



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS, ESPECIALIDADE EM
PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**Motivação Organizacional - Quais os Factores que Condicionam a
Motivação até aos 35 Anos**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, especialidade
em Planeamento e Estratégia Empresarial

Autor: Susana Alexandra Vaz Barata

Orientador: Georg Dutschke

Número do candidato: 20151079

Fevereiro de 2018

Lisboa

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



2018

**Susana Alexandra
Vaz Barata**

Motivação Organizacional

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Doutor Georg Dutschke, apresentada na UAL – Universidade Autónoma de Lisboa para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Planeamento e Estratégia Empresarial.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, começo por fazer um agradecimento especial a todos os que me ajudaram, directa e indirectamente, respondendo e fazendo a divulgação do questionário.

Assim como a todos os que não me deixaram baixar os braços e me foram incentivando e motivando a continuar.

Ao meu orientador – Doutor Georg Dutschke, pois sem os seus sensatos conselhos, compreensão, orientação e disponibilidade tal dissertação não teria sido possível de finalizar.

Ao professor Doutor José Brás dos Santos agradeço todo o apoio prestado, pela disponibilidade e paciência.

Agradeço aos meus amigos, não fazendo menção a nomes, pela paciência e compreensão nas minhas horas de ausência.

À minha família, por todo o apoio e palavras incansáveis de motivação.

À minha irmã, Inês, o amor da minha vida, por tudo o que me ensinou e continua a ensinar, pelo amor e apoio incondicional, pelas inumeráveis gargalhadas que me aquecem a alma e me elevam o espírito, e por nunca me deixar desistir.

E por fim, a minha gratidão eterna aos meus pais, por tudo. Por todos os ensinamentos, pela compreensão, pela disponibilidade, pelo apoio, e pelo amor incondicional.

Em especial, à minha mãe, a minha maior âncora na vida, pela mulher forte, sensível, inspiradora e cheia de luz que me acompanha sempre e a quem eu dedico todas as minhas conquistas.

A todos, muito obrigada!

“O [meu] barco estaria mais seguro no porto, mas não foi para isso que o [meu] barco foi feito” - John Shedd

Palavras-chave

Motivação, satisfação, gestão.

Resumo

Nos últimos anos, de um modo geral, a importância do tema “motivação” tem vindo a ter um crescimento bastante significativo.

Este projeto tem como foco inicial reconhecer os maiores determinantes da motivação dos colaboradores; reconhecer os maiores determinantes da satisfação dos colaboradores; medir a proporcionalidade de satisfação do grupo-alvo, medir a proporcionalidade de motivação do grupo-alvo, e determinar se existe alguma relação entre satisfação e motivação.

A realização deste projeto será feita através da observação e análise de documentos e pesquisas bibliográficas de vários autores; seguidamente de elaboração de questionários onde vou recolher dados sobre as variáveis anteriormente mencionadas e conclusões retiradas através dos dados recolhidos.

Keywords

Motivation, satisfaction, management.

Abstract

In recent years, in general, the importance of the theme "motivation" has been growing quite significantly.

This project has as initial focus to recognize the major determinants of employee motivation; recognize the major determinants of employee satisfaction; measure the proportionality of satisfaction of the target group, measure the proportionality of motivation of the target group, and determine if there is any relationship between satisfaction and motivation.

The realization of this project will be made through the observation and analysis of documents and bibliographical researches of several authors; followed by the preparation of questionnaires where I will collect data on the variables mentioned above and conclusions drawn from the collected data.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
1.1 A importância das pessoas.....	14
1.2 Gestão das pessoas.....	15
1.3 Motivação	16
1.3.1 Motivação intrínseca e motivação extrínseca	17
1.3.2 Ciclo Motivacional.....	18
1.3.3. As Teorias de Motivação	19
1.4 Satisfação	33
1.4.1 Satisfação intrínseca e satisfação extrínseca	37
1.5. Os factores que influenciam a motivação/satisfação no trabalho	37
CAPÍTULO II. MODELO, PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	39
2.1 Modelo de Investigação.....	39
2.2 Hipóteses de investigação	40
CAPÍTULO III. METODOLOGIA.....	43
3.1 Delineamento do Estudo.....	43
3.2 Método de recolha dos dados	43
3.2.1. As medidas.....	44
3.3 Amostra – processo de amostragem	46
3.4 Análise estatística dos dados obtidos.....	46
CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE RESULTADOS	48
4.1 Caracterização dos respondentes	48
4.2 Análise Descritiva dos Itens	50
4.3 Análise Fatorial Exploratória.....	51
4.4 Análise Correlacional dos Condicionantes.....	60
4.5 Testagem Correlacional	63
4.5.1 Determinantes da Satisfação	64
4.5.2 Determinantes da Motivação	73

4.5.3 Correlação entre os determinantes da Motivação e os determinantes da Satisfação	76
4.6 Inferência Estatística.....	78
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO	92
5.1. Principais conclusões e reflexões	92
5.2 Limitações do estudo	93
5.3 Sugestões para futura investigação	94
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXOS	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo básico da motivação	15
Figura 2 - As etapas do ciclo motivacional - Satisfação de uma necessidade.....	18
Figura 3 - Etapas do ciclo motivacional - Satisfação das necessidades (frustração e compensação)	19
Figura 4 - Pirâmide das necessidades de Maslow	22
Figure 5 - Teoria de ERG	24
Figure 6 - Os três factores da motivação para produzir.....	29
Figura 7 - Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Resumo das <i>content theories</i> e dos seus pressupostos	20
Tabela 2 - Resumo das <i>process theories</i> e dos seus pressupostos.....	21
Tabela 3 - Diferenças entre a teoria X e teoria Y	26
Tabela 4 - Padrões de Motivação, Sistemas de recompensa e tipos de Comportamento produzido.....	30
Tabela 5 - Teoria dos dois factores de Herzberg.....	32
Tabela 6 – Efeitos de vários eventos e condições na satisfação no trabalho.....	35
Tabela 7 – Efeitos de vários agentes na satisfação no trabalho.....	36
Tabela 8 - Caracterização da Amostra.....	46
Tabela 9 - Amostragem “Motivação Organizacional” segundo género	48
Tabela 10 - Amostragem “Motivação Organizacional” segundo faixas etárias.....	49
Tabela 11- Amostragem “Motivação Organizacional” segundo as Habilitações Literárias.....	49
Tabela 12 - Estatística dos Itens – Motivação	50
Tabela 13 - Estatística dos Itens – Satisfação.....	51
Tabela 14 - Resumo da Análise Fatorial Exploratória	52
Tabela 15 – Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser	53

Tabela 16 – Resumo – Itens	54
Tabela 17 – Valor alfa-cronbach – Fiabilidade – Satisfação global	55
Tabela 18 – Valor alfa-cronbach - Fiabilidade – Satisfação extrínseca	55
Tabela 19 – Valor alfa-cronbach - Fiabilidade – Satisfação intrínseca	55
Tabela 20 – Normalidade – Sensibilidade	56
Tabela 21 – Parâmetros da normalidade (Assimetria e Curtose)	56
Tabela 22 – Resumo da Análise Fatorial Exploratória.....	57
Tabela 23 – Component Matrix – Motivação – Validade	58
Tabela 24 – Valor alfa-cronbach - Motivação – Fiabilidade	58
Tabela 25 – Normalidade – Sensibilidade	59
Tabela 26 – Parâmetros da normalidade (Assimetria e Curtose) – Motivação	59
Tabela 27 – Resumo – Validação dos condicionantes	63
Tabela 28 - Critérios de Correlação.....	63
Tabela 29 – Normalidade – Género – Satisfação Global	78
Tabela 30 – Mann-Whitney - Género – Satisfação Global	79
Tabela 31 – Normalidade - Género – Satisfação Intrínseca	80
Tabela 32 – Mann-Whitney - Género – Satisfação Intrínseca.....	80
Tabela 33 – Normalidade - Género – Satisfação Extrínseca	81
Tabela 34 – Mann-Whitney - Género – Satisfação Extrínseca	82
Tabela 35 – Normalidade - Género – Motivação	82
Tabela 36 – Mann-Whitney - Género – Motivação.....	83
Tabela 37 – Normalidade – Género – Factores de Motivação – Feminino	84
Tabela 38 – Normalidade - Género – Factores de Motivação – Masculino	84
Tabela 39 – Normalidade - Género – Factores de Desmotivação – Feminino.....	85
Tabela 40 – Normalidade - Género – Factores de Desmotivação – Masculino	85
Tabela 41 – Normalidade – Satisfação Global	86
Tabela 42 – Kruskal-Wallis – Satisfação Global	86
Tabela 43 – Normalidade – Satisfação Intrínseca	87
Tabela 44 – Kruskal-Wallis – Satisfação Intrínseca.....	87
Tabela 45 – Normalidade – Satisfação Extrínseca	88
Tabela 46 – Kruskal-Wallis – Satisfação Extrínseca.....	88

Tabela 47 – Normalidade – Motivação	90
Tabela 48 – Kruskal-Wallis – Motivação	90
Tabela 49 – Normalidade – Motivação	90
Tabela 50 – Normalidade – Desmotivação	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Scree Plot - Satisfação	52
Gráfico 2 – Scree Plot – Motivação	57

ÍNDICE DE SIGLAS

i.e. (id est) = isto é

e.g. (exempli gratia) = por exemplo

per se = por si só

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Hoje em dia, é cada vez mais usual, ouvirmos as pessoas dizerem que, não estão satisfeitas nem motivadas, com a atividade onde se encontram inseridas. A maioria das insatisfações surge em volta das remunerações, do horário de trabalho, das condições, entre outras razões, nas quais desempenham a sua função na organização.

Na perspectiva de Bergamini (1997), a motivação é um aspeto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho.

A motivação tem um grande impacto na produtividade, ou seja, um bom desempenho organizacional traduz-se num aumento de produtividade, o que vem a ser benéfico tanto para a empresa, como para as pessoas que lá trabalham, já que estas poderão ser recompensadas pelo bom trabalho mostrado e serem incentivadas a continuar a fazê-lo (Bergamini, 1997).

A questão da motivação no trabalho é uma grande preocupação das organizações, manter as pessoas motivadas para atingir os objectivos das empresas, é sem dúvida, o grande objectivo dos líderes da atualidade.

Nos dias de hoje, não adianta apenas ter uma grande empresa, com grandes investimentos, bons produtos e alta tecnologia, é necessário também que os colaboradores estejam motivados e alinhados com os objectivos da empresa.

Os estudos e as pesquisas efetuadas, para a explicação da motivação do colaborador em relação ao seu trabalho, tanto por parte dos investigadores do comportamento humano, como por gestores e técnicos, tem sido constante.

A definição do conceito de motivação e satisfação, não é clara, nem parece existir consenso no que diz respeito às mesmas, embora a motivação seja um processo de origem cognitiva e a satisfação um processo mais afetivo (Marques, 1996).

Devido às inovações tecnológicas constantes e com a chegada da globalização, o aumento da competitividade entre as organizações é superior, o que exige maior e melhor desempenho por parte dos colaboradores.

Por consequência, as organizações são obrigadas a procurar alternativas de motivação para os seus colaboradores com a intenção de criar um melhor clima organizacional e proporcionar um melhor desempenho de seus profissionais.

Neste estudo o grupo alvo escolhido foi maior de idade até aos 35 anos, com ensino superior completo (e com licenciatura ou mestrado).

Formulação Inicial do Problema

Face ao exposto anteriormente, este projecto tem como objetivo proporcionar uma melhor compreensão dos principais condicionantes da motivação e da satisfação das pessoas na sua actividade profissional.

Assim, as perguntas de partida que orientaram esta investigação são as seguintes:

Questão 1: Quais são os factores condicionante da motivação no grupo alvo?

Questão 2: Quais são os factores condicionante da satisfação no grupo alvo?

Questão 3: Será que existe correlação entre motivação e satisfação?

CAPÍTULO I. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 A importância das pessoas

Actualmente, o activo mais importante para as empresas, no contexto competitivo a nível organizacional é o sistema de recursos humanos. Tendo em conta a concorrência internacional e a permanente evolução tecnológica, o sistema de recursos humanos é o único onde as empresas podem ousar pela diferenciação para se destacar, pois todo o resto é de fácil imitação (Cabral-Cardoso, 2000). De acordo com Thomas Watson (fundador da IBM) as pessoas são centro das organizações, principalmente quando afirma que: *“Acabem com meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem as pessoas. Em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei meu Império outra vez”*. Com esta afirmação insinua que contrariamente ao que se pensava, não é através dos recursos financeiros ou das inovações tecnológicas que se obtém vantagem competitiva, mas sim através dos seus colaboradores.

Assim sendo, percebe-se facilmente que uma das vantagens competitivas para a sustentabilidade de qualquer entidade organizacional passa pelos recursos humanos.

Na realidade, é a componente dos recursos humanos que pesquisa, que potencializa novas ideias, que procura clientes, etc. Desta forma, para se manterem na competição uma das estratégias das empresas, deveria passar pela alta valorização dos recursos humanos, através da sua formação, desenvolvimento individual e incentivos (Cabral-Cardoso, 2000). Por fim é importante salientar, que as pessoas quando são consideradas como uma fonte de vantagem competitiva, em contexto organizacional, estão dependentes de três factores:

- Capacidade;
- Práticas de recursos humanos decididas pelas empresas;
- Gestão estratégica de competências.

1.2 Gestão das pessoas

Nos últimos anos houve uma grande alteração, na forma como as pessoas são vistas dentro da organização, deixando de ser considerados apenas simples funcionários da organização, para parceiros das organizações.

Na actualidade, observa-se que o grande diferencial para as organizações terem sucesso é o nível motivacional das pessoas que ali trabalham (Chiavenato, 1999). Este autor defende uma perspectiva bidireccional entre empresa-pessoa, ou seja, as empresas precisam das pessoas, como, as pessoas precisam das empresas para alcançar os seus objectivos, tanto profissionais (i.e., serem bem sucedidas, e crescer cada vez mais dentro da organização), como pessoais.

Desta forma, o comportamento humano é explicado através de três pressupostos: 1) O comportamento humano é originado por estímulos de origem interna e externa, que variam de pessoa para pessoa, sofrendo influência tanto do contexto social como da própria herança genética influencia significativamente o comportamento de cada pessoa no ambiente organizacional e pessoal; 2) O comportamento é motivado, ou seja, todo o comportamento humano é movido por um fim e; 3) O comportamento é sempre orientado e direccionado para objetivos. Existe sempre um impulso, anseio, necessidade, manifestações no comportamento que servem para conceder os motivos do comportamento.

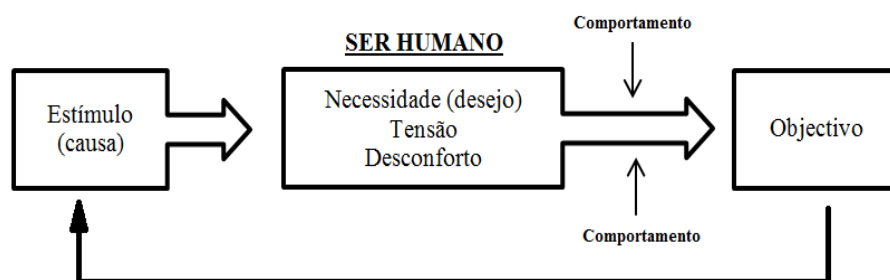


Figura 1- Modelo básico da motivação

Fonte: (Chiavenato, 2004)

Independentemente de o modelo básico de motivação ser o mesmo para todos, o resultado pode variar, dependendo das necessidades e da cognição individual de cada indivíduo.

1.3 Motivação

Se na era industrial não era primordial, a preocupação com este conceito, hoje a sua importância é reconhecida para o sucesso e para o alcance de vantagens competitivas em qualquer empresa. Para a definição do conceito de motivação, não parece existir consenso no que diz respeito à mesma, a literatura que abrange este tema apresenta um variado conjunto de noções e de definições. Tratando-se de uma noção abstrata que é vista por diferentes perspectivas, a motivação é um conceito que difere de autor para autor.

Uma das definições mais amplas na literatura sobre motivação é definida por Robbins, (1999) que a caracteriza como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um colaborador em função de um determinado objetivo organizacional e/ou individual. A primeira definição sobre a motivação caracteriza-a como uma necessidade ou desejo emparelhado com a intenção de alcançar um certo objetivo (Krench & Crutchfield, 1959). Posteriormente surgiram várias definições sobre o construto acima referido por exemplo Lewis, em 1963, referiu-se à motivação como um energizador do comportamento. Em 1977, Arkes & Garske considerou o estudo da motivação como a investigação das influências que surgem sobre a ativação, direção e força do comportamento. Por outras palavras, a motivação é tudo aquilo que influencia a pessoa a fazer qualquer coisa com dedicação, empenho, esforço e energia (Simpson, 1993). Neste sentido, a motivação é a predisposição para executar metas organizacionais a um nível elevado tendo como objetivo satisfazer alguma necessidade individualizada (Robbins, 1998).

Uma outra visão sobre o que é a motivação foi protagonizada por Mann em 2006, segundo este, a motivação refere-se à perspectiva de movimento descrevendo-a como o desejo de alcançar elevados desempenhos. Já em 2007, os autores Cunha, Cardoso, Campos e Rego caracterizaram a motivação como um conjunto de forças energéticas que

tem origem no individuo em si e fora do mesmo influenciando o seu comportamento no trabalho ao nível da forma, direcção, intensidade e duração.

