional e pessoal	Coeficiente de Correlação	,702**	1,000	,234**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	230	230	230
	da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece	Coeficiente de Correlação	,297**	,234**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.
		N	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 26 - Teste de Correlação Possibilidades de Progressão na Carreira vs Nível de Satisfação (Fator 1)

Correlações

			A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho
rô de Spearman	A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	Coeficiente de Correlação	1,000	,677**	,738**	,719**	,092
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001	,162
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	Coeficiente de Correlação	,677**	1,000	,656**	,781**	,086
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001	,194
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	Coeficiente de Correlação	,738**	,656**	1,000	,755**	,073
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001	,273
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Coeficiente de Correlação	,719**	,781**	,755**	1,000	,136*
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.	,039
		N	230	230	230	230	230
	Fator 1 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com o Trabalho	Coeficiente de Correlação	,092	,086	,073	,136*	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,162	,194	,273	,039	.
		N	230	230	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 27 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Progressão na Carreira vs Nível de Satisfação (Fator 2)

Correlações

			A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros
rô de Spearman	A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	Coeficiente de Correlação	1,000	,677**	,738**	,719**	,282**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	Coeficiente de Correlação	,677**	1,000	,656**	,781**	,453**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	Coeficiente de Correlação	,738**	,656**	1,000	,755**	,289**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Coeficiente de Correlação	,719**	,781**	,755**	1,000	,367**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	230	230	230	230	230
	Fator 2 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Relação com os outros	Coeficiente de Correlação	,282**	,453**	,289**	,367**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	230	230	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 28 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Progressão na Carreira vs Nível de Satisfação (Fator 3)

Correlações

			A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios
rô de Spearman	A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	Coeficiente de Correlação	1,000	,677**	,738**	,719**	,641**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	Coeficiente de Correlação	,677**	1,000	,656**	,781**	,495**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	Coeficiente de Correlação	,738**	,656**	1,000	,755**	,548**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Coeficiente de Correlação	,719**	,781**	,755**	1,000	,546**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	230	230	230	230	230
	Fator 3 - Nível de Satisfação com o Trabalho: Benefícios próprios	Coeficiente de Correlação	,641**	,495**	,548**	,546**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	230	230	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 29 - Teste de Correlação de Spearman: Possibilidades de Progressão na Carreira vs da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece

Correlações

			A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece
rô de Spearman	A minha organização/empresa oferece oportunidades de evolução profissional	Coeficiente de Correlação	1,000	,677**	,738**	,719**	,279**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa valoriza o meu trabalho	Coeficiente de Correlação	,677**	1,000	,656**	,781**	,304**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa faz planeamento 'profissional' para os colaboradores	Coeficiente de Correlação	,738**	,656**	1,000	,755**	,282**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.	<,001	<,001
		N	230	230	230	230	230
	A minha organização/empresa motiva-me a evoluir a nível profissional	Coeficiente de Correlação	,719**	,781**	,755**	1,000	,303**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.	<,001
		N	230	230	230	230	230
	da segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece	Coeficiente de Correlação	,279**	,304**	,282**	,303**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	.
		N	230	230	230	230	230

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).