

INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO COM SUPERIORES E COLEGAS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pedro Manuel da Costa Martins

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações: Ramo Gestão de Empresas*

Orientada pela Professora Doutora Helena Santos Rodrigues

Coorientada pela Professora Doutora Liliana Alves

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Viana do Castelo, fevereiro, 2017

INFLUÊNCIA DA RELAÇÃO COM SUPERIORES E COLEGAS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pedro Manuel da Costa Martins

Orientada pela Professora Doutora Helena Santos Rodrigues

Coorientada pela Professora Doutora Liliana Alves

Resumo

A satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados, por vários investigadores, quando se trata de indivíduos nas organizações, pois esta afeta diretamente o desempenho da empresa.

Nesta investigação, foi desenvolvido um modelo que visa verificar de que forma a relação com os colegas e a relação com os superiores influenciam a satisfação no trabalho.

Numa primeira fase, analisámos, através de inquéritos a duas organizações sediadas em Viana do Castelo, no Norte de Portugal, o modelo inicialmente proposto, de forma a podermos analisar a influência da Relação com os Superiores e a Relação com os Colegas na Satisfação no Trabalho.

Numa segunda fase, realizámos a análise descritiva da amostra e a análise fatorial exploratória das variáveis relacionadas com a Satisfação no Trabalho, a Relação com os Superiores e a Relação com os Colegas, recorrendo ao software SPSS.

Por último, calculámos a variância da Satisfação no Trabalho explicada pela Relação com os Superiores e a Relação com os Colegas, através de Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS), realizado no software SmartPLS.

Após a análise do modelo, é possível concluir que, para esta amostragem, o relacionamento com os superiores e o relacionamento com os colegas estão relacionados com a variação da Satisfação no Trabalho, destacando-se o peso muito significativo do relacionamento com os superiores.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Relação com os Superiores; Relação com os Colegas; Organização.

Abstract

Job Satisfaction is one of the most studied subjects, by several researchers, when it comes to individuals in organizations, as this directly affects the performance of the organization.

In this research, a model was developed to verify how the relationship with colleagues and the relationship with superiors' influence job satisfaction.

In a first phase, we analyzed the model initially proposed, through surveys on two organizations based in Viana do Castelo, in the North of Portugal, so that we could analyze the influence of the Relation with the Superiors and the Relation with the Colleagues in Job Satisfaction.

In a second phase, we performed the descriptive analysis of the sample and the exploratory factorial analysis of the variables related to Job Satisfaction, Relationship with Superiors and Relationship with Colleagues, using SPSS software.

Finally, we calculated the variance of Job Satisfaction explained by Relationship with Superiors and Relationship with Colleagues, through Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS), performed in SmartPLS software.

After the analysis of the model, it was possible to conclude that, for this sample, the relationship with superiors and the relationship with colleagues are related with the Job Satisfaction construct and we highlight the very significant weight of the relationship with superiors.

Key-words: Job Satisfaction; Relation with Superiors; Relationship with Colleagues; Organization.

Agradecimentos

Ao longo deste percurso académico, nestes últimos anos, tive o apoio de várias pessoas que, pelas mais diversas formas, ajudaram-me na realização do trabalho aqui descrito. Assim, gostaria de recordar a sua ajuda e apoio, prestando-lhes o meu agradecimento.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Helena Santos Rodrigues e Professora Doutora Liliana Alves, pela sua constante disponibilidade, atenção, dedicação, apoio, ajuda, correções, sugestões e comentários ao longo desta dissertação que contribuíram para a melhoria deste trabalho.

Aos meus colegas de turma pela ajuda constante, atenção e pelos diversos conselhos ao longo deste projeto. Agradeço-lhes por nunca negarem qualquer ajuda, e por me motivarem e apoiarem em todas as fases deste projeto.

À minha família, especialmente o meu irmão e os meus pais, que sempre me apoiaram e transmitiram o seu carinho, apoio e compreensão, incentivando-me nos momentos de maior desânimo.

À Ana Reguengo, por toda a contribuição neste fim de um ciclo importante da minha vida. Agradeço-lhe por toda a ajuda, apoio incondicional, amizade, paciência, compreensão, atenção e motivação durante todas as fases deste projeto.

Aos meus amigos, por todo o apoio, motivação e compreensão neste caminho de formação.

Às empresas que se sujeitaram a responder aos inquéritos e que ajudaram no sucesso deste projeto.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste projeto, o meu muito obrigado.

Lista de siglas

AVE – *Average Variance Extracted*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MPS – Índice de Potencial Motivador

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCB – *Organizational Citizenship Behavior*

SEM-PLS - Structural Equation Modeling - Partial Least Squares

Índice

1.	Introdução	1
1.1.	Enquadramento e motivação	1
1.2.	Objetivos.....	2
1.3.	Estrutura da dissertação	3
2.	Revisão da Literatura.....	5
2.1.	Satisfação	5
2.2.	Satisfação no trabalho.....	5
2.3.	Motivação	7
2.4.	Satisfação no trabalho e a relação com os superiores	9
2.5.	Satisfação no trabalho e a relação com os co-workers.....	11
2.6.	Teorias explicativas da satisfação no trabalho	13
2.6.1.	Teoria das hierarquias das necessidades de Maslow	14
2.6.2.	Teoria bifatorial de Herzberg.....	16
2.6.3.	Teoria das expectativas de Vroom.....	17
2.6.4.	Teoria da satisfação no trabalho de Locke	19
2.6.5.	Modelo das características de trabalho de Hackman & Oldham.....	20
2.6.6.	Teoria da adaptação ao trabalho de Dawis & Lofquist	23
2.6.7.	Teoria X e Y de McGregor	25
2.7.	Fatores que promovem a satisfação	26
2.8.	Efeitos da satisfação.....	30
2.9.	Consequências da Insatisfação.....	31
3.	Metodologia da Investigação	35
3.1.	Questão da investigação	35
3.2.	Questionário.....	35
3.3.	Amostra.....	36
3.4.	Análise descritiva.....	37

3.5. Modelo inicial de estudo	48
4. Análise de Resultados	49
4.1. Análise Fatorial Exploratória.....	49
4.1.1. Análise Fatorial Exploratória – Satisfação no Trabalho.....	49
4.1.1.1. Classificação dos fatores	51
4.1.1.2. Teste de fiabilidade	53
4.1.2. Análise Fatorial Exploratória – Relação com os Superiores.....	53
4.1.2.1. Classificação dos fatores	55
4.1.2.2. Teste de fiabilidade	57
4.1.2.3. Análise Fatorial Exploratória – Relação com os Colegas	57
4.1.2.4. Classificação dos fatores	59
4.1.2.5. Teste de fiabilidade	60
4.2. SEM-PLS	60
4.2.1. Modelo Final.....	61
5. Conclusões e Considerações finais	77
6. Bibliografia.....	79
Anexos	86
Anexo I – Questionário	87
Anexo II – Palavras-chave do Questionário	93
Anexo III – SEM-PLS (Passo a passo)	97