Por esta razão, é imprescindível perceber o comportamento humano e daí a multiplicidade de teorias que emergem sobre a componente motivação relativamente à razão ou razões que estão por detrás das ações individuais de cada individuo (Neves, 1998). Além disto, a motivação é algo que não é directamente observável, sendo os motivos percebidos por inferências que resultam do processo de observação de vários comportamentos de cada individuo em contexto individual ou organizacional (Neves, 1998).

Sendo assim, um dos factores de maior importância para a gestão é o conhecimento dos fenómenos relacionado com o processo motivacional, visto a motivação tratar-se de um processo que afeta um variado conjunto de aspetos organizacionais.

Para os colaboradores agirem com um determinado objectivo é necessário compreenderem todas as compensações associadas. Por esta razão, tem existido um aumento de interesse por parte dos gestores sobre a correlação entre a motivação e as variáveis da gestão moderna.

1.3.1 Motivação intrínseca e motivação extrínseca

As principais investigações sobre a motivação direccionam-se nomeadamente para fatores intrínseca e extrínseca. De acordo com Bzuneck, (2004) *“A motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direccionado a um objetivo...”*.

A conceptualização sobre a motivação intrínseca está directamente relacionada com a tendência e ambição em procurar desafios e novidades exercitando a capacidade de cada pessoa. Esta surge assim como um fenómeno que representa o potencial positivo da natureza humana, nomeadamente no desenvolvimento cognitivo e inserção social (Ryan & Deci, 2000). Em sentido contrário, a motivação extrínseca refere-se à realização de uma determinada actividade que visa alcançar um resultado externo (Ryan e Deci, 2000).

Estes autores reforçam ainda que esta motivação é considerada como a motivação para trabalhar em respostas a algo externo à respetiva tarefa e/ou atividade com o intuito de alcançar recompensas e reconhecimentos tendo o foco o demonstrar de competências ou habilidades por um lado e por outro, a existência de pressões ou obrigações instruídas por outras pessoas (Ryan e Deci, 2000).

Em suma, a motivação intrínseca pode ser considerada como um estado relacionado com uma diversidade de construtos como por exemplo: competência, autodeterminação e autonomia (Guimarães, 2004). Contrariamente a motivação extrínseca está relacionada com a congregação da mesma com o desempenho individual tendo como foco a recompensa dada por um agente externo (Guimarães, 2004).

1.3.2 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional inicia-se com o aparecimento de uma necessidade, ou seja, com um estímulo interior que origina um comportamento. Assim, o estado de equilíbrio do organismo é afetado sempre que aparece uma necessidade, dando origem a uma insatisfação e/ou desconforto (Chiavenato, 2004). Quando o indivíduo está perante ou nesta condição, adopta um comportamento que visa “libertá-lo” desse estado de desconforto ou de desequilíbrio momentâneo. Esta alteração comportamental permite “descarregar” a sua tensão, saciando a sua necessidade individual (Chiavenato, 2004).

Neste sentido, quando a necessidade estiver satisfeita, o organismo voltará ao seu estado de equilíbrio, ajustando-se novamente ao ambiente que o rodeia. Assim, o ciclo motivacional é constituído pelas seguintes etapas:



Figura 2: Etapas do ciclo motivacional - Satisfação de uma necessidade.

Fonte: (Chiavenato, 2004)

Contudo, nem sempre a necessidade pode ser saciada, ou seja, esta pode ser frustrada ou compensada (i.e., transferida para outra pessoa ou situação). No ciclo motivacional, quando estamos perante um caso de frustração, a tensão provocada pelo surgimento desta necessidade potencializa uma barreira ou um obstáculo para sua libertação (Chiavenato, 2004). Porém, quando a tensão contida dentro do organismo não encontra a saída apropriada, esta procura caminhos indirectos de saída, tanto por origem psicológica (i.e., tensão emocional, violência, insatisfação, desinteresse, apatia) ou por origem fisiológica (i.e., tensão nervosa, insonolência, repercussões cardíacas ou digestivas) (Chiavenato, 2004). Além disto, existem outros casos, onde a necessidade não é saciada nem frustrada, mas sim transferida ou compensada. Esse facto ocorre quando uma necessidade que não pode ser saciada, é reduzida ou acalmada pela satisfação de uma outra necessidade (Chiavenato, 2004).

Desta forma, podemos apresentar da seguinte forma, o ciclo motivacional com frustração ou compensação:

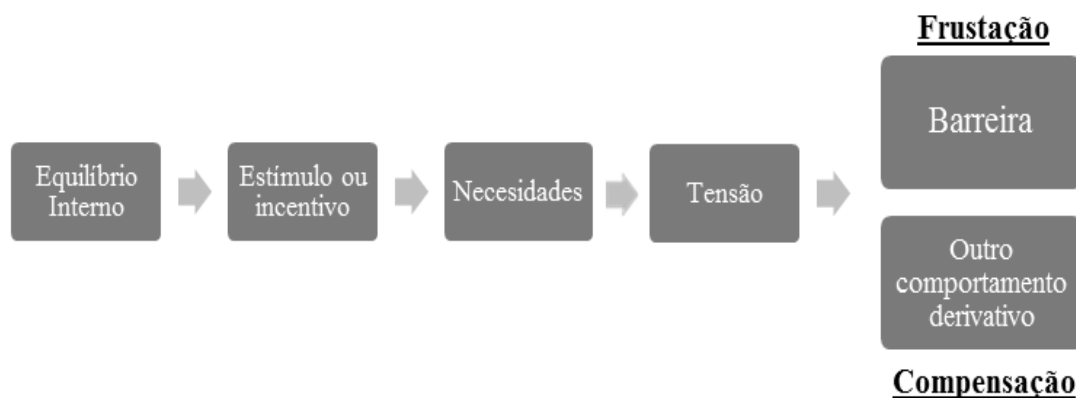


Figura 3: Etapas do ciclo motivacional - Satisfação das necessidades (frustração e compensação)

Fonte: (Chiavenato, 2004)

1.3.3. As Teorias de Motivação

Nos últimos anos, vários foram os modelos teóricos que procuraram explicar a motivação humana em contexto laboral. Por esta razão vários autores tentaram identificar e distinguir entre as Teorias de Conteúdo (*content theories*) e as Teorias de Processo

(*process theories*). Segundo Rocha (2008), o primeiro modelo está relacionado com as teorias que tratam dos factores que motivam os colaboradores nas organizações, caracterizando a motivação humana a partir das necessidades do indivíduo, ou seja, um comportamento direccionado para a sua satisfação, permitindo reconhecer os factores internos ao indivíduo e a sua respetiva forma de agir. O segundo modelo refere-se ao processo de motivação que consiste no modo como é que desencadeado o comportamento influenciando o processo de tomada de decisão, onde estão em causa os objectivos, as expectativas, as percepções, e as metas pessoais (Rocha, 2008).

Nas tabelas abaixo, descrevem-se de forma sintética as teorias que serão apresentadas nos subcapítulos seguintes, assim como os seus principais pressupostos.

Tabela 1: *Resumo das content theories e dos seus pressupostos*

Autores	Definição
Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de factores associados à motivação: os factores higiénicos e os factores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relação e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
McClelland (1961)	Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
Katz e Kahn (1966)	Distinguem quatro tipos de factores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização, e valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.

Fonte: (Pedro, 2014)

Tabela 2: *Resumo das process theories e dos seus pressupostos*

Autores	Definição
Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Adams (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: (Pedro, 2014)

A Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo americano, considerado o pai da psicologia humana, ditou que as necessidades humanas estão organizadas por estágios ou por sequências de níveis, estando estas definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias (Marras, 2002). Por outras palavras, nas necessidades primárias temos as fisiológicas e de segurança, e nas necessidades secundárias temos as sociais, de auto-estima e auto-realização (Marras, 2002).

Deste modo, a teoria das necessidades de Maslow pressupõe que as necessidades do nível superior só serão atingidas quando as teorias do nível inferior estão saciadas (Christensen, 2002). Isto é, o grau de satisfação das necessidades do ser humano, estão dependentes da precedência das necessidades consideradas mais básicas para as necessidades consideradas mais elevadas.

Iniciando a explicação da teoria da Maslow pelo estágio inferior, este consiste nas necessidades fisiologias (i.e., fome, sede, sono), de acordo com Maslow são os elementos essenciais para a sobrevivência humana. Após esse estágio estar satisfeito, o indivíduo passa para o próximo estágio, necessidades de segurança (i.e., defesa, protecção, ordenado, casa própria, seguro, saúde, emprego). Ao atingi-lo e sentindo-se em segurança, ocorre a ascensão ao estágio seguinte, necessidades sociais (i.e.,

relacionamento, amor). No terceiro estágio e após o indivíduo sentir afecto e aceitação chega a um quarto estágio, que tem como nome necessidades de estima (i.e., auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). Por fim, no topo da pirâmide encontram-se as necessidades de auto-realização. Este ultimo patamar, segundo Maslow, é onde estão representadas as potencialidades, ou seja, “*temos de ser tudo o que somos capazes de fazer*” (Marras, 2002).

A teoria de necessidades de Maslow, sugere assim, que o indivíduo quando tem as suas necessidades preenchidas em cada estágio foca-se no próximo nível e assim sucessivamente. Por exemplo, estou com sono ou fome, trato de saciar esta necessidade não importando a posição onde me encontro na pirâmide (Chiavenato, 1999).

Apesar de muito popular, a teoria de Maslow não foi linear, e uma das críticas está relacionada com a falta de confirmação empírica, ou seja, não foi feita nenhuma corroboração que testasse a sua validade na prática por um lado e por outro desconsiderou o facto das necessidades poderem variar de pessoa para pessoa, e de cultura para cultura (Bergamini, 1997).

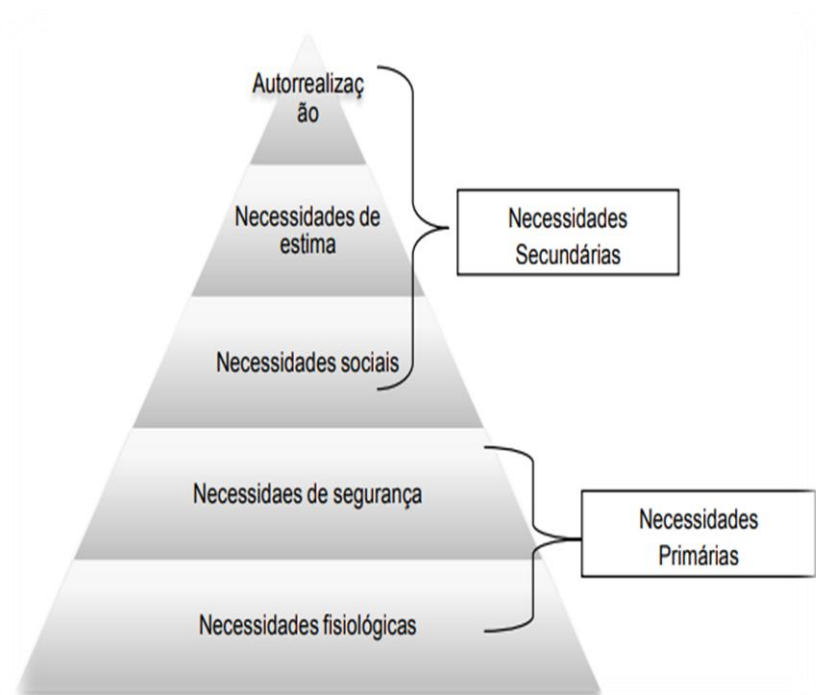


Figura 4: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: (Chiavenato, 2006)

A Teoria ERC de Alderfer

A teoria de Clayton Alderfer reformulou a teoria das necessidades de Maslow, reduzindo os cinco níveis da pirâmide para apenas três níveis de necessidades de motivação, ao qual designou de ERC (Existence, Relatedness e Growth).

Sendo assim o ERC consiste em três parâmetros:

- ***Necessidades de existência (E):*** O bem-estar fisiológico (acesso a comida, ar, água), as exigências materiais (salários, benefícios sociais, condições ambientais de trabalho, as políticas organizacionais sobre a segurança no trabalho).
- ***Necessidades de relacionamento (R):*** O desejo pela satisfação nas interações sociais e nas relações interpessoais (estabelecer e manter relações interpessoais com os colegas, superiores, subordinados, amigos e família).
- ***Necessidades de crescimento (C):*** A ambição pelo crescimento continuado e pelo desenvolvimento pessoal (tentativa individual de encontrar oportunidades únicas de desenvolvimento pessoal).

Pela visão de McClelland (1976), todas estas necessidades são tidas por todos os indivíduos, mas em diferentes graus, sendo uma destas necessidades será dominante. Ao contrário da teoria de Maslow, esta teoria diferencia-se quanto à flexibilidade existente nos diferentes níveis, não adotando uma hierarquia rígida, onde para satisfazer as necessidades do nível seguinte seja necessário satisfazer sempre e em primeiro lugar as necessidades do nível anterior. Possibilitando assim, a possibilidade de satisfazer múltiplas necessidades em simultâneo. Além disto, nesta teoria, a necessidade da conduta humana não se rege apenas por um sentido progressivo, mas também pelo sentido regressivo (Cunha, Cardoso, Campos & Rego, 2007).

Segundo Alderfer, quando as necessidades de crescimento não são satisfeitas, o indivíduo tende a tentar voltar a satisfazer as necessidades de relacionamento, quando

uma necessidade de nível superior é frustrada, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível baixo aumenta, dando origem a uma regressão.



Figure 5: Teoria de ERG

Fonte: (Teixeira, 2010)

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A teoria das necessidades adquiridas de David McClelland, assim como Maslow, analisou a questão das necessidades e identificou-as como sendo três: realização, afiliação e poder. A principal diferença entre a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, e a teoria das necessidades de Maslow, é que o primeiro autor, contrariamente a Maslow, defende que tais necessidades não nascem conosco, estas podem ser aprendidas, podem ser adquiridas em sociedade (Robins, 2002).

As três necessidades sugeridas por McClelland, são obtidas através da interação com o ambiente envolvente. Assim, as necessidades de realização dizem respeito à auto-estima e à auto-realização, estando relacionadas com a procura da excelência e pela luta pelo sucesso (Robins, 2002). As necessidades de afiliação referem-se ao que Maslow apelidou como afecto (i.e., relacionamento cordial e carinho) estando relacionado com o desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (Robins, 2002).

E por último, as necessidades de poder dizem respeito a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência estando relacionadas com os desejos individuais de poder e de controlar sobre os outros (Robins, 2002).

Segundo Wargborn (2008), a importância dada a cada necessidade varia de indivíduo para indivíduo e de cultura para cultura. Este modelo considera que embora em níveis diferentes, todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidade, mas nunca a inexistência de qualquer um dos três, especialmente o da realização. Assim, quando um indivíduo, servindo-se de determinado meio, alcança sucesso, este tenderá a repetir a ação para a resolução de outros problemas, caracterizando assim o seu estilo (Wargborn, 2008).

Em suma, a teoria de McClelland corresponde aos níveis de topo da pirâmide de Maslow, e mantém-se bastante próxima dos factores motivacionais de Herzberg, e tal como estas duas teorias, também a teoria de McClelland não teve os seus pressupostos cientificamente comprovados.

A teoria X e Y de Douglas McGregor

A teoria X e Y de Douglas McGregor, defende que a motivação está aliada à liderança, ou seja, está associada à maneira como os colaboradores são vistos pelos gestores, mesmo que a visão não coincida com a realidade (Robbins, 2002). A teoria X e Y está dividida em duas abordagens antagónicas, uma pessimista (teoria X) e outra otimista (teoria Y). A teoria X é fundamentada no que McGregor chamava de conceitos errados do que são as causas e do que são os efeitos, tendo os seguintes pressupostos:

- O ser humano tem aversão ao trabalho e evita-o sempre que isso esteja ao seu alcance;
- O ser humano precisa de ser controlado, coagido, e punido para que se esforce;
- O ser humano tem relativamente pouca ambição;
- O ser humano preocupa-se, acima de tudo com a própria segurança;
- O ser humano tem pouco espírito de iniciativa, pouca criatividade e prefere ser dirigido, para evitar responsabilidade.

Neste caso, nem com uma promessa de recompensa o indivíduo terá motivação para o trabalho, visto ter pouca ambição e procurar acima de tudo segurança (Robbins,

2002). A teoria Y defende que, tal como em qualquer outra actividade, a ocorrência do desgaste no trabalho é natural. Logo, para poder atingir os objectivos que são colocados, o ser humano deve ter autocontrolo.

Esta teoria baseia-se nos seguintes pressupostos:

- O ser humano não tem aversão ao trabalho, nem o evita.
- Não é necessário controlo, nem coação.
- Aceita responsabilidades, não as evita.
- O ser humano possui capacidade criativa, imaginação, poder de decisão e de resolver problemas.
- O ser humano além da segurança deseja também ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Tabela 3: Diferenças entre a teoria X e teoria Y

Teoria X	Teoria Y
Não gosta de trabalhar.	Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se.
Tem necessidade de ser controlado e dirigido.	É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deseja atingir os objectivos e tem capacidade de iniciativa.
Deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o que irá permitir atingir os objectivos da empresa.	Aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objectivos.
Deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades.	Possui criatividade, imaginação, e capacidade de decidir e resolver problemas.
Não gosta de mudanças.	Para além de segurança, deseja também ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

Fonte: CAMARA, et al (2001)

A Teoria da Equidade de Adams

Em 1963, John Stacy Adams, instituiu os pressupostos da teoria da equidade. Esta teoria defende que os conceitos que o indivíduo tem sobre o seu trabalho advêm da percepção pessoal de cada um, sobre a presença ou ausência, da justiça e da igualdade nas relações, referentes a um contexto laboral (Cunha, Cardoso, Campos & Rego, 2007).

Por esta razão, a teoria de equidade de Adams diz-nos que para o indivíduo, a quantidade absoluta de recompensas recebidas pelo seu empenho, não é a sua única preocupação. A relação entre as suas recompensas e as recompensas que os outros recebem, também é motivo de preocupação, sendo que, se existir disparidade entre as recompensas, o ser humano poderá sentir-se desmotivado (Cunha, Cardoso, Campos & Rego, 2007).

Esta teoria parte do pressuposto de que os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percecionadas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente (Cunha, Cardoso, Campos & Rego, 2007).

Por exemplo, se um colaborador sentir que os seus esforços não estão a ser devidamente remunerados, a sua motivação para trabalhar e aumentar os resultados vai sofrer uma minimização. Tal como a teoria X e Y, também a teoria de Equidade afirma que quando o indivíduo se sente bem na organização este fica motivado. E que para além disso, quando existem factores ambientais apropriados pode haver maior produção laboral do indivíduo com capacidade criativa e responsáveis.

A Teoria Motivacional de Vroom

Vítor H. Vroom, declarou que “*motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos*” (Chiavenato, 1995). A teoria de Vroom pretende explicar que a motivação do ser humano para fazer uma escolha, é determinada pela combinação de três conceitos fundamentais:

- Do valor que o ser humano atribui ao resultado proveniente de cada alternativa (apelidada de “*valência*”);
- Da percepção de que a cada resultado está ligada a obtenção de uma recompensa (apelidada de “*instrumentalidade*”);
- Da expectativa que é criada para obter cada resultado (apelidada de “*expectativa*”).

Assim sendo, para criar motivação para que o ser humano faça algo, é necessário que em simultâneo: a) exista uma atribuição de valor à recompensa proveniente de fazer algo; b) acreditação de que fazendo algo receberá a compensação esperada e c) creditação de que existem soluções para fazer algo (Chiavenato, 1995). Segundo o mesmo o autor, a teoria motivacional de Vroom reforça a importância e cautela da análise da dimensão dos valores atribuídos a uma determinada recompensa. Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir a uma promoção um enorme valor, não visualizando as perspectivas de progressão na carreira que esta lhe poderia proporcionar, ou pelo aumento da remuneração em si, mas pelo facto de que esse aumento vai permitir-lhe poder comprar um carro. Isto indica-nos que a motivação é um processo que varia de indivíduo para indivíduo consoante os objectivos pessoais que cada um pretende alcançar.

Além do que foi referido anteriormente, esta teoria auxilia o pensamento no processo mental através do qual ocorre a motivação, tornando-se útil para os administradores (Chiavenato, 1995). Assim, o ser humano deve ser notado como figura pensante, cujas suas crenças, percepções e estimativas de possibilidade tem grande influência nos seus comportamentos (Cunha, Cardoso, Campos & Rego, 2007).

Em suma, a teoria motivacional de Vroom trata-se de um modelo que engrandece a dignidade humana, uma vez que não existe nenhum pressuposto universal que explique as motivações do mundo inteiro. No entanto, explica o porquê de muitos dos colaboradores não estarem motivados nas suas organizações (Cunha, Cardoso, Campos & Rego, 2007).

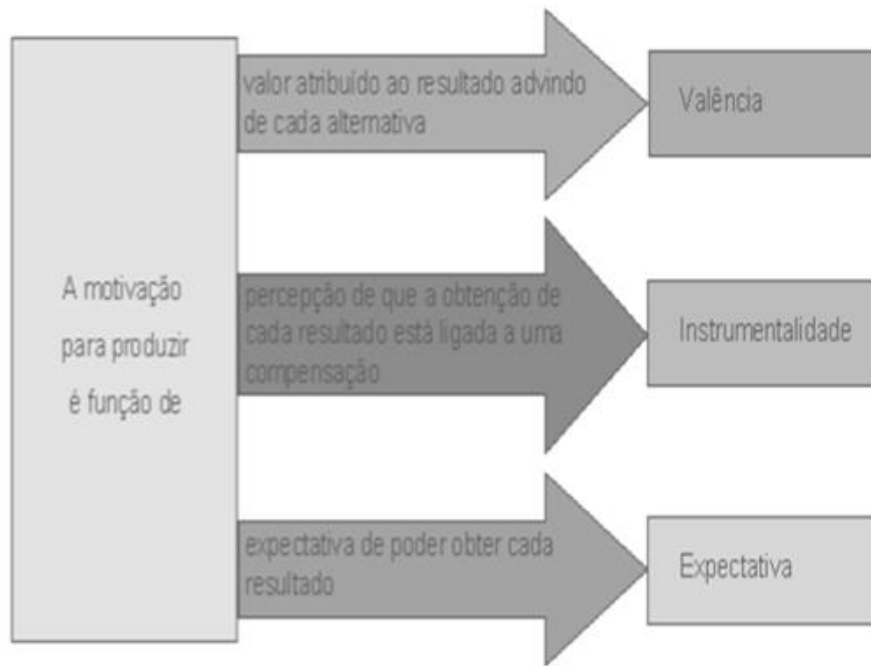


Figura 6: Os três factores da motivação para produzir

Fonte: (Chiavenato, 1995)

Os factores de motivação de D. Katz e R. Kahn

A teoria sobre os fatores de motivação de Daniel Katz e Robert Kahn apresentou diferentes factores motivacionais que congregam valores e desejos do foro individual, com o sistema de compensações e controlo (Rocha, 2007). Os autores da teoria supracitada identificaram quatro tipos de factores que tendem a influenciar positivamente ou negativamente o estado de motivação do ser humano:

- Obediência à lei;
- Satisfação instrumental;
- Auto-expansão;
- Internacionalização dos objectivos da organização.

Segundo Galhanas (2009), existem determinados estímulos ou padrões de motivação que conduzem a determinados tipos de comportamento, como nos apresenta no quadro abaixo:

Tabela 4: *Padrões de Motivação, Sistemas de recompensa e tipos de Comportamento produzido*

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipos de comportamento produzido
Obediência à lei	
Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força extrema para impor a obediência às regras	Aceitação da qualidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
Satisfação instrumental	
Sistema geral de recompensas	Subida possível na produtividade
	Redução no absentismo
Recompensas individuais	Subida possível na produtividade
	Possível redução no absentismo
Aprovação aos pares	Possível decréscimo no absentismo
	Possível subida possível na produtividade
Auto-expansão	
Identificar a satisfação com o trabalho e as tarefas	Alta produtividade
	Diminuição no absentismo
Internacionalização dos objetivos da organização	
Auto-identificação com os valores da organização	Subida na produtividade
	Comportamento espontâneo e inovador
	Redução no absentismo

Fonte: (Rocha, 2007)

A teoria dos dois factores de Herzberg

Para formular a sua teoria, Frederick Herzberg, direccionou-a para a questão da satisfação, dizendo que o comportamento humano no trabalho se dividia em dois factores: os higiénicos (factores relacionados com a satisfação das necessidades básicas) e os motivacionais (factores que conduzem à satisfação no trabalho e por consequência ao aumento da performance) (Chiavenato, 1995). Os factores higiénicos correspondem as condições físicas do ambiente de trabalho, são extrínsecos à pessoa. Ou seja, são decididos pela empresa, estão fora do controlo das pessoas. (Chiavenato, 1995). Existem determinadas necessidades que, para Herzberg, o indivíduo espera que sejam satisfeitas, caso contrario este torna-se insatisfeito. Entre tais factores, podem destacar-se: a remuneração, as condições de trabalho, a relação com os colegas, as políticas da organização, o conforto no trabalho (flexibilidade de horário), os benefícios sociais, a segurança no cargo. A presença destes factores não é um elemento motivador, porém a sua ausência é um elemento desmotivador.

Como nos afirma Bergamini (1997): *“(...) é bom que se diga, logo ao início, que factores extrínsecos ao trabalhador, tais como remuneração, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para obtê-los, ou que se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que os motiva”*. Os factores motivacionais correspondem a sentimentos direccionados a auto-realização, a reconhecimento, ao conteúdo e às tarefas relacionadas com o cargo. Estes causam satisfação, quando estão presentes. Porém, mesmo deixando de causar satisfação quando estão ausentes, não causam insatisfação. Estas condições vão ao encontro das necessidades secundárias da pirâmide de Maslow. Dentro dos factores motivacionais, destacam-se os seguintes: a promoção, a ampliação (progressão) ou enriquecimento do cargo, a delegação de responsabilidade, a liberdade de decisão na execução das tarefas.

Tabela 5: Teoria dos dois factores de Herzberg

Factores de Motivação (Os que satisfazem)	Factores de Higiene (Os que não satisfazem)
• Realização • Reconhecimento • O trabalho em si • Responsabilidade • Progressão	• Política da organização • Chefia • Relação com a chefia • Condições de trabalho • Remuneração • Ambiente de trabalho • Vida pessoal • Segurança

Segundo Herzberg, é possível um trabalhador estar insatisfeito e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, o colaborador pode estar descontente com a política da empresa em relação às férias, mas satisfeito com o seu desempenho profissional ao ver o seu trabalho ser reconhecido, através de uma carta elogiosa de um cliente. Herzberg defende também que a base para definir a motivação dos trabalhadores, rege-se pela identificação dos factores higiénicos e motivacionais. Reconhecendo que cada um possui o seu próprio conjunto de prioridades, e que cada um enfrenta uma situação de vida diferente. Herzberg estava convicto de que o principal motivo que fazia com que os trabalhadores se mantivessem numa empresa durante um determinado período de tempo, não era o dinheiro (Chiavenato, 1995).

A teoria da Definição de Objectivos de Locke

A teoria da definição de objectivos de Locke defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos. Segundo o mesmo, os indivíduos podem fixar os seus próprios objectivos, já que trabalham em organizações cujos fins não se confundem com os fins individuais (Rocha, 2005).

Desta maneira, a fixação dos objectivos, desde que sejam aceites, compreendidos, claros, mensuráveis e atingíveis, podem funcionar como instrumentos motivacionais (Jussara, 2002),

De acordo com Rocha (2005), a teoria da definição de objetivos defende que quanto maior é o grau de dificuldade de um objetivo, desde que o ser humano possua as capacidades solicitadas e conhecimentos para tal, maior é a satisfação para o indivíduo ao cumprir esse objetivo. Outra das constatações da teoria da definição de objetivos é que, quanto mais explícito ou específico for o objetivo, o controlo do desempenho no cumprimento da tarefa pode ser efetuado com mais precisão. (Jussara, 2002).

Resumindo, as teorias de conteúdo focalizam-se nas necessidades do ser humano e pretendem responder à seguinte questão: “*Quais os fatores que condicionam o comportamento do ser humano?*”. Por esta razão, as teorias de conteúdo tentam explicar o porquê do mau desempenho, o porquê da ausência e dos atrasos dos colaboradores e o porquê da falta de esforço por um lado, por outro, as teorias de processo explicam o porquê e como dos colaboradores terem determinados comportamentos (Jussara, 2002).

Após o processo de caracterização da motivação e respectivas teorias, vamos abordar o conceito da satisfação que segundo a literatura existe uma forte ligação entre os construtos acima referidos.

1.4 Satisfação

A noção primordial de satisfação no trabalho é proveniente de Locke (1976) que considerou a mesma como um “*estado emocional positivo agradável, resultante da percepção subjetiva das expectativas laborais de cada indivíduo*”. Este autor, acrescentou ainda, que a satisfação no trabalho tem reflexões na saúde psicológica, física e social de cada colaborador. A satisfação organizacional é essencialmente uma medida de qualidade de vida do trabalho (Augusto, 1998). Esta medida está relacionada com os estados emocionais, resultante das experiências do colaborador, no ambiente laboral. Ao contrário da motivação, que é um processo de factores cognitivos (Augusto, 1998). Embora sejam muitas vezes confundidos, os conceitos de motivação e satisfação são bastante distintos. Entre satisfação e motivação, não existe uma relação causal (Neves, 1998).

A noção de satisfação varia de autor para autor, contudo uma característica é quase unânime entre todos: a preponderância do estado emocional.

Numa outra perspetiva, Spector (1997) afirma que, a satisfação no trabalho está relacionada com a realização pessoal e com o reconhecimento do trabalho. Nesse sentido, os colaboradores fazem uma auto-avaliação do seu trabalho e importam-se com a opinião que as outras pessoas têm sobre o seu desempenho profissional. Dependendo destas avaliações, poderá resultar em satisfação ou insatisfação no seu trabalho.

Locke (1976) refere também que a satisfação no trabalho está pendente do estado emocional dos colaboradores, sendo necessário uma avaliação positiva do próprio ao seu trabalho e à forma como o mesmo se enquadra com os objectivos e valores da sua empresa. *“A satisfação no trabalho é considerada como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação de seus valores importantes no trabalho”*.

No ponto de vista de Marques (1996), a satisfação está ligada essencialmente ao estado de espírito das pessoas, existindo uma ligação directa entre o lado efectivo e o sentimento de satisfação ou insatisfação. Thierry e Koopman (1984) mencionam o papel do ambiente de trabalho ou da situação de trabalho dos indivíduos. Se ambas as condições não forem avaliadas positivamente pelos próprios, então não existe satisfação.

Segundo a Psicologia das Organizações, «a satisfação pode influenciar o funcionamento das organizações e contribui para o incremento da produtividade» (Alcobia, 2001, p.282). Por outro lado, a insatisfação pode ser prejudicial para o desempenho dos colaboradores numa empresa. Trabalhadores insatisfeitos ficam mais propícios a trazerem problemas para os próprios e para o meio envolvente, nomeadamente na criação de comportamentos negativos, como o absentismo, mau ambiente e mau estar interno, problemas esses que trazem instabilidade organizacional. Directamente ligados à satisfação organizacional, e que pode afetar a eficácia de uma organização, estão os comportamentos de ausência. Para poder haver precaução de comportamentos não pretendidos, é importante focar-nos nos fatores que influenciam a satisfação no trabalho (Neves, 1998).

Segundo Locke (1980), de maneira a serem entendidas as causas e a natureza das variadas características da satisfação no trabalho, estas podem ser divididas em grupos,

assumindo ainda que algumas condições/agentes possuem um carácter positivo ou negativo.

Embora existam diferenças no que cada colaborador deseja do seu trabalho, deve-se contabilizar os elementos constituintes, pois também existem parecenças entre os factores geradores da satisfação no trabalho (Locke, 1969).

Os factores geradores da satisfação no trabalho, como nos indica o quadro abaixo, estão divididos em dois grupos:

- (a) Condições (o trabalho, condições de trabalho, remuneração, reconhecimento do trabalho, promoção, e ambiente organizacional);
- (b) agentes (colegas, supervisão, gerentes e gestores, empresa/organização) Locke (1976).

Assim, a condição física e a sanidade mental podem ser condutas afetadas pela satisfação no trabalho, com efeitos tantos nos colaboradores como na organização (Neves, 1998). Por outras palavras, cada trabalhador desenvolve o seu respetivo processo de comparação intra e interpessoal relativamente às características de satisfação no trabalho tendo em conta o grau de importância para mesmo (Neves, 1998).

Tabela 6 – Efeitos de vários eventos e condições na satisfação no trabalho

Fonte	Efeito
Eventos ou condições	
O próprio trabalho: desafio	O trabalho mentalmente desafiante que o individuo pode realizar com sucesso é satisfatório
O próprio trabalho: exigências físicas	O trabalho cansativo gera descontentamento
O próprio trabalho: interesse pessoal	O trabalho interessante pessoalmente satisfatório
Estrutura de recompensas	As recompensas pelo desempenho justas e educativa são satisfatórias
Condições de trabalho: físicas	A satisfação depende da correspondência entre condições de trabalho e necessidades físicas
Condições de trabalho: consecução dos objectivos	As condições de trabalho que facilitam a consecução dos objectivos são satisfatórias

Fonte: (Neves, 1998)

Tabela 7 – Efeitos de vários agentes na satisfação no trabalho

Fonte	Efeito
Agentes	
O próprio indivíduo	Elevada auto estima conduz à satisfação no trabalho
Supervisores, pares, subordinados	Os indivíduos evidenciarão satisfação com os colegas que ajudem a obter recompensas
	Os indivíduos evidenciarão satisfação com os colegas que vejam as coisas da mesma forma que estes
A empresa e a gestão	Os indivíduos evidenciarão satisfação com as empresas que tenham políticas e procedimentos destinados ajuda-los a obter recompensas
	Os indivíduos evidenciarão descontentamento perante papéis conflituosos e ambíguos impostos pela empresa e/ou gestão

Fonte: (Neves, 1998)

Resumindo, embora sejam confundidas, as noções de motivação e satisfação são distintas, pois como defende Marques (2006), a motivação direciona-se para o estatuto cognitivo, enquanto a satisfação direciona-se para um estatuto afetivo-emocional.