Índice de Figuras

Figura 1 - Satisfação no trabalho.....	2
Figura 2 - "Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação de uma necessidade"	7
Figura 3 - "Etapas do ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação"	8
Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow	14
Figura 5 - Teoria bifatorial de Herzberg	16
Figura 6 - Teoria das expectativas de Vroom.....	18
Figura 7 - Teoria da satisfação de Locke.....	20
Figura 8 - Modelo das características de trabalho de Hackman & Oldham	21
Figura 9 - Índice potencial motivador.....	22
Figura 10 - Modelo básico da teoria da adaptação ao trabalho	25
Figura 11 - Teoria X e Y de McGregor.....	26
Figura 12 - Fatores que influenciam a satisfação	27
Figura 13 - Respostas para a insatisfação no trabalho	32
Figura 14 – Modelo SEM-PLS proposto.....	48
Figura 15 - Modelo proposto.....	62
Figura 16 - Cargas fatoriais (Loadings finais).....	63
Figura 17 – Bootstrapping - Modelo após análise de caminhos	68
Figura 18 – Blindfolding.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estatísticas da idade	39
Tabela 2 - Estatísticas do grau acadêmico	40
Tabela 3 - Estatísticas do tempo de serviço	41
Tabela 4 - Estatísticas do Salário Mensal	42
Tabela 5 - Estatísticas do horário de trabalho.....	43
Tabela 6 - Análise descritiva à mediana e moda dos itens do questionário	46
Tabela 7 - Teste de KMO e de Bartlett – Fatores Satisfação no Trabalho.....	49
Tabela 8 - Variância total explicada – Fatores Satisfação no Trabalho	50
Tabela 9 - Matriz de componentes rotativa – Fatores Satisfação no Trabalho.....	50
Tabela 10 - Itens do fator 1 – Realização Pessoal	51
Tabela 11 - Itens do fator 2 – Carreiras	52
Tabela 12 - Itens do fator 3 – Condições e ética no trabalho	52
Tabela 13 - Coeficiente Alpha de Cronbach – Fatores Satisfação no Trabalho	53
Tabela 14 - Teste de KMO e de Bartlett – Fatores Relação com os Superiores.....	53
Tabela 15 - Variância total explicada – Fatores Relação com os Superiores	54
Tabela 16 - Matriz componente rotativa – Fatores Relação com os Superiores.....	54
Tabela 17 - Itens do fator 1 – Relação com os Superiores – Relacionamento interpessoal	55
Tabela 18 - Itens do fator 2 – Relação com os Superiores – Autonomia no trabalho e decisão	56
Tabela 19 - Coeficiente Alpha de Cronbach – Fatores Relação com os Superiores	57
Tabela 20 - Teste de KMO e de Bartlett – Fatores Relação com os Colegas	57
Tabela 21 - Variância total explicada – Fatores Relação com os Colegas	58
Tabela 22 - Matriz componente rotativa – Fatores Relação com os Colegas.....	58
Tabela 23 - Itens do fator 1 – Relação com os Colegas – Relacionamento interpessoal	59
Tabela 24 - Itens do fator 2 – Relação com os Colegas – Cooperação no trabalho	60
Tabela 25 - Coeficiente Alpha de Cronbach – Fatores Relação com os Colegas	60
Tabela 26 - Validade discriminante – Raiz Quadrada do AVE.....	64
Tabela 27 - Validade discriminante – Raiz Quadrada do AVE.....	65
Tabela 28 - Validade discriminante - Crossloadings	65
Tabela 29 - Análise t Student	69
Tabela 30 - Intervalos de confiança validados	71
Tabela 31 – Segundo modelo - Variância explicada.....	72
Tabela 32 – Indicador das comunalidades da validade cruzada	74

Tabela 33 –Indicador da redundância da validade cruzada	74
Tabela 34 – Comunalidades da validade cruzada do construtor.....	74
Tabela 35 – Redundância da validade cruzada do construtor	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género	37
Gráfico 2 – Idade	38
Gráfico 3 - Grau académico	39
Gráfico 4 - Tempo de serviço.....	41
Gráfico 5 – Salário	42
Gráfico 6 - Horário de trabalho	43
Gráfico 7 - Satisfação global no trabalho.....	44
Gráfico 8 - Satisfação global no trabalho por género	45

1. Introdução

1.1. Enquadramento e motivação

Uma vez que a “...empresa é um tipo específico de organização que se caracteriza pelo facto do seu fim último ser a maximização dos seus lucros ...” (Knoow.net, 2008), é de grande importância que seja definida uma estratégia congruente com esse fim. Etimologicamente, a palavra estratégia significa “... «a arte do General-chefe» ...” (Santos, 1996), o que aplicado ao ramo empresarial, poderá definir-se como “o meio utilizado para atingir objetivos, é um plano que está verificado para dar cobertura a todas as principais atividades da empresa e são as decisões tomadas que determinam se uma empresa vai sobreviver ou acabar. Os planos a longo prazo são a tradução da estratégia da empresa.” (Santos, 1996).

Uma das estratégias levadas a cabo por algumas empresas, nos dias de hoje, para incrementar os lucros se baseia na satisfação e motivação dos colaboradores, pois, nas palavras de (Bernhardt, Donthu, & Kennett, 1999, p. 163), a satisfação dos colaboradores encontra-se positivamente relacionada com a performance financeira da empresa, isto é, “*Satisfied employees (...) should be more motivated and harder working than dissatisfied ones. This effort should be reflected in the company’s performance*”; logo, o cerne do nosso estudo centrar-se-á numa questão de crucial importância, que se prende com perceber se de fato poderá haver influência da relação entre os colaboradores e da relação com os superiores na satisfação no trabalho.

Considerando a hipótese de que poderá existir uma forte relação de influência da relação com os superiores e colegas na satisfação no trabalho, é de relevante importância que os gestores/*managers* – pessoas responsáveis por uma determinada área de trabalho dentro da empresa (Collin, 1994) – definam a melhor estratégia de gestão da empresa, de forma a melhorar a sua performance e produtividade, oferecida pela satisfação dos trabalhadores.

Logo, temos como problema central, a necessidade de perceber a relação de influência da relação com os superiores e os colegas na satisfação no trabalho.

De acordo com Locke (1969), a satisfação é uma emoção de bem-estar, caracterizada pela consequência da avaliação que o colaborador faz sobre o seu trabalho ou, a concretização dos seus valores no mesmo. A satisfação no trabalho é um estado emocional, derivando da avaliação dos valores pessoais, mudando de pessoa para pessoa. Segundo o autor, esta tem dois estados: o da alegria – satisfação, e o de sofrimento – insatisfação.

Alguns fatores que podem afetar a satisfação dos colaboradores são as condições de trabalho – o trabalho, o salário, as promoções, a valorização, os benefícios, a chefia, os colegas, as condições de trabalho e a organização, como demonstra a Figura 1.



Figura 1 - Satisfação no trabalho
(Pocinho & Fragoeiro, 2012)

“A satisfação que o nosso trabalho nos proporciona é sinal que soubemos escolhê-lo”

(Lispector, 2004, pp. 56-57)

“Your work is going to fill a large part of your life, and the only way to be truly satisfied is to do what you believe is great work. And the only way to do great work is to love what you do.”

(Jobs, 2005, p. 3)

A hipótese de trabalho que usaremos nesta dissertação será: A relação com os superiores e a relação com os colaboradores afetam a satisfação no trabalho.

1.2. Objetivos

O objetivo geral da dissertação passará por avaliar o grau de influência da relação com os colegas e superiores na satisfação no trabalho.

Alguns dos objetivos específicos a abordar são os seguintes:

1. Definir os conceitos em estudo;
2. Investigar os fatores associados à satisfação e insatisfação no trabalho e as suas consequências;
3. Definir os conceitos de relação com os superiores e relação com os colegas;
4. Identificar teorias relativas à satisfação;

5. Identificar, com o recurso aos inquéritos, as condições sociais, educacionais, económicas e culturais dos colaboradores;
6. Identificar, com o recurso aos inquéritos, o nível de satisfação dos colaboradores, os seus interesses e os seus objetivos;
7. Identificar, com o recurso aos inquéritos, o impacto das variáveis relação com os superiores e com os colegas nos colaboradores;
8. Avaliar o grau de influência da relação com os colegas e superiores na satisfação no trabalho;
9. Verificar o peso relativo de cada constructo;
10. Avaliar a satisfação no trabalho nas organizações.

1.3. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. Num primeiro ponto, temos a introdução da dissertação e a descrição das etapas para o seu desenvolvimento.

No segundo capítulo, revisão da literatura, são apresentados vários temas relacionados com a Satisfação no Trabalho, abordando estudos científicos de vários autores de referência neste tema.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da investigação, o questionário aplicado, sendo caracterizada a amostra e apresentadas as análises descritivas.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados das análises fatoriais exploratórias e SEM-PLS.

Finalmente, o quinto e último capítulo contém as conclusões e as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1. Satisfação

Segundo Costa & Melo (1998, p. 1489), a satisfação é o “...acto ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se; contentamento; alegria; aprazimento; reparação de uma ofensa; pagamento”.