Segundo Neves (1998), parece haver uma certa evidência por parte dos estudos efetuados em que a satisfação/motivação resulta da interação entre os indivíduos e o ambiente. Demonstram ainda que para a satisfação, os factores pessoais também tem influência. Conseguimos assim compreender que os dois conceitos além de se caracterizarem pelo desenvolvimento emocional e social do ser humano, também se completam.

1.4.1 Satisfação intrínseca e satisfação extrínseca

Ainda dentro da satisfação, esta pode dividir-se em duas vertentes, intrínseca ou extrínseca. É intrínseca quando a fonte de satisfação é, per se, aprazível. Por exemplo, o indivíduo pode obter satisfação e gozo pessoal mediante a realização do seu trabalho. E, é extrínseca quando, por exemplo, a satisfação com a função advém daquilo que ela pode proporcionar (e.g., uma promoção esperada) (Cunha & Rego, 2003).

1.5 Os factores que influenciam a motivação/satisfação no trabalho

Depois da breve explicação sobre as diversas teorias da motivação, do comportamento humano e de que forma estas influenciam o trabalhador, este subcapítulo serve para comprovar os variados fatores, tanto os internos como os externos que tem influência na motivação/satisfação no trabalho.

Bergamini (1997), afirma que, é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras teorias acreditam que ninguém consegue motivar quem quer que seja. Para o autor, não é o indivíduo que conduz o comportamento motivado, este depende de fatores extrínsecos, que são independentes da sua vontade.

Porém, as ações humanas já são por si só naturais e espontâneas, e provém de impulsos interiores, fazendo com que o ser humano traga em si a origem do seu comportamento motivacional.

Dividindo os dois fatores em dois segmentos, externos e intrínsecos, os primeiros decorrem do ambiente onde as características organizacionais estão envolvidas (Chiavenato, 1998). Como por exemplo:

- Os sistemas de compensações e punições,
- Os fatores sociais,
- As políticas das organizações.

Já os segundos, fatores intrínsecos, são fatores que originam satisfação, como por exemplo:

- Autonomia,
- Feedback,

- Identidade.

A ligação que existe entre o indivíduo e os fatores intrínsecos, é um agente que influencia diretamente os fatores externos. Temos como exemplo, o estado de energia do indivíduo (Chiavenato, 1998). Existem diversos fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações, como podemos observar na figura abaixo:



Figura 7- Fatores externos que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações

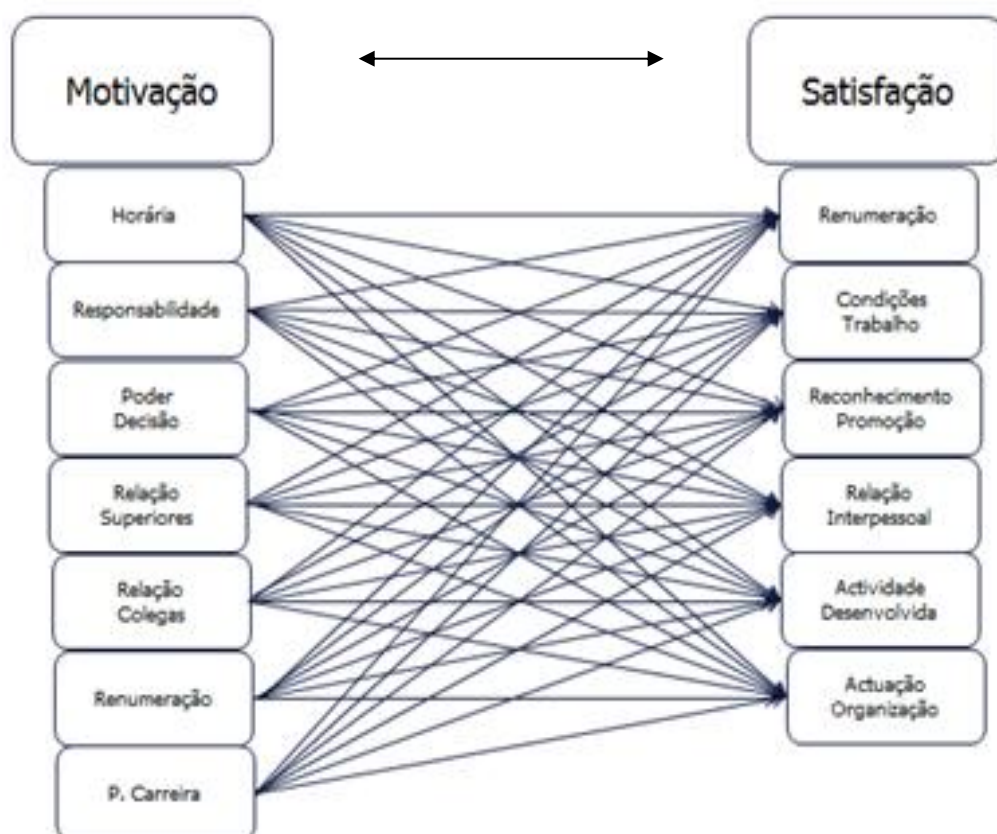
Fonte: (Chiavenato, 1998)

CAPÍTULO II. MODELO, PERGUNTAS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Depois de, suportada pela bibliografia, efetuada a investigação, ao nível dos conceitos e noções que temos como objetivo investigar, propomos acompanhado das hipóteses, um modelo de investigação.

2.1 Modelo de Investigação

Este modelo de investigação visa perceber, os factores que tem correlação na motivação, na satisfação, finalizando com a relação que se estabelece entre os factores identificados na motivação sobre os factores identificados na satisfação. Adicionalmente, realizou-se um estudo de carácter exploratório com o intuito de verificar até que ponto existem diferenças significativas do género e das habilitações literárias relativamente ao construto da motivação e da satisfação laboral que foram identificados na análise factorial e exploratória.



2.2 Hipóteses de investigação

Formulação do Problema

O estudo descritivo aqui apresentado tem como finalidade analisar as correlações entre as condicionantes da motivação e as condicionantes da satisfação. Assim, foram formalizadas três questões de investigação que servem como fio condutor ao longo deste trabalho.

Questão 1: Quais são os factores condicionante da motivação no grupo alvo?

Questão 2: Quais são os factores condicionante da satisfação no grupo alvo?

Questão 3: Será que existe correlação entre motivação e satisfação?

Refutadas pela Teoria de Herzberg, factores motivacionais, podem destacar-se: a remuneração, as condições de trabalho, a relação com os colegas, as políticas da organização, o conforto no trabalho (flexibilidade de horário), os benefícios sociais, a segurança no cargo (Chiavenato, 1995). Os factores motivacionais correspondem a sentimentos direccionados a auto-realização, a reconhecimento, ao conteúdo e às tarefas relacionadas com o cargo. Estes causam satisfação, quando estão presentes. Dentro dos factores motivacionais, destacam-se os seguintes: a promoção, a ampliação (progressão) ou enriquecimento do cargo, a delegação de responsabilidade, a liberdade de decisão na execução das tarefas (Chiavenato, 1995).

Contestadas também pela Teoria de McClelland, onde este autor defende que as três necessidades, são obtidas através da interação com o ambiente envolvente. Assim, as necessidades de realização dizem respeito à auto-estima e à auto-realização, estando relacionadas com a procura da excelência e pela luta pelo sucesso (Robins, 2002). As necessidades de afiliação referem-se ao que Maslow apelidou como afecto (i.e., relacionamento cordial e carinho) estando relacionado com o desejo de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (Robins, 2002). E por último, as necessidades de poder dizem respeito a relações com pessoas, status, prestígio, posições

de influência estando relacionadas com os desejos individuais de poder e de controlar sobre os outros (Robins, 2002).

Posto isto, e refutadas as hipóteses relacionadas com a motivação, em relação aos factores geradores da satisfação no trabalho, como nos indica Locke (1976), estes estão divididos em dois grupos:

- (a) Condições (o trabalho, condições de trabalho, remuneração, reconhecimento do trabalho, promoção, e ambiente organizacional);
- (b) agentes (colegas, supervisão, gerentes e gestores, empresa/organização) Locke (1976).

Formulou-se então, as seguintes **hipóteses**:

Hipótese 1a – (RE): A remuneração está associada à motivação

Hipótese 1b – (HO): O horário está associado à motivação

Hipótese 1c – (RES): A responsabilidade está associada à motivação

Hipótese 1d – (PD): O poder de decisão está associado à motivação

Hipótese 1e – (RS): A relação com os superiores está associada à motivação

Hipótese 1f – (RC) A relação com os colegas está associada à motivação

Hipótese 1g – (PC): A progressão na carreira está associada à motivação

Hipótese 2a – (SR): A remuneração está associada à satisfação

Hipótese 2b – (CMT): As condições no trabalho estão associadas à satisfação

Hipótese 2c – (R): O reconhecimento/promoção está associado à satisfação

Hipótese 2d – (RI): A relação interpessoal está associada à satisfação

Hipótese 2e – (AD): A actividade desenvolvida está associada à satisfação

Hipótese 2f (AO): A actuação da organização está associada à satisfação

Dentro do mesmo estudo, e em forma de pesquisa adicional, foi também elaborado um subobjecto, que tem como finalidade analisar as diferenças de género e habilitações literárias ao nível da satisfação laboral, satisfação intrínseca, satisfação extrínseca e motivação. Assim, foram formalizadas duas questões de investigação para este.

Questão 4: Até que ponto serão significativamente diferentes, a satisfação e a motivação em ambos os géneros?

Questão 5: Até que ponto serão significativamente diferentes, a satisfação e a motivação ao nível das habilitações literárias (i.e. Ensino Secundário; Licenciatura e Mestrado)

Formulou-se então, as seguintes **hipóteses**:

Hipótese 4a: Existem diferenças entre géneros face ao nível de Satisfação

Hipótese 4b: Existem diferenças entre géneros face ao nível de Satisfação Intrínseca

Hipótese 4c: Existem diferenças entre género face ao nível de Satisfação Extrínseca

Hipótese 4d: Existem diferenças entre género face ao nível de Motivação

Hipótese 5a: Existem diferenças entre habilitações literárias face ao nível de Satisfação

Hipótese 5b: Existem diferenças entre habilitações literárias face ao nível de Satisfação Intrínseca

Hipótese 5c: Existem diferenças entre habilitações literárias face ao nível de Satisfação Extrínseca

Hipótese 5d: Existem diferenças entre habilitações literárias face ao nível de Motivação

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

Com recurso a dois inquéritos, um em forma de entrevista e outro em forma de questionário, foram recolhidos dados primários. Para que, com base nos mesmos possamos responder às perguntas de investigação.

3.1 Delineamento do Estudo

Como referido anteriormente o desenho do estudo é correlacional, transversal (i.e., recolhe os resultados das mesmas num só momento) e exploratório (Ribeiro, 1999). Assim estamos perante um projecto de investigação e de carácter quantitativo, isto é, está intensamente ligado aos estudos experimentais e ao teste de hipóteses. Segundo Davis (1995) esta abordagem quando é empregue, aparece como uma perspectiva determinista e positivista através da qual, o comportamento humano e as suas causas podem ser especificados de maneira concreta. A perspectiva procura elaborar as leis gerais que determinam o comportamento humano (Cassell & Symon, 1994) que normalmente privilegia o uso do questionário, sendo a única técnica utilizada. Esta permite um maior número de respondentes ao mesmo tempo, um processo de recolha mais rápido e analiticamente mais sistematizado. E desta forma, evita-se a heteroavaliação (e.g., colegas) que poderão ser potencializadores de enviesamentos por halo ou sub-avaliações das situações observadas (Semmer, Zapf & Greif, 1996).

3.2 Método de recolha dos dados

A primeira fase do processo consistiu na clarificação dos conceitos chaves para o projeto tendo como foco o levantamento bibliográfico das fontes tradicionais de pesquisa garantindo assim, a exequibilidade do modelo e do problema de investigação.

O processo aplicacional consistiu em duas fases distintas: a) entrevistas e b) inquéritos.

A entrevista é uma técnica de investigação que permite recolher informações, utilizando a comunicação verbal. A forma oral ou escrita, presencial ou não presencial, são opções do entrevistador (Tukman, 2000). Uma vez que um dos objetivos da minha

tese era perceber quais os factores motivacionais são relevantes para as pessoas em contexto organizacional.

De seguida, foi criado um link online, enviado para inquiridos da população com o intuito de realizar um pré-teste e perceber as principais dificuldades interpretativas dos itens. Após o pré-teste, o link foi enviado para pessoas com atividade profissional. Este, apresentava na sua primeira página uma explicação sobre as razões do estudo, apelando ao seu preenchimento e garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados. A primeira parte do questionário contém três questões de carácter demográficos relativas ao género, intervalo de idades e habilitações literárias. A segunda parte dos questionários é constituído pelos itens referentes aos factores de satisfação e motivação dos colaboradores. O processo de recolha dos dados durou 4 semanas (de 23 de Outubro a 18 de Novembro) permitindo recolher um total de 200 questionários. O tempo de duração de preenchimento do questionário foi em média de 15 minutos. O questionário é um conjunto de questões para recolha de informações, a fim de serem objectos de tratamento estatísticos. O procedimento metodológico utilizado é o questionário de auto-relato. Sendo este um processo de recolha mais rápido e sistematizado, permitindo o alcance de um maior número de respondentes ao mesmo tempo (Semmer, Zapf & Greif, 1996).

3.2.1 As medidas

Escala de Motivação

O questionário da motivação surge tendo em conta o pré-teste qualitativo que permitiu fazer um levantamento das componentes, que são mais relevantes para o processo motivacional. Para tal efeito, na medida da motivação fiz um conjunto de 70 entrevistas que permitiu validar as 7 componentes mais importantes tendo em conta o espectro amostral. O questionário utilizado neste estudo é resultado do processo de adaptação do questionário usado por Helena Figueiredo pela escala de Satisfação no trabalho e do processo de entrevistas desenvolvido para a escala da motivação. Para a análise das variáveis da motivação foi usada a correlação de Spearman.

Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

A versão reduzida da escala de Satisfação no Trabalho (EST) elaborada pelo autor Siqueira (2008). Esta consiste num instrumento multidimensional da satisfação, tendo como intuito avaliar o grau de satisfação do trabalhador tendo em conta cinco dimensões do seu trabalho, sendo estas: a) remuneração; b) colegas; c) chefias; d) tarefas e e) promoções. Esta tese de mestrado utilizou a mesma versão da tese de mestrado da autora Helena Figueiredo em 2012.

Por esta razão, a determinação dos fatores da satisfação dos colaboradores foi feita através de onze perguntas (EST tem quinze questões) nas quais usou-se uma escala de Likert de 5 pontos que varia entre 1 “Totalmente Insatisfeito” e 5 “Totalmente satisfeito”. As questões usadas permitiram verificar as seguintes dimensões: a) Satisfação com a remuneração – *“Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço”*; b) Satisfação com as condições de trabalho/meios de trabalho – *“Ter boas condições físicas no posto de trabalho”*; c) Satisfação com o reconhecimento/promoções – *“Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa”*; d) Satisfação com o relacionamento interpessoal – *“Ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano”*; e) Satisfação com a actividade desenvolvida – *“Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar”* e f) Satisfação com atuação na organização – *“Trabalhar numa organização socialmente prestigiada”*.

Como foi usada uma versão alterada do EST o valor de fiabilidade usado foi da escala da autora Helena Figueiredo, assim sendo o valor obtido foi de 0,795. Para a análise das variáveis da satisfação foi usada a correlação de Pearson.

3.3 Amostra – processo de amostragem

Tabela 8: Caracterização da amostra

		Count	Table N %
Género	Feminino	98	49,0%
	Masculino	102	51,0%
Faixa Etária	18 a 25 anos	137	68,5%
	26 a 35 anos	63	31,5%
	Ensino Secundário	73	36,5%
Habilitações Literárias	Licenciatura	71	35,5%
	Mestrado	56	28,0%

Participaram neste estudo 200 indivíduos selecionados a partir de várias empresas, tratando-se assim de uma amostragem não aleatória por conveniência (nota: até aos 35 anos e com o ensino superior completo e a licenciatura ou mestrado). Neste tipo de amostragem os elementos da amostra são selecionados por conveniência (Marôco, 2005). Dos 200 participantes do estudo, 98 (49%) são do género feminino e 102 (51%) são do género masculino. Relativamente à faixa etária, 137 (68,5%) sujeitos estão entre os 18 a 25 anos e 63 (31,5%) sujeitos estão entre os 26 a 35 anos. Por fim ao nível das habilitações literárias, temos 73 (36,5%) indivíduos com o ensino secundário; 71 (35,5%) indivíduos com licenciatura e 56 (28%) indivíduos com mestrado.

3.4 Análise estatística dos dados obtidos

Primeiramente, caracterizou-se a amostra e em simultâneo pretendeu-se desenvolver um procedimento estatístico uniforme, que inclui o estudo da validade dos itens tendo por base a análise das medidas de tendência central (i.e., média e desvio-padrão), as características dos itens e análise fatorial exploratória, com recurso ao *software Spss Statistics* versão 22. O estudo foi desenvolvido com 200 sujeitos ($n = 200$) tendo como base: a) análise descritiva dos itens; b) análise fatorial exploratória; c) consistência interna e d) sensibilidade. De seguida, realizou-se um estudo correlacional entre os determinantes da motivação e da satisfação. Por fim, foi estudado adicionalmente

o género e as habilitações literárias face à satisfação e motivação tendo como foco a inferência estatística que é um processo de comparação de grupos face a uma variável dependente tendo como base testes paramétricos ou testes não-paramétricos. A escolha do tipo de teste a adoptar é através da verificação de dois pressupostos: a) a variável dependente possua uma distribuição normal e b) as variâncias populacionais sejam homogéneas, caso se compare duas ou mais populações (Maroco, 2010).

CAPÍTULO IV. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Caracterização dos respondentes

Inicialmente, as respostas obtidas através dos inquéritos vão sofrer uma análise geral com a intenção de as caracterizar detalhadamente, sendo estas formadas por 200 indivíduos.

Na amostra “Motivação Organizacional”, face ao género, embora haja um maior registo no número dos indivíduos do sexo feminino, os números não se dispersam muito, dividindo-se estes em 102 (51%) do sexo masculino e 98 (49%) do sexo feminino.

Tabela 9: Amostragem “Motivação Organizacional” segundo género

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	102	51%
Feminino	98	49%

No que toca à faixa etária, divididas estas por intervalos de idade, o valor que entra em destaque é o intervalo dos “18 aos 25 anos”, ocupando uma percentagem de 68,5%, correspondendo a uma obtenção de 137 respostas. E o intervalo com menor registo de respostas, com uma percentagem de 31,5%, correspondendo a uma resposta, foi o intervalo de “26 a 35 anos”.

Tabela 10: Amostragem “Motivação Organizacional” segundo faixas etárias

Idade	Frequência	Percentagem
18 a 25	137	68,5 %
26 a 35	63	31,5%

Dentro da análise das habilitações literárias, estas foram divididas em três níveis acadêmicos, regista-se um valor superior ao nível do “Ensino Secundário” com 73 respostas, correspondendo a 36% dos respondentes. Em segundo lugar, segue-se o nível da “Licenciatura”, com 35,5%, correspondendo a 71 respostas dos inquiridos. E em último lugar, apresenta-se o “Mestrado”, apenas com 28%, fazendo correspondência a 55 inquiridos.

Tabela 11: Amostragem “Motivação Organizacional” segundo as Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Ensino Secundário	73	36,5%
Licenciatura	71	35,5%
Mestrado	55	28%

4.2 Análise Descritiva dos Itens

Satisfação

O processo inicia-se com a estatística descritiva. Verificou-se que a maioria dos itens apresenta valores que estão entre o 3 e 4 numa escala de 5 pontos. A pontuação média obtida na escala é de 4,24. Salienta-se ainda que, o item “Trabalhar numa organização socialmente prestigiada” ($\mu = 3,63$; $\sigma = 1,02$) e o item “Dispor de um bom esquema de remunerações complementares” ($\mu = 3,89$; $\sigma = 0,84$) são aqueles que apresentam os valores médios mais baixos e um desvio padrão com mais dispersão, por outro lado, o item “*Ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores.*” ($\mu = 4,55$; $\sigma = 0,68$) é aquele que revela o valor médio mais alto.

Tabela 12: Estatística dos Itens - Motivação

	Mean	Std. Deviation	N
SR1	4,22	,789	200
SR2	3,89	,849	200
CMT1	4,28	,703	200
CMT2	4,49	,737	200
R1	4,33	,751	200
RI1	4,41	,703	200
AD1	4,27	,719	200
AD2	4,33	,681	200
AO1	4,28	,731	200
AO2	3,63	1,020	200
RI2	4,55	,648	200

Motivação

O processo inicia-se com a estatística descritiva. Verificou-se que os itens apresentam valores que estão entre o 2 e 4 numa escala de 5 pontos. A pontuação média obtida na escala é de 3,30. Salienta-se ainda que, o item “Remuneração” ($\mu = 2,73$; $\sigma = 1,07$) e o item “Progressão na Carreira” ($\mu = 2,98$; $\sigma = 1,13$) são aqueles que apresentam os valores médios mais baixos e um desvio padrão com dispersão, por outro lado, o item

“Relação com os colegas.” ($\mu = 3,87$; $\sigma = 1,097$) é aquele que revela o valor médio mais alto.

Tabela 13: Estatística dos Itens – Satisfação

	Mean	Std. Deviation	N
Remuneração	2,73	1,079	200
Horário	3,33	1,121	200
Responsabilidade	3,44	,965	200
Poder de decisão	3,32	,996	200
Progressão Carreira	2,98	1,136	200
Relação com os colegas	3,87	1,097	200
Relação com os Superiores	3,52	1,094	200

4.3 Análise Fatorial Exploratória

Nesta secção desenvolveu-se uma análise factorial que tem como objectivo compreender o modo como compreendem as afirmações e procedem à sua avaliação. Citando Pestana e Gageiro (2000, p. 389) a —*validade das variáveis constitutivas dos factores, indicando em que medida se referem aos mesmos conceitos através da correlação existente*. Segundo Andrade (1999) a análise factorial deve-se iniciar pela validade no sentido de compreender se o plano factorial do autor ou o que surge desta investigação, está ou não adequado ao estudo que se está a desenvolver. Desta forma, a análise fatorial pode ser considerada como a verificação da estrutura subjacente e o número de factores que melhor caracterizam o conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006). Utilizando a análise de componentes principais com o método rotação varimax. Posteriormente, calculou-se a consistência interna de cada dimensão e sub-dimensão finalizando com a sensibilidade, ou seja, a capacidade que o teste tem em discriminar os sujeitos tendo em conta o factor que está a ser estimado (Pestana & Gageiro, 2000).

Satisfação

Validade

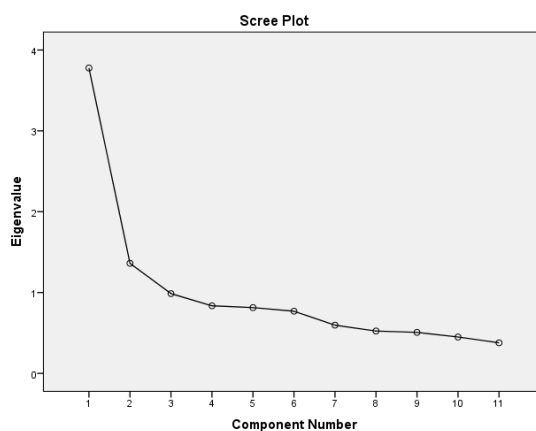
Realizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Através da análise factorial constata-se que esta é medíocre devido ao facto do valor do KMO =0,827 (Pestana & Gageiro, 2003; Hill & Hill, 2002; Maroco, 2010). Relativamente ao teste da esfericidade de Bartlett, este apresenta um valor 513,074; $p < 0,001$ e deste modo, rejeitamos a H_0 , concluindo-se assim que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Tabela) (Maroco, 2010).

Tabela 14 – Resumo da Análise Fatorial Exploratória

KMO	Componentes	Eigenvalues	Variância %
0,827	2	3,778	34,04
		1,362	12,37

A análise de componentes principais efectuada aos 11 itens teve em conta, a regra de retenção dos factores com valores próprios superiores a 1 (Maroco, 2010) foram retidos 2 factores que explica cerca de 46,72% da variabilidade total da escala, de acordo com o critério de Kaiser. O fator 1 explica cerca de 34,04% e o fator 2 explica cerca de 12,37%.

Gráfico 1 – Scree Plot



Assim, tendo em conta os resultados obtidos (2 componentes) pelo método Varimax que maximiza a variação entre os de cada componente principal (Maroco. 2010). O processo de interpretação dos factores terá em conta as cargas factoriais indicando o grau de correspondência entre cada variável e o factor. Para tal, utilizou-se como critério de aceitação, as cargas factoriais que possuem um valor igual ou superior a $\pm 0,5$. Para Bryman e Cramer (2003) os itens ou variáveis que tenham correlações menores que 0,3 não possuem grande importância, uma vez que são responsáveis por menos de 9 % da variância. Por outro lado, os autores Hair, Anderson, Tatham e Black (1998) afirmam que as cargas factoriais maiores que $\pm 0,3$ atingem o nível mínimo; as cargas $\pm 0,4$ são consideradas mais importantes; e se as cargas são $\pm 0,5$ ou maiores são consideradas com significância prática. Já para Pestana e Gageiro (1998) os *loadings* factoriais significativos são a partir de 0,5.

Nesta investigação, optou-se pelas cargas maiores ou iguais a 0,5 explicando assim 25% da variância.

Tabela 15 – Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser

	Component	
	1	2
AO1	,671	
AD2	,671	
AD1	,657	
RI1	,627	
RI2	,562	
R1	,553	
AO2	,409	
SR1		,792
SR2		,736
CMT1		,730
CMT2		,634

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Assim sendo, as componentes são: 1) Satisfação Intrínseca e 2) Satisfação Extrínseca, que apresentam um significado psicológico compreensivo.

Tabela 16 – Resumo – Itens

1	AO1	Trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos.
	AD2	Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar.
	AD1	Ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.
	RI1	Ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano.
	RI2	Ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores.
	R1	Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa.
	AO2	Trabalhar numa organização socialmente prestigiada.
2	SR1	Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço.
	SR2	Dispor de um bom esquema de remunerações complementares.
	CMT1	Ter boas condições físicas no posto de trabalho.
	CMT2	Ter segurança e estabilidade de emprego.

Fiabilidade

Satisfação Global

Para averiguar a fiabilidade da dimensão em estudo, procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach. Para um N = 200 e um total de 11 itens, obteve-se um valor considerados como moderado para a dimensão: Satisfação Global ($\alpha=0,783$).

Tabela 17 – Valor alfa-cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,783	11

Satisfação Extrínseca

Para averiguar a fiabilidade da dimensão em estudo, procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach. Para um N = 200 e um total de 4 itens, obteve-se um valor considerado como moderado para a dimensão: Satisfação Extrínseca ($\alpha=0,733$).

Tabela 18 – Valor alfa-cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	4

Satisfação Intrínseca

Para averiguar a fiabilidade da dimensão em estudo, procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach. Para um N = 200 e um total de 7 itens, obteve-se um valor considerado como moderado para a dimensão: Satisfação Intrínseca ($\alpha=0,712$).

Tabela 19 – Valor alfa-cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,712	7

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade, a distribuição não é normal devido aos *p-values* serem inferiores a α (Satisfação Global - $p = 0,014$; Satisfação Intrínseca - $p < 0,001$ e

Satisfação Extrínseca o – $p < 0,001$) (Tabela Normalidade). Através da análise do quadro assimetria e achatamento, a sensibilidade das dimensões foi avaliada por recurso ao coeficiente de assimetria e de achatamento. Considerou-se que os coeficientes de assimetria entre -3 a 3 em valor absoluto e coeficiente de achatamento entre -7 a 7 em valor absoluto não apresentavam problemas de desvio significativo da normalidade (Kline, 1998; Schumaker & Lomax, 2004; Maroco, 2010). Deste modo, verifica-se que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal centrando-se nos valores absolutos (Maroco, 2010) (Tabela Parâmetros da normalidade).

Tabela 20 – Normalidade

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação	,072	200	,014	,975	200	,001
Satisfação Intrínseca	,108	200	,000	,942	200	,000
Satisfação Extrínseca	,097	200	,000	,971	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 21 – Parâmetros da normalidade (Assimetria e Curtose)

	Satisfação	Satisfação_Intrinseca	Satisfação_Extrinseca
N Valid	200	200	200
N Missing	0	0	0
Skewness	-,402	-,465	-,294
Std. Error of Skewness	,172	,172	,172
Kurtosis	,383	-,134	-,503
Std. Error of Kurtosis	,342	,342	,342

Motivação

Validade

Realizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Através da análise factorial constata-se que esta é medíocre devido ao facto do valor do KMO =0,855 (Pestana & Gageiro, 2003; Hill & Hill, 2002; Maroco, 2010).

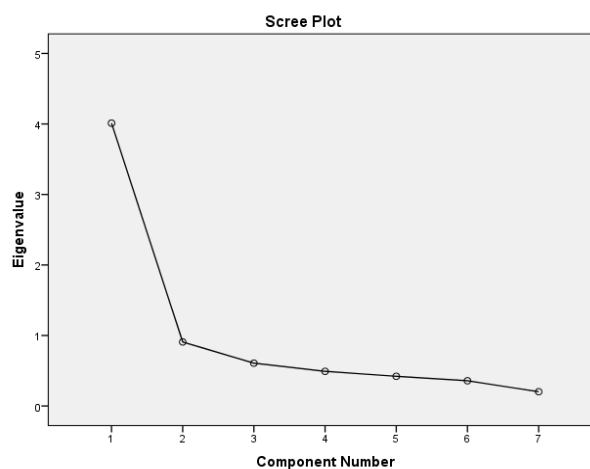
Relativamente ao teste da esfericidade de Bartlett, este apresenta um valor 666,909; $p < 0,001$ e deste modo, rejeitamos a H_0 , concluindo-se assim que as variáveis estão correlacionadas significativamente (Tabela) (Maroco, 2010).

Tabela 22 – Resumo da Análise Fatorial Exploratória

KMO	Componente	Eigenvalues	Variância %
0,855	1	4,011	57,303

A análise de componentes principais efectuada aos 7 itens teve em conta, a regra de retenção dos factores com valores próprios superiores a 1 (Maroco, 2010) foi retido 1 fator que explica cerca de 57,303% da variabilidade total da escala, de acordo com o critério de Kaiser.

Gráfico 2 – Scree Plot



O processo de interpretação dos factores terá em conta as cargas factoriais indicando o grau de correspondência entre cada variável e o factor. Para tal, utilizou-se como critério de aceitação, as cargas factoriais que possuem um valor igual ou superior a $\pm 0,5$.

Tabela 23 – Component Matrix

Component Matrix^a

	Component
	1
Responsabilidade	,876
Poder de decisão	,818
Relação com os Superiores	,808
Relação com os colegas	,744
Remuneração	,700
Progressão Carreira	,668
Horário	,658

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Assim sendo, a componente Motivação é composta por 7 itens.

Fiabilidade

Motivação

Para averiguar a fiabilidade da dimensão em estudo, procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach. Para um N = 200 e um total de 7 itens, obteve-se um valor considerado como moderado para a dimensão: Satisfação Global ($\alpha=0,87$).

Tabela 24 – Valor alfa-cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,87	7

Sensibilidade

Relativamente à sensibilidade, a distribuição não é normal devido aos *p-values* serem inferiores a α (Motivação - $p < 0,001$) (Tabela Normalidade). Através da análise do quadro assimetria e achatamento, a sensibilidade das dimensões foi avaliada por recurso ao coeficiente de assimetria e de achatamento. Considerou-se que os coeficientes de assimetria entre -3 a 3 em valor absoluto e coeficiente de achatamento entre -7 a 7 em valor absoluto não apresentavam problemas de desvio significativo da normalidade (Kline, 1998; Schumaker & Lomax, 2004; Maroco, 2010). Deste modo, verifica-se que os valores indicados na assimetria e no achatamento tendem para uma distribuição normal centrando-se nos valores absolutos (Maroco, 2010) (Tabela Parâmetros da normalidade).

Tabela 25 – Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivação	,118	200	,000	,963	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela 26 – Parâmetros da normalidade (Assimetria e Curtose)

Motivação

N	Valid	200
	Missing	0
Skewness		-,623
Std. Error of Skewness		,172
Kurtosis		,395
Std. Error of Kurtosis		,342

4.4 Análise correlacional dos condicionantes

Motivação

Remuneração (RE)

Relativamente à associação entre a remuneração e a motivação o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r_s = 0,706$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada uma maior motivação.

Horário (HO)

Relativamente à associação entre o horário e a motivação o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,643$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor horário está associado uma maior motivação.

Responsabilidade (RES)

Relativamente à associação entre a responsabilidade e a motivação o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r_s = 0,831$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior responsabilidade está associada uma maior motivação.

Poder de Decisão (PD)

Relativamente à associação entre o poder de decisão e a motivação o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,785$; $p = 0,001$), deste modo, um maior poder de decisão está associado uma maior motivação.

Progressão na Carreira (PD)

Relativamente à associação entre a progressão na carreira e a motivação o valor obtido da correlação é moderado, mas significativo ($r_s = 0,664$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior progressão na carreira está associada uma maior motivação.

Relação com os Colegas (RC)

Relativamente à associação entre a relação com os colegas e a motivação o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,633$; $p < 0,001$), deste modo, uma melhor relação com os colegas está associada uma melhor relação com os superiores.

Relação com os Superiores (RC)

Relativamente à associação entre a relação com os superiores e a motivação o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r_s = 0,781$; $p < 0,001$), deste modo, uma melhor relação com os superiores está associada uma maior motivação

Satisfação

Remuneração (SR)

Relativamente à associação entre SR (remuneração) e a Satisfação, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r = 0,664$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor SR está associado uma maior satisfação.

Condições no trabalho (CMT)

Relativamente à associação entre CMT (e a Satisfação, o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r = 0,712$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor CMT está associado uma maior satisfação.

Relação interpessoal (RI)

Relativamente à associação entre RI e a Satisfação, o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r = 0,731$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor RI está associado uma maior satisfação.