2.2. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é definida de maneiras diferentes, conforme o referencial teórico adotado. Há definições mais frequentes que referem que a satisfação no trabalho é sinónimo de motivação, como estado positivo emocional. Outros autores referem que a satisfação e insatisfação são fenómenos opostos e distintos (Martinez & Paraguay, 2003).

Para Locke, e como citado em (Marqueze & Moreno, p. 70), a satisfação no trabalho é o “resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.”

O resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho ou, a realização dos seus valores pessoais através dessa atividade é, para Locke (1969, citado em Marqueze & Moreno, 2005), a definição de satisfação no trabalho. Assim sendo, e como nos refere Locke (1969, citado em Martinez & Paraguay, 2003), há duas situações opostas do mesmo estado emocional: a que se manifesta na forma de alegria – satisfação, e a que se manifesta na forma de sofrimento – insatisfação.

Segundo Robbins (2002, p. 74, citado em Marqueze & Moreno, 2005, p. 71) o conceito de satisfação no trabalho é definido “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Este autor assim define pois considera que o homem possui reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças.

Para Hoppock (1935, citado em Aziri, 2011), o conceito pode também ser considerado como a combinação de circunstâncias – ambiente, físicas e psicológicas – pelas quais o indivíduo consiga, sinceramente, dizer que está satisfeito com o trabalho.

Já para Victor Vroom, este conceito é centrado no papel que o indivíduo tem no seu local de trabalho. Assim sendo, a satisfação no trabalho é definida pelas directrizes afetivas dos indivíduos em relação ao papel de trabalho que actualmente estão a ocupar (Vroom, 1964, citado em Aziri, 2011).

De acordo com Davis & Nestrom (1985, citado em Aziri, 2011), a satisfação no trabalho é a representação dos sentimentos – positiva e negativa - que os indivíduos têm sobre o seu trabalho. A satisfação no trabalho está diretamente ligada ao comportamento que o indivíduo tem no seu local de trabalho.

Este conceito é abordado por Kaliski (2007, citado em Aziri, 2011), que relaciona o sucesso com a realização no trabalho pelo trabalhador. O autor refere ainda que este está diretamente ligado à produtividade e ao bem-estar pessoal. A satisfação no trabalho implica que se deve trabalhar em algo que se gosta, e, ao trabalhar bem, receber recompensas pelos esforços, criando assim no trabalhador mais entusiasmo e felicidade durante o trabalho. Com isto, Kaliski menciona que a satisfação é o elemento chave que leva ao reconhecimento, promoção, melhores salários e realização de objetivos.

A satisfação no trabalho pode ser definida como a medida que um trabalhador está feliz com as recompensas que recebe dentro e fora do trabalho, nos termos de motivação intrínseca (Statt, 2004, citado em Aziri, 2011).

Para Rego (2001, citado em Marqueze & Moreno, 2005, p. 71), “a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça a que o trabalhador é submetido”, sendo, para Harris (1989, citado em Marqueze & Moreno, 2005) um conceito que resulta da situação total do trabalho. De acordo com Fraser (1996, citado em Marqueze & Moreno, 2005) é um estado modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalhador e do trabalho, sendo este um estado subjetivo, pessoal e dinâmico.

O termo satisfação no trabalho consiste na atitude e nos sentimentos que um trabalhador tem sobre a sua empresa. Os sentimentos positivos e favoráveis indicam satisfação no trabalho, enquanto os sentimentos tristes e não favoráveis indicam insatisfação no trabalho (Armstrong, 2006, citado em Aziri, 2011).

A satisfação no trabalho é a variável que mais investigação atraiu em relação a qualquer uma das outras variáveis dependentes. Isto acontece devido à facilidade da sua medição, bem como a contínua dependência do campo em inquéritos. As medidas de satisfação têm desempenhado um grande papel nas organizações, nomeadamente em estudos de larga escala. (Staw, 1984)

Apesar de Locke (1969, 1976, citado em Marqueze & Moreno, 2005, p. 70) relatar que a satisfação no trabalho é um fenómeno individual, ressalta que os fatores causais da satisfação podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições de trabalho (o trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente

de trabalho) e os agentes de trabalho (colegas e subordinados, superiores, empresa/organização), salientando que os fatores causais devem ser analisados nas suas inter-relações.

Locke (1976, citado em Marqueze & Moreno, 2005, p. 71) “refere que a satisfação no trabalho pode gerar consequências tanto para o indivíduo como para a organização, afetando aspetos comportamentais e a saúde física e mental do trabalhador.”.

2.3. Motivação

Segundo Costa & Melo (1998, p. 1126), o conceito de motivação é o “...acto de motivar; exposição de motivos; conjunto de factores que determinam a conduta de alguém; processo que desencadeia uma atividade consciente...”.

A motivação é a “tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades” (Chiavenato, 2004, p. 119). Assim, é derivado o nome de ciclo motivacional, como pode ser visto na secção 2.6.1 e na Figura 2, o ser humano permanece em equilíbrio até que seja encontrada uma nova necessidade, provocando desta forma, um estado de tensão até ser satisfeita.

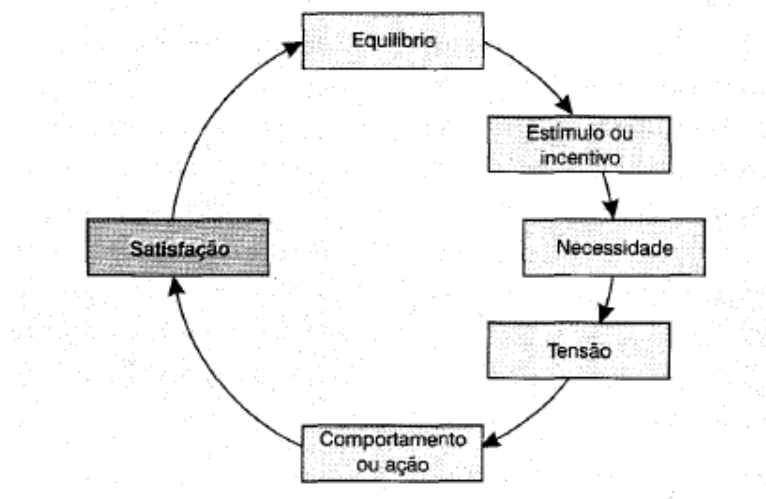


Figura 2 - "Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação de uma necessidade"

(Chiavenato, 2004, p. 119)

Se uma necessidade não é totalmente realizada, pode existir uma barreira ou obstáculo, levando à frustração, como demonstrado na Figura 3.

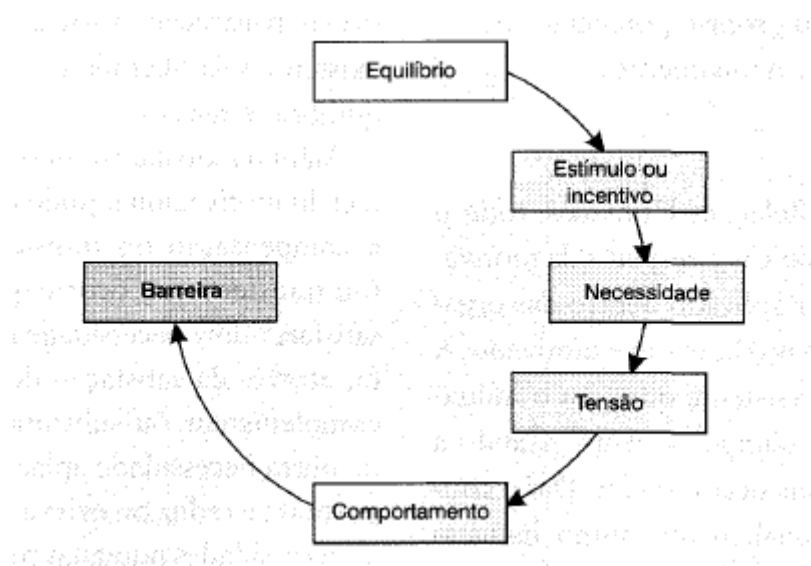


Figura 3 - "Etapas do ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação"

(Chiavenato, 2004, p. 120)

Para além da frustração, pode haver como solução da satisfação desta necessidade a compensação ou transferência – quando “uma necessidade é impossível de ser satisfeita através de outra necessidade complementar ou substitutiva”. Deste modo, as necessidades podem ser satisfeitas, frustradas ou compensadas. De acordo com Chiavenato (2004, p. 119-120), toda a necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento. Quando “não é satisfeita dentro de um tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado”, podendo conduzir à desorganização do comportamento – conduta da pessoa absurda sem explicação; agressividade – libertação da tensão através da agressividade física, verbal, simbólica; reações emocionais – ansiedade, aflição, nervosismo, insônias; e apatia e alienação – desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como mecanismo de defesa do ego.