Actividade desenvolvida (AD)

Relativamente à associação entre AD e a Satisfação, o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r = 0,756$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor AD está associado uma maior satisfação.

Actuação da organização (AO)

Relativamente à associação entre AO e a Satisfação, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r = 0,557$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor AO está associado uma maior satisfação.

Reconhecimento/promoção (R)

Relativamente à associação entre R e a Satisfação, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r = 0,604$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor R está associado uma maior satisfação.

Tabela 27– Resumo – Validação dos condicionantes

1	Hipótese 1a – (RE)	Hipótese validada
	Hipótese 1b – (HO)	Hipótese validada
	Hipótese 1c – (RES)	Hipótese validada
	Hipótese 1d – (PD)	Hipótese validada
	Hipótese 1e – (RS)	Hipótese validada
	Hipótese 1f – (RC)	Hipótese validada
	Hipótese 1g – (PC)	Hipótese validada
	Hipótese 2a– (SR)	Hipótese validada
	Hipótese 2b – (CMT)	Hipótese validada
	Hipótese 2c – (R)	Hipótese validada
	Hipótese 2d – (RI)	Hipótese validada
	Hipótese 2e – (AD)	Hipótese validada

4.5 Testagem Correlacional

A tabela apresenta um dos possíveis critérios para definir a força da associação entre as variáveis (Cohen & Holliday, 1982, cit. por Bryman & Cramer, 2003).

Tabela 28 - Critérios de Correlação

Correlação Critério	
0,9 – 1	Muito Alta
0,7 -0,89	Alta
0,4 - 0,69	Moderada
0,2 - 0,39	Baixa
<0,19	Muito Baixa

A tabela de correlação de Spearnan encontra-se em anexo devido ao número de determinantes utilizado o processo analítico.

4.5.1 Determinantes da Satisfação

Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço (SR1)

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e o dispor de um bom esquema de remunerações complementares, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,543$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado um melhor esquema de remunerações complementares.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ter boas condições físicas no posto de trabalho, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,419$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado umas melhores condições físicas no posto de trabalho.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ter segurança e estabilidade de emprego, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,439$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado uma maior segurança e estabilidade de emprego

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,247$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado uma melhor avaliação do desempenho de forma justa e rigorosa.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,170$; $p = 0,016$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado um melhor relacionamento humano.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,197$; $p = 0,005$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,230$; $p = 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,151$; $p = 0,033$), deste modo a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre a remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,224$; $p = 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Dispor de um bom esquema de remunerações complementares (SR2)

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ter boas condições físicas no posto de trabalho, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,452$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado umas melhores condições físicas no posto de trabalho.

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ter segurança e estabilidade de emprego, o valor obtido da correlação é baixa, mas significativo ($r_s = 0,262$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado uma maior segurança e estabilidade de emprego

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,223$; $p = 0,001$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado uma melhor avaliação do desempenho de forma justa e rigorosa.

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,235$; $p = 0,001$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado um melhor relacionamento humano.

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,216$; $p = 0,002$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,272$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre o dispor de um bom esquema de remunerações complementares e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,267$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor esquema de remunerações complementares está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Ter boas condições físicas no posto de trabalho (CMT1)

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e ter segurança e estabilidade de emprego, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,554$; $p < 0,001$), deste modo, melhores condições física no posto de trabalho está associado uma maior segurança e estabilidade de emprego

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,410$; $p < 0,001$), deste modo, melhores condições física no posto de trabalho está associado uma melhor avaliação do desempenho de forma justa e rigorosa.

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,352$; $p < 0,001$), deste modo, melhores condições física no posto de trabalho está associado um melhor relacionamento humano.

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,349$; $p < 0,001$), deste modo, melhores condições física no posto de trabalho está associado um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é baixo,

mas significativo ($r_s = 0,337$; $p < 0,001$), deste modo, melhores condições físicas no posto de trabalho está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,149$; $p = 0,003$), deste modo melhores condições físicas no posto de trabalho está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre ter boas condições físicas no posto de trabalho e trabalhar numa organização socialmente prestigiada, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,149$; $p = 0,035$), deste modo, melhores condições físicas no posto de trabalho está associado um maior prestígio social de uma organização.

Ter segurança e estabilidade de emprego (CMT2)

Relativamente à associação entre ter segurança e estabilidade de emprego e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,363$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior segurança e estabilidade de emprego está associado uma melhor avaliação do desempenho de forma justa e rigorosa.

Relativamente à associação entre ter segurança e estabilidade de emprego e ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,292$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior segurança e estabilidade de emprego está associado um melhor relacionamento humano.

Relativamente à associação entre ter segurança e estabilidade de emprego e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,262$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior segurança e estabilidade de emprego está associado um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre ter segurança e estabilidade de emprego e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,259$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior segurança e estabilidade de emprego está associado uma melhor definição de objectivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre ter segurança e estabilidade de emprego e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,188$; $p = 0,008$), deste modo, a uma maior segurança e estabilidade de emprego está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre ter segurança e estabilidade de emprego e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,318$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior segurança e estabilidade de emprego está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa (R1)

Relativamente à associação entre ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa e ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,357$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior justiça e rigor do processo de avaliação está associado um melhor relacionamento humano.

Relativamente à associação entre ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,352$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior justiça e rigor do processo de avaliação está associado um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,486$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior justiça e rigor

do processo de avaliação está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,299$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior justiça e rigor do processo de avaliação está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,276$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior justiça e rigor do processo de avaliação está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano (RI1)

Relativamente à associação entre ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,483$; $p < 0,001$), deste modo, um melhor relacionamento humano está associado um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,324$; $p < 0,001$), deste modo, um melhor relacionamento humano está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,171$; $p = 0,015$), deste

modo, um melhor relacionamento humano está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano e trabalhar numa organização socialmente prestigiada, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,171$; $p = 0,015$), deste modo, um melhor relacionamento humano está associado um maior prestígio social de uma organização.

Relativamente à associação entre ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,330$; $p < 0,001$), deste modo, um melhor relacionamento humano está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes (AD1)

Relativamente à associação entre ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,324$; $p < 0,001$), deste modo, um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,166$; $p = 0,019$), deste modo, um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes e trabalhar numa organização socialmente prestigiada, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,149$; $p = 0,019$), deste modo, melhores

condições física no posto de trabalho está associado um maior prestígio social de uma organização.

Relativamente à associação entre ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,374$; $p < 0,001$), deste modo, um maior número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar (AD2)

Relativamente à associação entre ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar e trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,356$; $p < 0,001$), deste modo, uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar está associado maiores princípios éticos de uma organização.

Relativamente à associação entre ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar e trabalhar numa organização socialmente prestigiada, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,215$; $p = 0,002$), deste modo, uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar está associado um maior prestígio social de uma organização.

Relativamente à associação entre ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,339$; $p < 0,001$), deste modo, uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos (AO2)

Relativamente à associação entre trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos e trabalhar numa organização socialmente prestigiada, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,178$; $p = 0,012$), deste modo, maiores princípios éticos de uma organização está associado um maior prestígio social de uma organização.

Relativamente à associação entre trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,398$; $p < 0,001$), deste modo, maiores princípios éticos de uma organização está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

Trabalhar numa organização socialmente prestigiada (AO1)

Relativamente à associação entre trabalhar numa organização socialmente prestigiada e ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores, o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,220$; $p = 0,002$), deste modo, um maior prestígio social de uma organização está associado melhores chefias que se preocupam com os interesses dos colaboradores.

4.5.2 Determinantes da Motivação

Remuneração (RE)

Relativamente à associação entre a remuneração e o horário o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,362$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada um melhor horário.

Relativamente à associação entre a remuneração e a responsabilidade o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,519$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada uma maior responsabilidade.

Relativamente à associação entre a remuneração e o poder de decisão o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,466$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada um maior poder de decisão.

Relativamente à associação entre a remuneração e a progressão na carreira o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,514$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada uma maior progressão na carreira.

Relativamente à associação entre a remuneração e a relação com os colegas o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,290$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada uma melhor relação com os colegas.

Relativamente à associação entre a remuneração e a relação com os superiores o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,453$; $p < 0,001$), deste modo, a uma melhor remuneração está associada uma melhor relação com os superiores.

Horário (HO)

Relativamente à associação entre o horário e a responsabilidade o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,512$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor horário está associado uma maior responsabilidade.

Relativamente à associação entre o horário e o poder de decisão o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,389$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor horário está associado um maior poder de decisão.

Relativamente à associação entre o horário e a progressão na carreira o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,229$; $p = 0,001$), deste modo, a um melhor horário está associado uma maior progressão na carreira.

Relativamente à associação entre o horário e a relação com os colegas o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,441$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor horário está associado uma melhor relação com os colegas.

Relativamente à associação entre o horário e a relação com os superiores o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,428$; $p < 0,001$), deste modo, a um melhor horário está associado uma melhor relação com os superiores.

Responsabilidade (RES)

Relativamente à associação entre a responsabilidade e o poder de decisão o valor obtido da correlação é bom e significativo ($r_s = 0,762$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior responsabilidade está associada um maior poder de decisão.

Relativamente à associação entre a responsabilidade e a progressão na carreira o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,443$; $p = 0,001$), deste modo, a uma maior responsabilidade está associada uma maior progressão na carreira.

Relativamente à associação entre a responsabilidade e a relação com os colegas o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,535$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior responsabilidade está associada uma melhor relação com os colegas.

Relativamente à associação entre a responsabilidade e a relação com os superiores o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,608$; $p < 0,001$), deste modo, a uma maior responsabilidade está associada uma melhor relação com os superiores.

Poder de Decisão (PD)

Relativamente à associação entre o poder de decisão e a progressão na carreira o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,522$; $p = 0,001$), deste modo, um maior poder de decisão está associado uma maior progressão na carreira.

Relativamente à associação entre o poder de decisão e a relação com os colegas o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,407$; $p < 0,001$), deste modo, um maior poder de decisão está associado uma melhor relação com os colegas.

Relativamente à associação entre o poder de decisão e a relação com os superiores o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,565$; $p < 0,001$), deste modo, um maior poder de decisão está associado uma melhor relação com os superiores.

Progressão na Carreira (PC)

Relativamente à associação entre a progressão na carreira e a relação com os colegas o valor obtido da correlação é baixo, mas significativo ($r_s = 0,272$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior progressão na carreira está associada uma melhor relação com os colegas.

Relativamente à associação entre a progressão na carreira e a relação com os superiores o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,468$; $p < 0,001$), deste modo, uma maior progressão na carreira está associada uma melhor relação com os superiores.

Relação com os Colegas (RC)

Relativamente à associação entre a relação com os colegas e a relação com os superiores o valor obtido da correlação é moderado e significativo ($r_s = 0,468$; $p < 0,001$), deste modo, uma melhor relação com os colegas está associada uma melhor relação com os superiores.

4.5.3 Correlação entre os determinantes da Motivação e os determinantes da Satisfação

Responsabilidade (RES) - Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa (R1)

Relativamente à associação entre a responsabilidade e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,164$; $p = 0,02$), deste modo, uma maior responsabilidade está associado uma maior justiça e rigor do processo de avaliação.

Poder de Decisão (PD) - Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa (R1)

Relativamente à associação entre o poder de decisão e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,139$; $p = 0,049$), deste modo, um maior poder de decisão está associado uma maior justiça e rigor do processo de avaliação.

Relação com os Colegas (RC) - Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa (R1)

Relativamente à associação entre a relação com os colegas e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,179$; $p = 0,011$), deste modo, uma maior relação com os colegas está associado uma maior justiça e rigor do processo de avaliação.

Renumeração (RE) -Ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes (AD1)

Relativamente à associação entre a renumeração e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é muito baixo, negativo, mas significativo ($r_s = -0,142$; $p = 0,045$), deste modo, uma maior renumeração está associado um menor número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Responsabilidade (RES) - Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar (AD2)

Relativamente à associação entre a responsabilidade e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s = 0,155$; $p = 0,028$), deste modo, uma maior responsabilidade está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Poder de Decisão (PD) - Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar (AD2)

Relativamente à associação entre o poder de decisão e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo ($r_s=0,184$; $p=0,009$), deste modo, um maior poder de decisão está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

4.6 Inferência Estatística

Como referido ao longo desta tese foi feito uma comparação de grupos face a uma variável dependente tendo como base testes paramétricos ou testes não-paramétricos. Assim pretendeu-se investigar 8 hipóteses, agrupadas em 2 lotes de 4 hipóteses.

Género – Satisfação Global

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Satisfação, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para o grupo Masculino ($p = 0,013$). Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, o grupo Masculino apresenta um p-value inferior a 0,05 (□□ de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Satisfação foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não paramétrico escolhido é o Mann-Whitney que permite comparar duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Satisfação (Maroco, 2010).

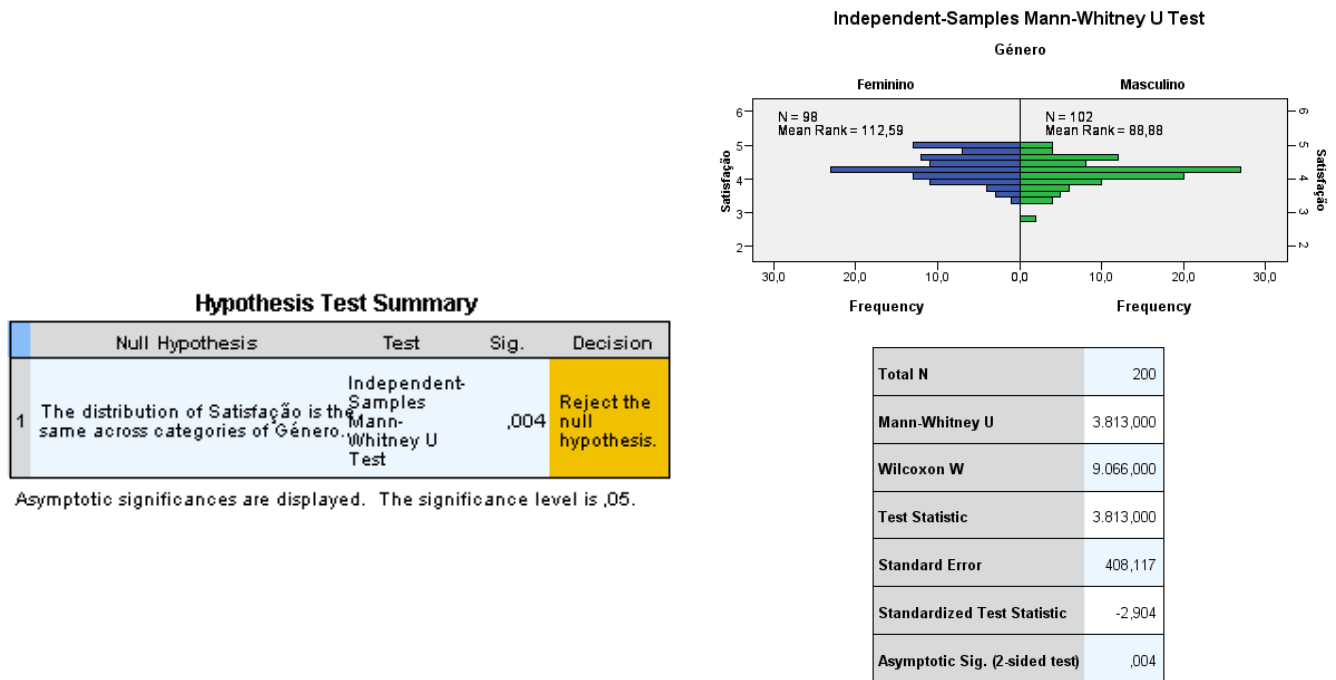
Tabela 29 – Normalidade

	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Satisfação	Feminino	,089	98	,052	,972	98	,037
	Masculino	,100	102	,013	,971	102	,025

a. Lilliefors Significance Correction

No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Mann-Whitney. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Satisfação ($p = 0,004$) (Tabela Mann-Whitney). Relativamente ao mean rank, o grupo Feminino (112,59) apresenta um mean rank superior comparativamente ao grupo Masculino (88,88).

Tabela 30 – Mann-Whitney



Género – Satisfação Intrínseca

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Satisfação Intrínseca, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para ambos os grupos. Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, todos os grupos apresentam um p-value inferior a 0,05 (α de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Satisfação Intrínseca foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não paramétrico escolhido é o Mann-Whitney que permite comparar duas populações de onde

foram extraídas amostras independentes face à dimensão Satisfação Intrínseca (Maroco, 2010).