De acordo com Stipek (1996, p. 86, referido em Lai, 2011), os estudos iniciais sobre motivação estavam ligados à literatura sobre os reforços extrínsecos. Skinner, como referido em Lai (2011) identificou dois tipos de reforços: os positivos – recompensas, e os reforços negativos que são as consequências que removem ou reduzem um estímulo externo negativo. Os castigos são consequências desagradáveis que baixam a probabilidade de acontecer um determinado comportamento. Como os reforços extrínsecos são limitados, foram desenvolvidas novas formas de motivar as pessoas, incluindo a modificação do comportamento cognitivo, através da manipulação de processos, dando mais responsabilidades aos trabalhadores através da monitorização do seu comportamento, definição de objetivos e pelos seus prémios e recompensas. Numa outra fase, onde a crença de que o comportamento é afetado pela cognição

em vez das consequências, a motivação tende a ser organizada em torno de três questões: 1. Posso fazer esta tarefa? 2. Quero realizar esta tarefa e porquê? 3. O que tenho de fazer para ser bem-sucedido na realização desta tarefa?

A motivação envolve fatores tais como crenças, percepções, interesses, valores e ações, que estão diretamente relacionados entre si. Como resultado, a motivação pode ser abordada de duas formas, tanto nos comportamentos cognitivos (como uso de estratégia e monitorização), como nos aspetos não cognitivos (percepções, crenças e atitudes) (Lai, 2011).

2.4. Satisfação no trabalho e a relação com os superiores

De acordo com Robbins (2006), o superior (ou líder) é aquele que realiza a sua função por meio do trabalho de outras pessoas. Eles “tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos”, sendo então, “as pessoas que supervisionam as atividades das outras e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nestas organizações”. Os superiores têm a função de planear – “definição de metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades”, de liderar – motivando os funcionários, dirigindo as atividades dos outros, escolhendo os melhores canais de comunicação e resolvendo conflitos, e de controlar – monitorizando o desempenho da organização, e colocando a mesma de acordo com as metas previamente estabelecidas.

Henry Mintzberg, como referido em Robbins (2006), no final de 1960, realizou um estudo para verificar quais as funções desempenhadas pelos superiores, concluindo que estes desempenham dez papéis diferentes. Estas funções estão interligadas e podem ser agrupadas de acordo com as suas características. Robbins (2006) diz-nos que os superiores desempenham três grupos de papéis. Em primeiro lugar, o papel de relacionamento interpessoal – o superior desempenha o papel de figura de proa, de liderança (este papel compreende a contratação, o treino, a motivação e a disciplina dos funcionários), de ligação (“contato com os fornecedores de informações para o executivo”). Em segundo lugar, os papéis de informação, nos quais se enquadra o papel de monitor (obtendo informações de outras organizações e instituições, sobre “mudanças nos gostos dos consumidores ou sobre os planos da concorrência”), de disseminador (pois os superiores são o “canal de transmissão destas informações para os demais membros da organização”), e o papel de porta-voz (representando a empresa em diversos eventos). Em terceiro lugar, os papéis de decisão – relacionados com a função de fazer escolhas, englobando o papel de empreendedor (indicando e supervisionando novos projetos de melhoria de

desempenho), o papel de gestores de turbulências (tomando atitudes corretivas diante de problemas), o papel de alocadores de recursos (sendo responsáveis pela obtenção de recursos físicos, humanos e financeiros), e, por fim, o papel de negociadores (discutindo com as várias unidades da organização).

Bartram & Casimir, referenciados em Saleem (2015) descobriram que a liderança transformacional possui muitas correlações positivas com a descentralização de poderes, sugerindo uma maior participação dos trabalhadores nas diversas atividades da empresa. Um líder transformacional é aquele que inspira os seus seguidores a ultrapassar os seus próprios interesses pessoais para o bem da organização, envolvendo-os na tomada de decisões, desenvolvendo o seu potencial, encorajando-os, demonstrando consideração e permitindo que estes pensem criticamente e apreciem as suas diversas necessidades, sendo esta ação denominada de *Empowerment*. De acordo com Dee, Henkin, & Duemer (2003, citado em Stander & Rothmann, 2009), o *empowerment* pode potenciar as condições necessárias para construir o compromisso organizacional, sendo este conceito definido por Allen & Meyer (1996, citado em Stander & Rothmann, 2009), e de acordo com a ligação psicológica entre o colaborador e a empresa que faz com que a vontade de o colaborador sair voluntariamente baixe.

Como referenciado por Dewydar (2015), a boa relação entre os líderes e os funcionários é muito importante para a construção de uma boa organização e de uma boa economia. A comunicação é a chave principal na relação, pois, a comunicação bidirecional é um dos principais motores do envolvimento dos funcionários. Os funcionários passam a maior parte da sua vida nas suas organizações, logo, as relações entre os superiores e os funcionários são as maiores reflexões do progresso da sociedade e da economia. Esta relação é humana, porque cada parte tem as suas necessidades, sejam estas internas ou externas, integrando fatores um do outro. Como exemplo, o autor diz-nos que a nova geração tem conhecimentos de novas tecnologias que os superiores nunca aprenderam, enquanto que os superiores têm a experiência e estratégias de gestão, podendo então, criar um futuro melhor da organização em conjunto.

Segundo Dewydar (2015), os funcionários constroem expectativas dos seus superiores, sendo um dos aspetos importantes na medição da satisfação no trabalho. Quando os funcionários têm altas expectativas e conseguem o que esperam, ficam satisfeitos. Quando têm baixas expectativas dos superiores e obtêm mais do que esperam, ficam altamente satisfeitos. Além disso, as relações serão mais fortes de tarefa para tarefa, de ano para ano, de posição para posição.

A relação com o superior é, então, um dos fatores mais importantes para a retenção dos colaboradores.

Huo, Binning e Molina, referenciados em Babalola (2016), dizem-nos que há um modelo de respeito mútuo, explicando dois caminhos que sustentam os benefícios do respeito. Em primeiro lugar, os funcionários assumem que o respeito que recebem simboliza o seu estatuto na organização, ou seja, quando os superiores tratam os funcionários de uma forma justa, eles sentem que as suas habilidades e talentos são percebidos como valiosos para a organização. Estas percepções promovem a auto-estima e a confiança nas suas habilidades. Em segundo lugar, os funcionários assumem que o respeito que recebem demonstra que pertencem à organização, ou seja, os funcionários tendem a dar em troca quando percebem que o benefício acumulável de resultado de fazer parte do sistema, envolve o livro de recompensas, custos e lucros. O funcionário continuará a fazer o seu trabalho, desde que este seja gratificante. O relacionamento também pode ser significativo para os funcionários quando as ações dos superiores protegem os seus interesses.

Segundo Krausz, referenciado em Melo, Santos, Hayashida, & Machado (2012), há quatro estilos de liderança básicos. A liderança integradora, na qual existe a crença que todos os colaboradores possuem a capacidade para alcançar os objetivos e contribuir para a organização, sendo importante a criação de condições que permitam o envolvimento e identificação das pessoas, aumentando assim a autoestima e, proporcionando inovações e potencialidades. A liderança orientadora, possibilita os “relacionamentos informais, facilitando a compreensão”, de forma a diminuir a competição entre as pessoas através de uma maior integração, facilitando assim o crescimento profissional. A liderança controladora, liderança esta que manipula os colaboradores através de emoções e materiais, não existindo confiança entre os colaboradores e acreditando que estes são incompetentes. Por fim, a liderança coercitiva, que estabelece uma relação na qual os colaboradores recebem e cumprem ordens, sem o direito a opinar, reduzindo os indivíduos a “coisas”. Assim, trata-se de um tipo de liderança desumano e distante, não havendo respeito pelo indivíduo.

2.5. Satisfação no trabalho e a relação com os *co-workers*

De acordo com Bosco (2014, p. 36), a relação com os *co-workers* cria um “ambiente agradável tanto para o grupo, como para a organização, proporcionando às pessoas mais prazer em trabalhar”.

Segundo Morrison (2004, citado em Ong, 2013), a amizade no trabalho está positivamente relacionada com a coesão da equipa, tendo influência crítica em situações como a satisfação no

trabalho. Como referido por Sias & Cahill (1998, citado em Ong, 2013), esta amizade é única e interpessoal, e é desenvolvida pelos *co-workers* que só a mantêm por escolha pessoal.

Segundo Moscovici (1997), a vida em grupo é influenciada pelo clima entre as pessoas, em especial nas relações entre elas, na comunicação, na produtividade e no comportamento organizacional.

Na mesma organização, a percepção subjetiva do indivíduo sobre os cuidados e apoios aos colegas é um fator importante que afeta a eficiência do trabalho. As relações emocionais entre colaboradores fazem com que os indivíduos sejam mais conscientes do apoio emocional, e em troca disso, tendem a ter uma comunicação cooperativa. As preocupações mútuas entre colegas inspiram o entusiasmo do trabalho uns dos outros, melhorando a organização e o ambiente de trabalho (Li & Yong, 2014).

De acordo com Lee & Mitchell, e como citado em Venkataramani, Labianca, & Grosser (2013), um dos objetivos importantes das organizações é melhorar a experiência geral de trabalho para os seus colaboradores, ajudando a criar um afeto psicológico com a organização. A qualidade das relações interpessoais experimentadas pelos colaboradores é um fator determinante para o afeto geral pela organização. De acordo com Baumeister & Leary, e como citado em Venkataramani, Labianca, & Grosser (2013), as pessoas têm uma necessidade inerente de formar relacionamentos sociais satisfatórios com os outros que os rodeiam. Quando os colaboradores estão satisfeitos com a qualidade do relacionamento com os seus colegas, eles também estão satisfeitos com a sua experiência de trabalho global. O sentimento de inclusão gerado, resultado dessa satisfação, torna os indivíduos menos propícios a pensar em abandonar a organização.

As organizações não conseguiriam sobreviver ou crescer se os seus funcionários não se comportassem como bons cidadãos, envolvendo todos os tipos de comportamentos positivos. Devido à importância da boa cidadania para as organizações e entender a sua natureza, a OCB (*Organizational Citizenship Behavior*), tem sido uma grande prioridade de estudo para a organização. A OCB, estudada desde os anos 70, é definida por (Organ, 1997) como o conjunto de comportamentos arbitrários no local de trabalho que excedem os requisitos básicos de trabalho. Estes são descritos frequentemente como comportamentos que vão para além das exigências funcionais do cargo, comportamentos que promovem o funcionamento efetivo da organização. A OCB pode maximizar a eficácia e a produtividade tanto da organização como dos seus funcionários.

De forma a definir melhor o OCB, Organ (1997) sublinha cinco categorias específicas do comportamento discrição, sendo estas o altruísmo, ajudando os novos colegas e livremente dando tempo aos outros, contribuindo para a eficácia do grupo e da melhoria do desempenho dos indivíduos; a consciência, usando o tempo com eficiência e além das expectativas mínimas, aumentando a eficácia do indivíduo e do grupo; o desportivismo, evitando reclamar e choramingar, melhorando assim o tempo gasto em projetos construtivos da organização; a cortesia, através de avisos antecipados, lembretes e comunicação de informações apropriadas, ajudando a prevenir problemas e facilitando o uso construtivo do tempo; e por fim, a virtude cívica, participando voluntariamente em formações e palestras, promovendo os interesses da organização.

De acordo com Organ (1997), a satisfação no trabalho tem uma relação positiva com o desempenho do trabalho e da OCB, tendo uma influência significativa sobre o absentismo, o volume de negócios e o sofrimento psicológico dos funcionários. Os trabalhadores mais satisfeitos são os mais aptos a participarem na OCB, sendo a satisfação no trabalho o maior valor preditivo da OCB.

2.6. Teorias explicativas da satisfação no trabalho

Frederick Winslow Taylor nascido a 1856, iniciou a sua carreira como operário, passando por capataz, até chegar a engenheiro. Na sua época estava em vigor o sistema de pagamento por peça ou tarefa. Taylor foi requisitado para estudar os operários através da análise de tarefas, decompondo-as em movimentos e processos de trabalho. Graças a este estudo, concluiu que o “operário médio e com o equipamento disponível produzia muito menos do que era potencialmente capaz”. Se o operário mais produtivo recebe a mesma remuneração que o menos produtivo, este perde o interesse e não produz de acordo com as suas capacidades. (Chiavenato, 2004)

A partir desta fase, a satisfação no trabalho ganhou o seu espaço de interesse para vários investigadores e gestores. Pimentel & Rafael (2014, p. 2) dizem-nos que “o trabalhador passa a ser visto no seu todo e não é, apenas e só, reduzido a um comportamento simples e mecânico, sendo o mesmo guiado por um sistema social, portador de necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.”.

2.6.1. Teoria das hierarquias das necessidades de Maslow

Maslow denominou que as necessidades humanas estão categorizadas de acordo com uma hierarquia, à qual lhe chamou hierarquia dos motivos humanos, apresentada na Figura 4. Segundo Maslow, uma necessidade mais forte sobrepõe uma necessidade mais fraca, pois esta deve ser satisfeita primeiramente. As necessidades são classificadas da seguinte forma: fisiológicas, sendo estas as mais fortes, de segurança, sociais, de autoestima (ou estima) e, as necessidades mais fracas na hierarquia de permanência, as de autorrealização. (Hesketh & Costa, 1980).

Segundo Chiavenato (Prezzi, 2012), as necessidades de Maslow estão divididas em alto nível - sociais, de autoestima e de realização – e de baixo nível - fisiológicas e de segurança. As de baixo nível são satisfeitas pelo salário, pelas condições de trabalho, e pelo contrato. As de alto nível são satisfeitas pela própria pessoa.



Figura 4 - Hierarquia das necessidades de Maslow

(Robbins, 2002)

De acordo com Robbins (2006), as necessidades fisiológicas são as necessidades que são essenciais à vida. Nestas necessidades estão incluídos aspetos como “fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo”.

Se qualquer um destes fatores está em falta, sentimos a pressão de ter fome, sede, falta de ar ou frustração sexual. Isto obriga-nos a procurar a comodidade que nos falta, de forma a que o nosso corpo volte a estar em equilíbrio ou repouso. Enquanto o corpo se sente privado destas necessidades, foca todas as suas energias para satisfazer estas exigências. Quando comemos o suficiente depois de ter fome, a necessidade de comida deixa de ser importante. Como um cão

ou um gato procuram a luz solar para se aquecer, Maslow compara as pessoas da mesma forma (Griffin, 1994).

As necessidades de segurança são aquelas que incluem “segurança e proteção contra danos físicos e emocionais” (Robbins, 2006). Estas são necessidades relativas à ansiedade de perdas nas condições sociais e económicas, tais como, o medo de despedimentos arbitrários, a falta de garantia de permanência no trabalho, a possíveis indignidades que o indivíduo tenha de se submeter para se manter no trabalho, a assistência médica eficiente, à própria segurança física em relação a acidentes de trabalho (Hesketh & Costa, 1980).