Tabela 31 – Normalidade

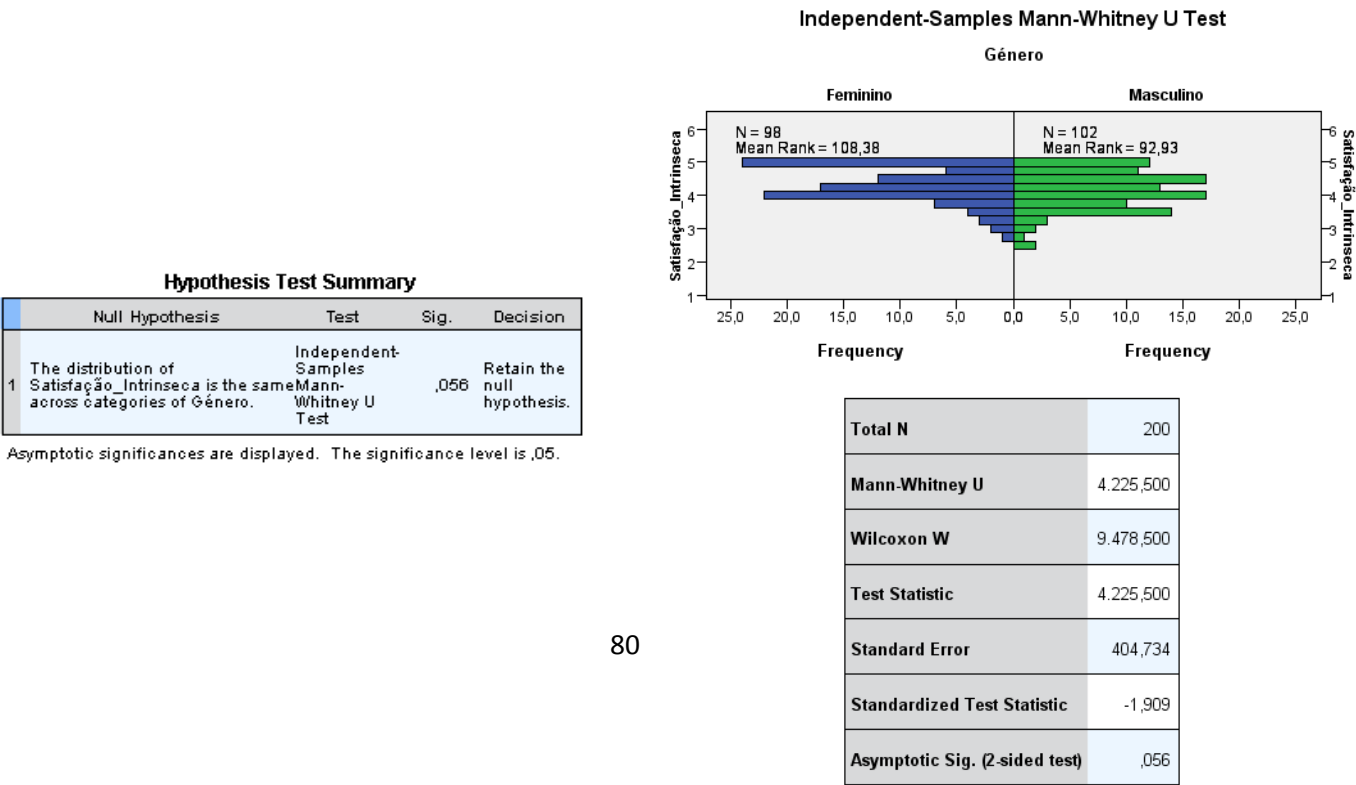
Tests of Normality

	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação Intrínseca	Feminino	,143	98	,000	,920	98	,000
	Masculino	,123	102	,001	,951	102	,001

a. Lilliefors Significance Correction

No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Mann-Whitney. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Satisfação Intrínseca ($p = 0,056$) (Tabela Mann-Whitney). Relativamente ao mean rank, o grupo Feminino (108,38) apresenta um mean rank superior comparativamente ao grupo Masculino (92,93).

Tabela 32 – Mann-Whitney



Género – Satisfação Extrínseca

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Satisfação Extrínseca, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para ambos os grupos. Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, todos os grupos apresentam um p-value inferior a 0,05 (α de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Satisfação Extrínseca foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não paramétrico escolhido é o Mann-Whitney que permite comparar duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Satisfação Extrínseca (Maroco, 2010).

Tabela 33 – Normalidade

Tests of Normality

	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Satisfação Extrínseca	Feminino	,112	98	,004	,955	98	,002
	Masculino	,108	102	,005	,977	102	,076

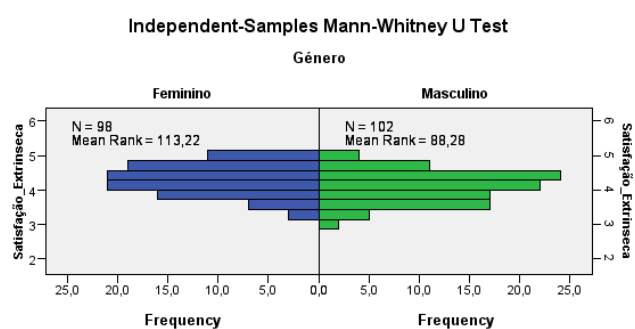
a. Lilliefors Significance Correction

No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Mann-Whitney. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Satisfação Extrínseca ($p = 0,002$) (Tabela Mann-Whitney). Relativamente ao mean rank, o grupo Feminino (113,22) apresenta um mean rank superior comparativamente ao grupo Masculino (88,28).

Tabela 34 – Mann-Whitney

Hypothesis Test Summary			
	Null Hypothesis	Test	Sig.
1	The distribution of Satisfação_Extrínseca is the same across categories of Género.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,002
			Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



Total N	200
Mann-Whitney U	3.751,500
Wilcoxon W	9.004,500
Test Statistic	3.751,500
Standard Error	407,449
Standardized Test Statistic	-3,059
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,002

Género – Motivação

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Motivação, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para ambos os grupos. Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, todos os grupos apresentam um p-value inferior a 0,05 (α de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Motivação foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não paramétrico escolhido é o Mann-Whitney que permite comparar duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Motivação (Maroco, 2010).

Tabela 35 – Normalidade

	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Motivação	Feminino	,107	98	,008	,971	98	,031
	Masculino	,133	102	,000	,958	102	,002

a. Lilliefors Significance Correction

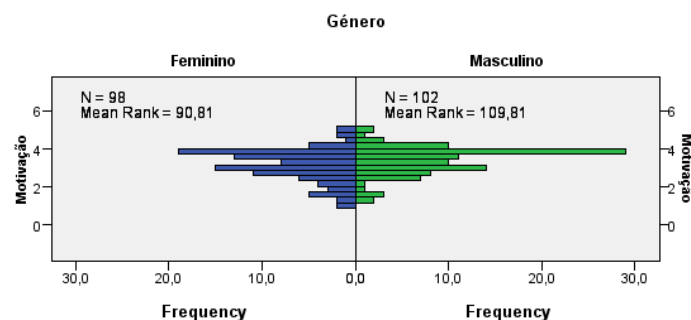
No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Mann-Whitney. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Motivação ($p=0,02$) (Tabela Mann-Whitney). Relativamente ao mean rank, o grupo Masculino (109,81) apresenta um mean rank superior comparativamente ao grupo Feminino (90,81).

Tabela 36 – Mann-Whitney

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Motivação is the same across categories of Género	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,020	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



Total N	200
Mann-Whitney U	5.947,500
Wilcoxon W	11.200,500
Test Statistic	5.947,500
Standard Error	408,157
Standardized Test Statistic	2,326
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,020

Género – Fatores de Motivação

Feminino

Tabela 37 – Normalidade

	Rmone tárias	ATra balho	Atit udes e Val ores	Esp e Trab alho em Equi pa	C. Pro gre.	Pro jeto	Dime nsão e Local izaça	Hora rios	C T	Respon sa bilidade	F C	RPes soal
Vali d	71	80	42	68	47	36	14	41	3 5	12	1 7	27
N Mis sing	27	18	56	30	51	62	84	57	6 3	86	8 1	71

a. Género = Feminino

Masculino

Tabela 38 – Normalidade

	Rmone tárias	ATra balho	Atit udes e Val ores	Esp e Trab alho em Equi pa	C. Pro gre.	Pro jeto	Dime nsão e Local izaça	Hora rios	C T	Respon sa bilidade	F C	RPes soal
Vali d	79	73	50	64	59	41	14	28	2 9	17	2 1	35
N Mis sing	23	29	52	38	43	61	88	74	7 3	85	8 1	67

a. Género = Masculino

Género – Fatores de Desmotivação

Feminino

Tabela 39 – Normalidade

	Atitudes_Valores	Problemas_Re	D T	MA T	MH T	DAP T	FE Q	MC T	D L	FR P	C T
Valid	57	68	58	67	40	26	30	26	14	35	29
N Missing	41	30	40	31	58	72	68	72	84	63	69

a. Género = Feminino

Masculino

Tabela 40 – Normalidade

	Atitudes_Valores	Problemas_Re	D T	MA T	MH T	DAP T	FE Q	MC T	D L	FR P	C T
Valid	61	69	53	73	44	34	40	22	14	31	28
N Missing	41	33	49	29	58	68	62	80	88	71	74

a. Género = Masculino

HL – Satisfação Global

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Satisfação, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para o grupo Ensino Secundário ($p = 0,044$). Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, o grupo Ensino Secundário apresenta um p-value inferior a 0,05 (□□ de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Satisfação foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não paramétrico escolhido é o Kruskal-Wallis que permite comparar mais de duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Satisfação (Maroco, 2010).

Tabela 41 – Normalidade

	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Satisfação	Ensino Secundário	,105	73	,044	,969	73	,073
	Licenciatura	,103	71	,058	,962	71	,031
	Mestrado	,093	56	,200*	,974	56	,254

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Kruskal-Wallis. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Satisfação ($p = 0,167$) (Tabela Kruskal-Wallis).

Tabela 42 – Kruskal-Wallis

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Satisfação is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,167	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

HL – Satisfação Intrínseca

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Satisfação Intrínseca, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para todos os grupos. Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, todos os grupos apresentam um p-value inferior a 0,05 (□□ de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Satisfação Intrínseca foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não

paramétrico escolhido é o Kruskal-Wallis que permite comparar mais de duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Satisfação Intrínseca (Maroco, 2010).

Tabela 43 – Normalidade

	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Satisfação Intrínseca	Ensino Secundário	,117	73	,015	,940	73	,002
	Licenciatura	,148	71	,001	,933	71	,001
	Mestrado	,140	56	,008	,915	56	,001

a. Lilliefors Significance Correction

No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Kruskal-Wallis. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Satisfação Intrínseca ($p = 0,78$) (Tabela Kruskal-Wallis).

Tabela 44 – Kruskal-Wallis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Satisfação_Intrinseca is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,780	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

HL – Satisfação Extrínseca

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Satisfação Extrínseca, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para todos os grupos. Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, todos os grupos apresentam um p-value inferior a 0,05 ($\square \square$ de referência).

Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Satisfação Extrínseca foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade.

O teste não paramétrico escolhido é o Kruskal-Wallis que permite comparar mais de duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Satisfação Extrínseca (Maroco, 2010).

Tabela 45 – Normalidade

Tests of Normality

	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Satisfação Extrínseca	Ensino Secundário	,121	73	,010	,959	73	,017
	Licenciatura	,127	71	,007	,979	71	,279
	Mestrado	,136	56	,011	,936	56	,006

a. Lilliefors Significance Correction

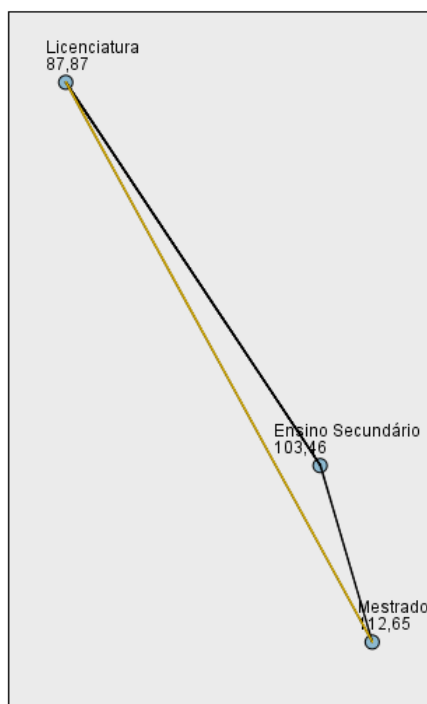
No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Kruskal-Wallis. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Satisfação Extrínseca ($p = 0,048$) (Tabela Kruskal-Wallis). A diferença é entre o grupo Licenciatura e Mestrado ($p = 0,048$).

Tabela 46 – Kruskal-Wallis

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Satisfação_Extrinseca is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,048	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Pairwise Comparisons of Habilitações Literárias



Each node shows the sample average rank of Habilitações Literárias.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
Licenciatura-Ensino Secundário	15,586	9,607	1,622	,105	,314
Licenciatura-Mestrado	-24,779	10,300	-2,406	,016	,048
Ensino Secundário-Mestrado	-9,193	10,238	-,898	,369	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,05.

HL – Motivação

O pressuposto da normalidade não foi validado na dimensão Motivação, através do teste Kolmogorov-Smirnov ($n > 50$) para todos o grupo Ensino Secundário ($p < 0,001$) e para o grupo Mestrado ($p = 0,003$). Assim, verifica-se a inexistência de uma distribuição normal para toda população, uma vez que, os grupos Ensino Secundário e Mestrado apresentam um p-value inferior a 0,05 (α de referência). Por esta razão, o efeito do grupo ao nível da dimensão Motivação foi analisado através de um teste não paramétrico, depois de não ter sido validado o pressuposto da normalidade. O teste não paramétrico escolhido

é o Kruskal-Wallis que permite comparar mais de duas populações de onde foram extraídas amostras independentes face à dimensão Motivação (Maroco, 2010).

Tabela 47 – Normalidade

Tests of Normality

	Habilitações Literárias	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Motivação	Ensino Secundário	,158	73	,000	,951	73	,007
	Licenciatura	,096	71	,173	,971	71	,106
	Mestrado	,149	56	,003	,939	56	,007

a. Lilliefors Significance Correction

No sentido de averiguar se há relação entre as variáveis supracitadas, recorreu-se ao teste não-paramétrico Kruskal-Wallis. Este teste permite testar a igualdade das medianas (Marco, 2010). Verifica-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e a dimensão Motivação ($p = 0,564$) (Tabela Kruskal-Wallis).

Tabela 48 – Kruskal-Wallis

Hypothesis Test Summary

Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
The distribution of Motivação is the same across categories of Habilitações Literárias.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,564	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Motivação

Tabela 49 – Normalidade

Statistics

	RM	AT	AV	ETE	CP	PRO	DL	HO	CT	RE	FC	RP
Valid	150	153	92	132	106	77	28	69	64	29	38	62
Missing	50	47	108	68	94	123	172	131	136	171	162	138

Desmotivação

Tabela 50 – Normalidade

		Statistics											
		AtV	PRE	DT	MAT	MHT	DAPT	FEQ	MCT	DL	FRP	CT	FIP
N	Valid	118	137	111	140	84	60	70	48	28	66	57	81
	Missing	82	63	89	60	116	140	130	152	172	134	143	119

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURA INVESTIGAÇÃO

5.1. Principais conclusões e reflexões

Respondendo agora às três grandes questões que desencadearam esta pesquisa, e iniciando pelos factores condicionantes da motivação no nosso grupo-alvo (ou seja, adultos entre os 18 e os 35 anos com o ensino secundário completo e/ou com licenciatura ou mestrado), dentro dos condicionantes que tínhamos no geral, responsabilidades, poder de decisão, relação com os superiores, relação com os colegas, remuneração e progressão na carreira, as variáveis que se destacam são: responsabilidade (RES), poder de decisão (PD) e relação com os superiores (RC).

Na vertente dos factores condicionantes da satisfação no mesmo grupo-alvo. Tendo como base as variáveis: remuneração, condições de trabalho, reconhecimento/promoção, relação interpessoal, actividade desenvolvida e actuação da organização. Desta vez damos destaque a: actividade desenvolvida (AD), seguido da variável, relação interpessoal (RI), e em terceiro lugar as condições no trabalho (CMT).

E por último, correlacionando os determinantes da Motivação e os determinantes da Satisfação, concluímos que:

Relativamente à associação entre a responsabilidade e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo, deste modo, uma maior responsabilidade está associado uma maior justiça e rigor do processo de avaliação.

Relativamente à associação entre o poder de decisão e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo, deste modo, um maior poder de decisão está associado uma maior justiça e rigor do processo de avaliação.

Relativamente à associação entre a relação com os colegas e ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas

significativo, deste modo, uma maior relação com os colegas está associado uma maior justiça e rigor do processo de avaliação.

Relativamente à associação entre a renumeração e ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes, o valor obtido da correlação é muito baixo, negativo, mas significativo, deste modo, uma maior renumeração está associado um menor número de tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Relativamente à associação entre a responsabilidade e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo, deste modo, uma maior responsabilidade está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Relativamente à associação entre o poder de decisão e ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar, o valor obtido da correlação é muito baixo, mas significativo, deste modo, um maior poder de decisão está associado uma melhor definição de objetivos e tarefas a executar.

Refletindo sobre os resultados obtidos no estudo adicional de carácter exploratório, sobre a existência de diferenças significativas do género e das habilitações literárias relativamente ao construo da motivação e da satisfação laboral, e não aprofundando as reflexões sobre o mesmo, seria interessante fazer uma comparação de estudo modificando as características (por exemplo com outra faixa etária).