Necessidades sociais são as necessidades que incluem os fatores de aceitação, amizade, sensação de pertencer a um grupo e necessidades de afeição (Robbins, 2006). As necessidades sociais só aparecem após as necessidades fisiológicas e de segurança estarem satisfeitas. Apesar do patamar das necessidades sociais ser mais alto do que as fisiológicas e de segurança, a motivação pelo desejo de amor e de se sentir integrado é semelhante (Griffin, 1994).

As necessidades de autoestima incluem “fatores internos de estima, como o respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção” (Robbins, 2006). Para Hesketh & Costa (1980), as necessidades de estima são aquelas relacionadas com o reconhecimento, importância, confiança, apreciação e atenção, de forma a obter um estatuto, e também, as necessidades ligadas à dignidade, à ameaça, ao prestígio, à estima vinda dos outros e à auto-estima.

Por fim, as necessidades de autorealização, necessidades mais fracas segundo Maslow, são aquelas que há a “intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento” (Robbins, 2006). A autorealização pode assumir diversas formas, dependendo de pessoa para pessoa. Estas variações podem incluir a busca pela beleza, pela paz, pelo sentido da vida, pelo conhecimento e pela compreensão (Griffin, 1994). Neste nível da hierarquia de Maslow, todos os desejos estão voltados para o que o indivíduo deseja ser (Hesketh & Costa, 1980).

Os empregos capazes de satisfazer mais necessidades da hierarquia de Maslow são os que oferecem uma maior satisfação no trabalho para o funcionário, pois, segundo (Hesketh & Costa, 1980), as permissas básicas para os conceitos críticos de Maslow dizem-nos que o comportamento do indivíduo é dominado e determinado pelos grupos mais básicos de necessidades não realizadas; o indivíduo irá sistematicamente satisfazer as suas necessidades, começando do mais básico da hierarquia e subindo; e os grupos de necessidades mais básicas

são considerados os mais importantes pois predecem todos aqueles que se encontrem acima na hierarquia.

2.6.2. Teoria bifatorial de Herzberg

A teoria bifatorial de Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) foi fundamentada após a realização de inquéritos aos trabalhadores de Pittsburgh, com o objetivo de saber quais os fatores associados à satisfação e insatisfação, usando a pergunta: “O que é que as pessoas querem dos seus trabalhos?” Herzberg constatou que havia fatores associados à satisfação – fatores motivacionais e, outros relacionados com a insatisfação – fatores higiênicos.

Os fatores de higiene são fatores que contribuem para que a insatisfação laboral não se manifeste, fatores estes que se podem incluir nas relações interpessoais, como a supervisão, o salário, a segurança no trabalho, as práticas administrativas e políticas da companhia e as condições físicas de trabalho. Se algum destes fatores baixa do nível no qual o operário considera inaceitável, surge a insatisfação (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Os fatores motivacionais são fatores que levam a uma atitude positiva no trabalho, pois satisfazem a necessidade de auto atualização (ou autorrealização) do indivíduo no seu trabalho. Estes são fatores de crescimento pessoal, de desenvolvimento, de reconhecimento, de realização, de natureza do trabalho e de responsabilidade (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

Quanto menos oportunidades existirem para que os fatores de motivação apareçam, maior terão de ser os fatores de higiene para que o trabalho seja tolerável para o indivíduo (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959).

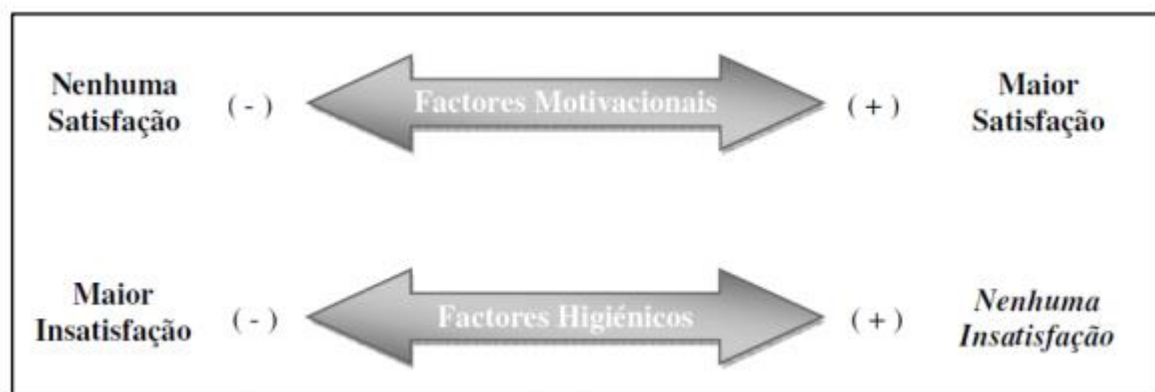


Figura 5 - Teoria bifatorial de Herzberg

(Chiavenato, 2004, adaptado em Dialamícu, 2014)

De acordo com Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti (2012, citado em Vieira, 2016), os serviços de recursos humanos e os gestores “passaram a prestar mais atenção às motivações dos trabalhadores, às necessidades e satisfação do indivíduo no trabalho, à saúde psicológica, à comunicação e à participação”.

2.6.3. Teoria das expectativas de Vroom

Vroom reconhece o indivíduo como um ser pensador, o qual tem desejos e crenças e atua após o planejamento dos eventos da sua vida e com base na antecipação. O indivíduo adequa o seu esforço e as suas ações para atingir os seus objetivos (França, 2002, citado em Eduardo, 2009).

De acordo com Bueno (2002), a teoria das expectativas de Vroom surgiu “baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido”.

Esta teoria sugere que a motivação depende das expectativas do indivíduo em realizar tarefas e em receber as recompensas desejadas. É baseada na relação entre o desempenho individual, o esforço e o desejo de obtenção de resultados pelo alto desempenho (Vroom, 1964, citado em Kim, 2006, pp. 29-30).

Para Vroom, há três forças básicas que influenciam o nível de desempenho e que atuam dentro do indivíduo: a expectativa, a instrumentalidade e a valência (Bueno, 2002).

De acordo com Vroom (1964, citado em Kim, 2006, pp. 29-30), a primeira relação - a expectativa- é a relação entre o esforço e o desempenho, que relaciona a colocação de esforço numa tarefa em função de um elevado desempenho. Para que esta expectativa seja elevada, o indivíduo deve ter experiência, as ferramentas e a maquinaria necessária, a oportunidade de realizar a tarefa e a habilidade. A segunda relação – a instrumentalidade - é a relação entre o desempenho e os resultados que procura saber se o sucesso no desempenho levará aos resultados desejados. Esta expectativa refere-se à crença que o desempenho elevado irá levar a obtenção de prêmios. No entanto, se os indivíduos não valorizarem os resultados após o alto esforço, a motivação irá baixar, bem como a valência, pois, de acordo com (Bueno, 2002), “não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através do desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam as suas expectativas”.

Esta teoria ressalva que o indivíduo se sente mais motivado e se esforça mais quando acredita que a sua avaliação do elevado desempenho irá resultar em recompensas, de forma a atingir as suas metas pessoais (Vergara, 2006, citado em Eduardo, 2009).

Se um destes três aspetos está ausente, a motivação torna-se mais fraca. Se os três estiverem presentes, a motivação é mais alta. As organizações obtêm o desempenho elevado dos seus funcionários, não quando eles satisfazem os desejos individuais, mas quando lhes é mostrado que estes estão ao seu alcance pelo desempenho (Bueno, 2002).

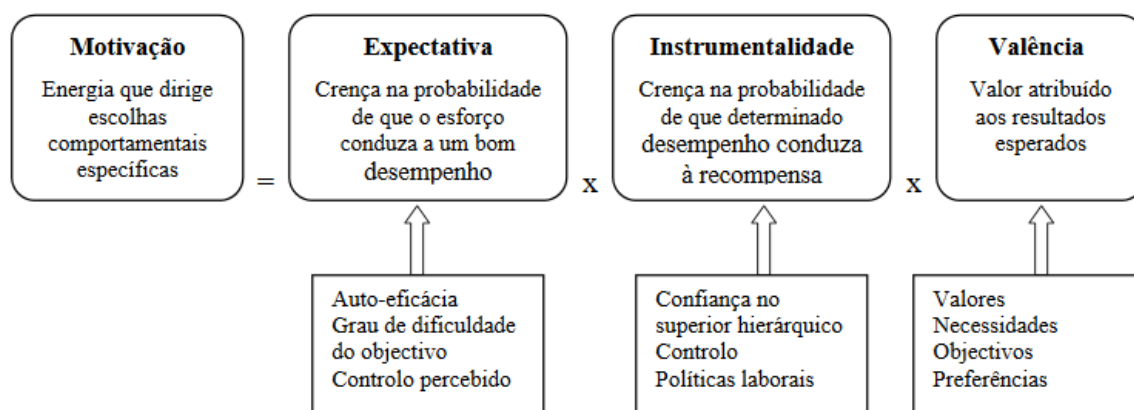


Figura 6 - Teoria das expectativas de Vroom

(Vieira, 2006, p. 68)

Como referido por Vieira (2006, p. 67), e de acordo com a Figura 6 a teoria das expectativas é o resultado da relação matemática que nos diz que a “motivação (M) é o produto (x) da expectativa (E), da instrumentalidade (I) e da valência (V).” Quando um destes fatores é zero, a motivação é nula, levando a que o indivíduo não acredite que pode obter um bom desempenho e que este não conduzirá aos resultados desejados, comprometendo assim a sua motivação.

De acordo com Vieira (2006, p. 68) A expectativa é afetada pela auto-eficácia, sendo esta a crença de que se é competente na realização de tarefas; pelo grau de dificuldade do objetivo, ou seja, metas muito altas podem levar a expectativas baixas por parte dos indivíduos que não acreditam estar à altura das exigências; e do controlo percebido, no qual o indivíduo espera ter algum controlo sobre o resultado esperado. A instrumentalidade é composta por algumas variáveis, sendo estas a confiança, pois quando o indivíduo confia no seu supervisor, assume que vai ser recompensado pelo bom desempenho; o controlo, ou seja, a “participação nos mecanismos de atribuição de recompensas”; e as políticas laborais, sendo estas “o grau de formalização da atribuição de recompensas por desempenho”. Por fim, a valência é a “importância que um indivíduo atribui aos resultados ou recompensas que pode obter”, sendo composta pelos

valores, necessidades, objetivos e preferências. “Alguns dos resultados potencialmente interessantes podem ser o aumento de salário e bônus, promoções, horários de trabalho, projectos diversos, reconhecimento e satisfação pessoal em contribuir para ajudar outros”.

A teoria das expectativas de Vroom tenta não definir tipos específicos de necessidades ou recompensas, indicando apenas que elas existem e podem ser diferentes de pessoa para pessoa (Vroom, 1964, citado em Kim, 2006).

2.6.4. Teoria da satisfação no trabalho de Locke

Este modelo foi concebido e desenvolvido por Locke e tem como fundamento a correlação entre certos fatores do comportamento humano, como são os “valores” - a importância que cada indivíduo atribui à meta a alcançar, e as “metas” – objetivos desejados. Tais fatores são impulsores do comportamento, “desempenho” – para obtenção de resultados, “satisfação” – que vão servir como reforço, e “*feedback*” – para a atribuição de valores (Pérez-Ramos, 1990).

Locke assume que os resultados da satisfação no trabalho resultam da interação entre os pensamentos, os sentimentos, as afeções e o conhecimento (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2001).

Segundo Locke, o trabalho não é uma entidade, mas um conjunto de tarefas, relações, incentivos, responsabilidades, papéis e recompensas num determinado contexto social e físico. Para entender melhor o conceito de satisfação no trabalho, Locke requer que este seja analisado em volta de todos os seus elementos constituintes, onde o grau de contentamento no trabalho é o resultado da satisfação com os diversos elementos do trabalho. Embora havendo diferenças significativas entre os objetivos de cada indivíduo em relação ao seu trabalho, existem semelhanças entre os fatores causais da satisfação, podendo ser sobre eventos e condições, tais como o trabalho, promoções, reconhecimento, condições e ambientes de trabalho, e os agentes, tais como, colegas, superiores, gerencia (Martinez & Paraguay, 2003).

O grau de satisfação no trabalho é definido através da comparação “...do resultado do desempenho do trabalhador através das atividades que desenvolve no trabalho e o resultado que o trabalhador valoriza e espera, criando a partir daí um maior ou menor grau de satisfação”. Este grau de satisfação depende da percepção que o indivíduo tem sobre o que ele valoriza, como por exemplo, as oportunidades de crescimento. Quanto maior for o grau de percepção do que o indivíduo valoriza, mais satisfeito ele será. (Vieira M. R., 2016)

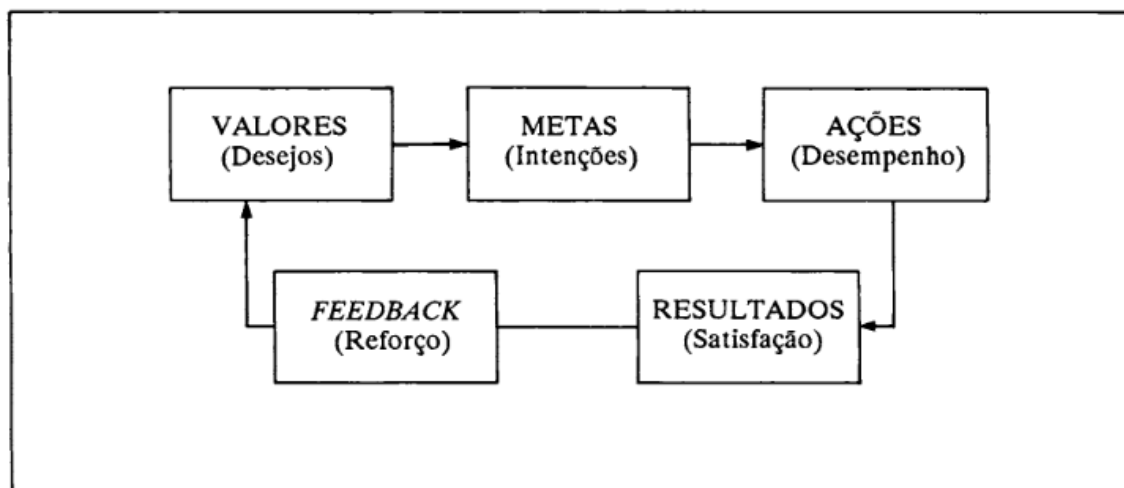


Figura 7 - Teoria da satisfação de Locke

(Pérez-Ramos, 1990)

2.6.5. Modelo das características de trabalho de Hackman & Oldham

O modelo das características de trabalho de Hackman & Oldham foi testado de forma a refinar e sistematizar as relações descritas entre as características do trabalho e a resposta do indivíduo ao trabalho. Como apresentado na Figura 8, e de uma forma generalizada, o modelo apresenta cinco núcleos de dimensões de trabalho, levando a três estados psicológicos que conduzem a vários resultados pessoais e de trabalho. A ligação entre as dimensões de trabalho e os estados psicológicos, e entre os estados psicológicos e os resultados pessoais e de trabalho, é mostrada como moderada pela força da necessidade de crescimento do indivíduo (Hackman & Oldham, 1976, p. 255).