5.2 Limitações do estudo

Para a elaboração desta investigação, as principais limitações encontradas, foram as seguintes:

- A primeira limitação está relacionada com o facto dos dados e conclusões obtidas não poderem ser generalizados para a população, uma vez que a amostra usada não é representativa;
- A segunda limitação está relacionada com a utilização de metodologia transversal dos dados que não permite interpretações causais das relações que as variáveis;

- Outra limitação está relacionada com as desvantagens que um tipo de questionário de autorrelato tem,
- A limitação está relacionada com o possível efeito de similaridade entre os conceitos satisfação e a motivação.
- A não existência de questionários já concebidos neste âmbito, ou seja, não existem ferramentas para usar na avaliação da motivação nas organizações, limitando assim os resultados e sua consequente análise.
- A participação dos inquiridos ter ficado muito aquém das expectativas. O objectivo era uma participação que se traduzisse em cerca de 500 respostas.
- A situação sócio-económica que Portugal atravessa constitui outra limitação. Considerando a fase que o País atravessa onde a empregabilidade é reduzida, a instabilidade nos empregos, entre outros factores, fez com que se sentisse o reflexo negativo nas respostas dos inquiridos.
- Também constituiu dificuldade para este estudo o tempo limite para realização da pesquisa. Uma vez que foi necessário recolher informação através da forma de questionários, a espera pelas respostas dos mesmos constituiu algum atraso no desenvolvimento da pesquisa.
- Existiu alguma dificuldade em obter informação sobre esta temática concebida em Portugal, a maior parte dos artigos estão elaborados na língua inglesa e a temática em si ainda tem relativamente poucos estudos na actualidade;

5.3 Sugestões para futura investigação

Nesta conjuntura, como futuras investigações recomendamos:

- Replicar o projeto em outros contextos profissionais, setores de actividade e assim perceber se os efeitos são idênticos.
- Abordar e integrar esta perspetiva multidimensional satisfação com outras variáveis organizacionais (e.g., compromisso, motivação, envolvimento, desempenho individual e organizacional).

- Abordar e integrar esta perspectiva unidimensional motivação com outras variáveis organizacionais (e.g., compromisso, motivação, envolvimento, desempenho individual e organizacional).

BIBLIOGRAFIA

Arkes, H. R. & Garske, J. P. (1977). *Psychological theories of motivation*. Monterey: Brooks/Cole.

Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. 4.^a Ed. São Paulo: Editora Atlas.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: A administração do sentido*. Acedido em 10 de Outubro de 2017, em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>

Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (3.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boruchovitch, Bzuneck, J. A. (2004). *A motivação do aluno*, 3.^a Ed.

Camilleri, E. (2007). *Antecedents affecting public service motivation*. Personnel Review. Emerald Group Publishing Limited, vol. 36, chap. 3, pp. 356-377.

Chiavenato, I. (1994). *Recursos Humanos na Empresa*. 3.^a Ed. São Paulo: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas SA.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão das Pessoas: o novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio Janeiro: Campus.

Cunha, M.P., Cardoso, C.C., Campos, R., & Rego, A. (2006), *Manual de Comportamento*. Organizacional e Gestão. 6.^a Ed. Lisboa: Editora RH.

Christensen, P. (2002). *Motivational strategies for public managers: The budgetary belt-tightening precipitated by the recession has placed renewed emphasis on the importance*

of employee motivation. Government Finance Review. Government Finance Officers Association, 1 de April de 2002, Vol. 18, 2.

Cruz, R. B. (2005) *A importância da motivação nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Brasil.

Ferreira, J. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Figueiredo, H. (2012). *A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – ISCAL, Lisboa, Portugal.

Galhanas, C. R. G. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, Lisboa, Portugal.

Herzberg, F. (1996). *A Teoria Motivação - Higiene in comportamento organizacional e gestão de empresas*.

Kline, R. B. (1998). *Principles and practices of structural equation modeling*. Nova Iorque: Guilford

Krench, D. & Crutchfield, R. S. (1959). *Elements of psychology*. New York: Alfred A. Knopf.

Lewis, D. J. (1963). *Scientific Principles of psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal – IPS, Lisboa, Portugal.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New Jersey: Van Nostrand.

Marques, M. A., (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão – ISEG, Lisboa, Portugal.

Marques, C. A., & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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

Montana, P. J. (2003). *Administração*. 2.ª Ed. São Paulo: Saraiva.

Moreira, J. (2002). *A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba – Paraná*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Extremadura, Espanha.

Marôco, J., & Bispo, R. (2005). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. 2ª Ed. Lisboa: Climepsi Editores

Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW statistics*.

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. 1ª edição. Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda.

Pestana, M., & Gageiro. J. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 3ª Ed. Lisboa: Silabo.

Pina, M., Rejo, A., Campos, R., Cunha, Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Ryan, R. M., Deci, E. L. *Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology.

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. (9ª ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento organizacional*. (7ª ed.), tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall.

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

Rocha, J. A. O. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3.ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A., & Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objectos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Rocha, J. A. O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2º Ed. Escolar Editora, 2007.

Schumacker, R., & Lomax, R. (2004). *A beginners guide to structural equation modeling*. 2º Ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Vallerand, J. R.; Thill, E. E. *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval: Vigot, 1993.

Volpato, M., Cimbalista, S. (2002). *O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, John Wile.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Género?

- 1- Feminino
- 2- Masculino

Faixa etária?

- 1- 18 a 25 anos
- 2- 26 a 35 anos
- 3- 36 a 45 anos
- 4- Acima de 46

Habilitações Literárias?

- 1- Ensino Secundário
- 2- Licenciatura
- 3- Pós-graduação
- 4- Mestrado

4. Assinale o seu grau de motivação relativamente a cada um dos aspectos da sua atividade profissional.

	1.Totalmente desmotivado	2. Pouco motivado	3.Nem muito, nem pouco motivado	4.Muito motivado	5.Totalmente motivado
Remuneração					
Horário					
Grau de Responsabilidade					
Poder de decisão					

Progressão na carreira					
Relação com os colegas					
Relação com os superiores					

5. Dos itens abaixo relacionados, marque ate 5 opções que considera actualmente como os principais fatores de motivação.

	Assinalar
Razões Monetárias	
Ambiente de trabalho	
Atitudes e valores da empresa/chefia	
Espirito e trabalho de equipa	
Capacidade de progressão	
Gosto pela área e projeto de trabalho	
Dimensão e localização	
Horários	
Condições de trabalho	

Nível de responsabilidade e tipos de funções prestadas	
Formação continua	
Realização pessoal	

6. Dos itens abaixo relacionados, marque até 5 opções que considera atualmente como os principais fatores de desmotivação.

	Assinalar
Atitudes e valores da empresa/chefia	
Problemas de remuneração	
Desorganização no trabalho	
Mau ambiente de trabalho	
Mau horário de trabalho	
Desmotivação pela área e projeto de trabalho	
Fraco espírito de equipa	
Más condições trabalho/higiene/segurança	
Dimensão e localização	

Falta de realização pessoal	
Condições de contrato	
Falta de incentivos / prémios	

7. Remuneração base adequada à categoria e às funções que exerço.

Totalmente Insatisfeito
1
2
3
4
5
 Totalmente Satisfeito

8. Dispor de um bom esquema de remunerações complementares.

Totalmente Insatisfeito
1
2
3
4
5
 Totalmente Satisfeito

9. Ter boas condições físicas no posto de trabalho.

Totalmente Insatisfeito
1
2
3
4
5
 Totalmente Satisfeito

10. Ter segurança e estabilidade de emprego.

Totalmente Insatisfeito
1
2
3
4
5
 Totalmente Satisfeito

11. Ser avaliado no desempenho de forma justa e rigorosa.

Totalmente Insatisfeito
1
2
3
4
5
 Totalmente Satisfeito

12. Ter colegas com boas qualidades e de relacionamento humano.

Totalmente Insatisfeito
1
2
3
4
5
 Totalmente Satisfeito

13. Ter tarefas variadas, criativas, interessantes e estimulantes.

Totalmente Insatisfeito ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente Satisfeito

14. Ter objectivos bem definidos nas tarefas a executar.

Totalmente Insatisfeito ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente Satisfeito

15. Trabalhar numa organização que atue sobre princípios éticos.

Totalmente Insatisfeito ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente Satisfeito

16. Trabalhar numa organização socialmente prestigiada.

Totalmente Insatisfeito ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente Satisfeito

17. Ser chefiado por uma pessoa que se interessa pelos interesses dos colaboradores.

Totalmente Insatisfeito ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 Totalmente Satisfeito

Satisfação

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,827
Approx. Chi-Square		513,074
Bartlett's Test of Sphericity	df	55
Sig.		,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,778	34,346	34,346	3,778	34,346	34,346	2,633	23,938	23,938
2	1,362	12,379	46,725	1,362	12,379	46,725	2,507	22,787	46,725
3	,987	8,971	55,695						
4	,836	7,599	63,294						
5	,814	7,397	70,691						
6	,769	6,990	77,681						
7	,596	5,422	83,103						
8	,524	4,759	87,862						
9	,507	4,610	92,472						
10	,450	4,091	96,563						
11	,378	3,437	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Motivação

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,855
Approx. Chi-Square		666,909
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
Sig.		,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,011	57,303	57,303	4,011	57,303	57,303
2	,908	12,969	70,273			
3	,608	8,679	78,952			
4	,492	7,026	85,978			
5	,421	6,016	91,994			
6	,358	5,117	97,112			
7	,202	2,888	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

		SR 1	SR 2	CM T1	CM T2	R1	RI 1	AD 1	AD 2	AO 1	AO 2	RI 2	RE	HO	RE S	PD	PC	RC	RS	
Spearman's rho	SR 1	Correlation Coefficient	1,000	,543**	,419**	,439**	,247**	,170*	,197**	,230**	,151*	,109	,224**	-,020	,134	,069	-,007	-,003	,089	,021
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,016	,005	,001	,033	,124	,001	,776	,059	,332	,917	,969	,212	,766
		N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	SR 2	Correlation Coefficient	,543**	1,000	,452**	,262**	,223**	,235**	,216**	,272**	,113	,134	,267**	-,103	,069	,051	,010	,007	-,007	,013
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,001	,001	,002	,000	,111	,059	,000	,148	,332	,476	,890	,927	,924	,856
		N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	CM T1	Correlation Coefficient	,419**	,452**	1,000	,554**	,410**	,352**	,349**	,337**	,207**	,149*	,324**	-,084	,098	,028	,014	,073	,052	,073
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,033	,035	,000	,239	,167	,693	,846	,304	,465	,301
		N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	CM T2	Correlation Coefficient	,439**	,262**	,554**	1,000	,363**	,292**	,262**	,259**	,188**	,059	,318**	-,078	,083	,034	,015	-,035	,080	,011
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,410	,410	,000	,274	,245	,637	,837	,624	,260	,877
		N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
	R1	Correlation Coefficient	,247**	,223**	,410**	,363**	1,000	,357**	,352**	,486**	,299**	,082	,276**	,065	,098	,164*	,139*	,088	,179*	,112

	Sig. (2-tailed)	,00 0	,00 1	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,24 9	,00 0	,36 2	,16 9	,02 0	,04 9	,21 8	,01 1	,11 5
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
RI1	Correl ation Coeffi cient	,17 0*	,23 5**	,35 2**	,29 2**	,35 7**	1,0 00	,48 3**	,32 4**	,27 3**	,17 1*	,33 0**	- ,11 8	- ,07 4	- ,00 1	,02 0	- ,02 8	,10 4	- ,01 2
	Sig. (2-tailed)	,01 6	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,01 5	,00 0	,09 7	,29 6	,98 5	,77 7	,69 1	,14 3	,86 6
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
AD 1	Correl ation Coeffi cient	,19 7**	,21 6**	,34 9**	,26 2**	,35 2**	,48 3**	1,0 00	,41 8**	,35 9**	,16 6*	,37 4**	- ,14 2*	- ,03 8	- ,01 4	,01 9	,03 6	- ,02 9	- ,05 0
	Sig. (2-tailed)	,00 5	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,01 9	,00 0	,04 5	,59 4	,84 2	,78 5	,61 2	,68 3	,48 0
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
AD 2	Correl ation Coeffi cient	,23 0**	,27 2**	,33 7**	,25 9**	,48 6**	,32 4**	,41 8**	1,0 00	,35 6**	,21 5**	,33 9**	- ,01 8	,08 1	,15 5*	,18 4**	,06 8	,05 6	,07 3
	Sig. (2-tailed)	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,00 2	,00 0	,79 7	,25 4	,02 8	,00 9	,33 7	,43 1	,30 1
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
AO 1	Correl ation Coeffi cient	,15 1*	,11 3	,20 7**	,18 8**	,29 9**	,27 3**	,35 9**	,35 6**	1,0 00	,17 8*	,39 8**	,02 0	,05 1	,03 5	,02 1	- ,05 5	,04 8	,05 4
	Sig. (2-tailed)	,03 3	,11 1	,00 3	,00 8	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0		,01 2	,00 0	,77 3	,47 1	,62 3	,77 1	,43 7	,50 3	,44 4
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
AO 2	Correl ation Coeffi cient	,10 9	,13 4	,14 9*	,05 9	,08 2	,17 1*	,16 6*	,21 5**	,17 8*	1,0 00	,22 0**	- ,01 4	,11 9	,06 3	- ,00 2	,05 0	- ,03 1	- ,00 3
	Sig. (2-tailed)	,12 4	,05 9	,03 5	,41 0	,24 9	,01 5	,01 9	,00 2	,01 2		,00 2	,84 9	,09 2	,37 9	,98 0	,47 8	,65 9	,96 2
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
RI2	Correl ation Coeffi cient	,22 4**	,26 7**	,32 4**	,31 8**	,27 6**	,33 0**	,37 4**	,33 9**	,39 8**	,22 0**	1,0 00	- ,05 5	- ,01 7	,03 0	,00 4	- ,06 8	,04 3	,08 7
	Sig. (2-tailed)	,00 1	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 2		,43 7	,81 3	,67 4	,95 3	,33 9	,54 8	,21 8
	N	20 0	20 0	200	200	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	200	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0	20 0
RE	Correl ation Coeffi cient	- ,02 0	- ,10 3	- ,08 4	- ,07 8	,06 5	- ,11 8	- ,14 2*	- ,01 8	,02 0	- ,01 4	- ,05 5	1,0 00	,36 2**	,51 9**	,46 6**	,51 4**	,29 0**	,45 3**
	Sig. (2-tailed)	,77 6	,14 8	,23 9	,27 4	,36 2	,09 7	,04 5	,79 7	,77 3	,84 9	,43 7		,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0

	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
HO	Correlation Coefficient	,134	,069	,098	,083	,098	-,074	-,038	,081	,051	,119	-,017	,362**	1,000	,512**	,389**	,229**	,441**	,428**
	Sig. (2-tailed)	,059	,332	,167	,245	,169	,296	,594	,254	,471	,092	,813	,000		,000	,000	,001	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
RES	Correlation Coefficient	,069	,051	,028	,034	,164*	-,001	-,014	,155*	,035	,063	,030	,519**	,512**	1,000	,762**	,443**	,535**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,332	,476	,693	,637	,020	,985	,842	,028	,623	,379	,674	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
PD	Correlation Coefficient	-,007	,010	,014	,015	,139*	,020	,019	,184**	,021	-,002	,004	,466**	,389**	,762**	1,000	,522**	,407**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,917	,890	,846	,837	,049	,777	,785	,009	,771	,980	,953	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
PC	Correlation Coefficient	-,003	,007	,073	-,035	,088	-,028	,036	,068	-,055	,050	-,068	,514**	,229**	,443**	,522**	1,000	,272**	,468**
	Sig. (2-tailed)	,969	,927	,304	,624	,218	,691	,612	,337	,437	,478	,339	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
RC	Correlation Coefficient	,089	-,007	,052	,080	,179*	,104	-,029	,056	,048	-,031	,043	,290**	,441**	,535**	,407**	,272**	1,000	,585**
	Sig. (2-tailed)	,212	,924	,465	,260	,011	,143	,683	,431	,503	,659	,548	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
RS	Correlation Coefficient	,021	,013	,073	,011	,112	-,012	-,050	,073	,054	-,003	,087	,453**	,428**	,608**	,565**	,468**	,585**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,766	,856	,301	,877	,115	,866	,480	,301	,444	,962	,218	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

Correlations

		Motivaç ão	Remuneraç ão	Horári o	Responsabilid ade	Poder de decisã o	Progress ão Carreira	Relaç ão com os colega s	Relação com os Superior es
Spearman's rho	Correlati on Coefficient	1,000	,706**	,643**	,831**	,785**	,664**	,633**	,781**
	Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
	Correlati on Coefficient	,706**	1,000	,362**	,519**	,466**	,514**	,290**	,453**
	Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
	Correlati on Coefficient	,643**	,362**	1,000	,512**	,389**	,229**	,441**	,428**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,001	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
	Correlati on Coefficient	,831**	,519**	,512**	1,000	,762**	,443**	,535**	,608**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

Poder de decisão	Correlati on								
	Coefficie nt	,785**	,466**	,389**	,762**	1,000	,522**	,407**	,565**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Progressão Carreira	Correlati on								
	Coefficie nt	,664**	,514**	,229**	,443**	,522**	1,000	,272**	,468**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	.	,000	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Relação com os colegas	Correlati on								
	Coefficie nt	,633**	,290**	,441**	,535**	,407**	,272**	1,000	,585**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200
Relação com os Superiores	Correlati on								
	Coefficie nt	,781**	,453**	,428**	,608**	,565**	,468**	,585**	1,000
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	200	200	200	200	200	200	200	200

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