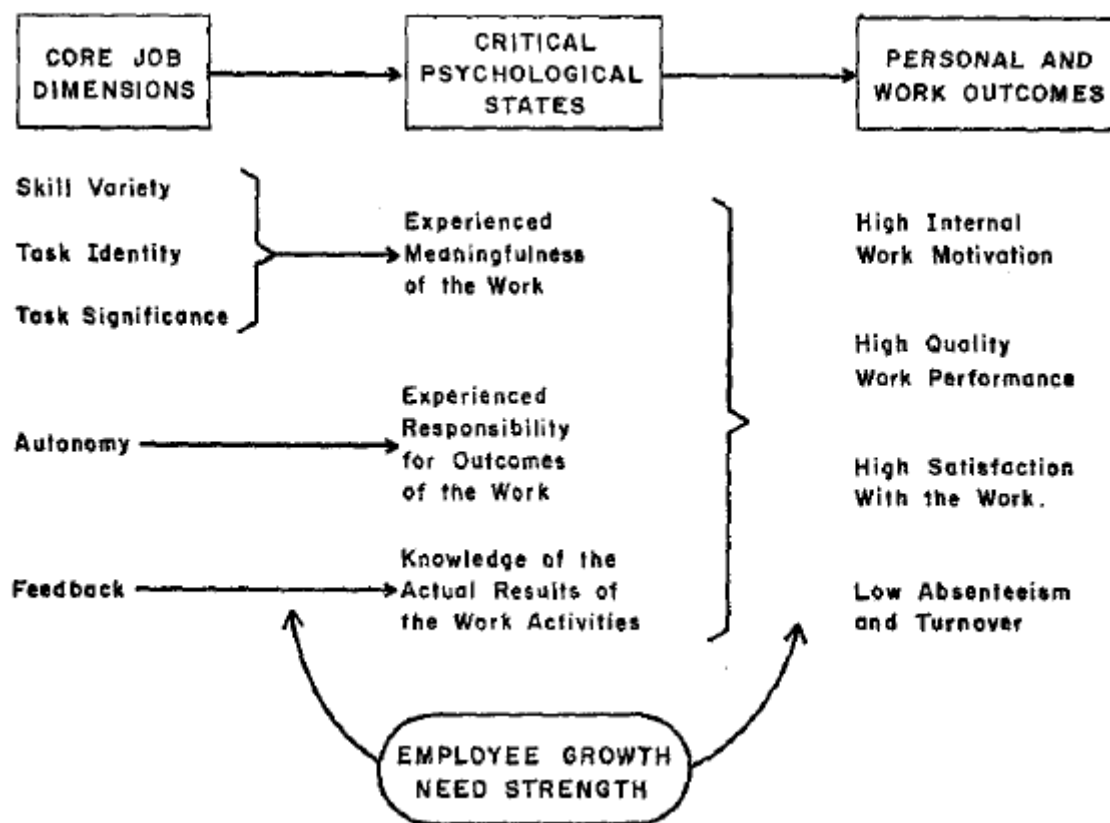


Figura 8 - Modelo das características de trabalho de Hackman & Oldham

(Hackman & Oldham, 1976, p. 256)

Os estados psicológicos críticos – experiência de perceber o trabalho como significado (grau em que o indivíduo experimenta o trabalho como algo valioso, que vale a pena, significativo), a responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho (grau pelo qual o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do que ele fez no trabalho), e o conhecimento dos verdadeiros resultados das atividades do trabalho (grau pelo qual o indivíduo conhece e percebe, de forma contínua, quão eficiente ele é na execução das tarefas de trabalho), são núcleos causais do modelo (Hackman & Oldham, 1976).

Como nos diz Hackman & Oldham (1976), e segundo Hackman e Lawler, o modelo demonstra que as experiências individuais positivas do indivíduo afetam a forma como este aprende, e tem conhecimento dos resultados, pelos quais teve responsabilidade experimentada e executou uma tarefa com a qual se preocupou e atribuiu significado.

Quanto aos cinco núcleos das dimensões de trabalho, três deles contribuem para o estado da experiência de perceber o trabalho como significado – variedade de habilidades, identificação de tarefas e significado da tarefa (Hackman & Oldham, 1976).

A variedade de habilidades é o grau pelo qual o trabalho requer uma diversidade de atividades na realização de um trabalho, que envolvem o uso de diferentes capacidades e talentos de cada indivíduo. A identificação de tarefas é o grau que o trabalho requer para a conclusão deste pelo todo, desde o seu começo até ao seu término, com um resultado visível. O significado da tarefa é, por fim, o grau que o trabalho tem no impacto da vida ou no trabalho das outras pessoas, seja a nível interno da organização ou no ambiente externo (Hackman & Oldham, 1976).

O núcleo da dimensão de trabalho que contribui para a responsabilidade deste é a autonomia, sendo esta o grau pelo qual o trabalho oferece liberdade, independência e discricção individual para a programação do trabalho e na determinação dos procedimentos para a sua realização. Por fim, o núcleo da dimensão de trabalho que contribui para o conhecimento de resultados é o feedback, sendo este o grau de conhecimento do indivíduo sobre os resultados do seu trabalho e do seu desempenho. Estas informações devem ser transmitidas de forma direta e clara (Hackman & Oldham, 1976).

De acordo com Hackman & Oldham (1976), podemos utilizar o índice de potencial motivador (MPS) que calcula o grau em que estão reunidas as condições acima referidas. Este índice pode chegar a valores próximos de zero dependendo da autonomia e do feedback.

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Figura 9 - Índice potencial motivador

(Hackman & Oldham, 1976)

Como referido por Hackman & Oldham (1976), são previstas várias variáveis de resultados afetadas pelo nível de motivação, tais como a qualidade do desempenho, a satisfação no trabalho (especialmente a satisfação com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal no trabalho), absentéismo e volume de negócios. Estes resultados são mais positivos em empregos com um índice potencial motivador elevado do que aquelas que têm um índice potencial motivador baixo. Quanto maior o índice potencial motivador, maior será a motivação e a satisfação do indivíduo. O modelo prevê que os indivíduos que procuram desafios estão mais motivados e satisfeitos para um melhor desempenho do seu trabalho.

2.6.6. Teoria da adaptação ao trabalho de Dawis & Lofquist

A teoria da adaptação ao trabalho foi desenvolvida por Dawis & Lofquist (1984), entre os anos de 60 e 70, de forma a investigar como os clientes da reabilitação vocacional se ajustavam ao trabalho. Esta teoria, que tal como o nome indica, é relacionada com o ambiente de trabalho. Pertence a uma classe de teorias conhecidas como P-E, sendo o P – pessoa e E – ambiente (*environment*), físico, escola, trabalho, família, casa, social, sendo o seu encaixe – grau pelo qual as características da pessoa correspondem às do ambiente. Cada trabalho requer um conjunto diferente de habilidades, isto significa que, alguns trabalhadores têm um conjunto de habilidades que um emprego exige, mas outros não; e a interação – refere-se ao efeito ação/reação entre a pessoa e o ambiente de trabalho. Os trabalhadores e ambientes de trabalho não são estáticos, pois ambos podem mudar. Trabalhadores insatisfeitos tendem a realizar ações para alterar as situações de insatisfação no trabalho, tais como realizar queixas à administração ou trabalhar ainda mais para provar que merecem melhor tratamento (Dawis, 2005).

A teoria foca-se na pessoa e no seu comportamento. Esta existe como organismo vivo, tendo os seus requisitos, capacidades que lhe permitem alcançar estes e o comportamento na interação da pessoa com o ambiente vai de encontro com esses requisitos. Os requisitos mais importantes para a pessoa são as necessidades biológicas, sobrevivência e, as psicológicas, criando o bem-estar da pessoa. Muitas das necessidades da pessoa na idade adulta podem ser satisfeitas no trabalho (Dawis, 2005).

A teoria da adaptação ao trabalho preocupa-se com o ambiente e com a pessoa enquanto trabalhador e empregado. Conceitualiza estes dois conceitos como paralelos e complementares, tendo necessidades e requisitos a atingir e necessitam de capacidades para os alcançar. A realização dos respetivos requisitos resulta na satisfação, tanto para a pessoa, como para o ambiente. Para fazer a diferenciação entre a satisfação das mesmas, a teoria denomina a satisfação do ambiente com a pessoa como *satisfactoriness*, e o termo satisfação para a satisfação da pessoa com o ambiente. O facto de haver *satisfactoriness* e satisfação implica que há o lado negativo, sendo este a *unsatisfactoriness* e a insatisfação, respetivamente. Num nível dicotômico, há quatro estados nos quais a pessoa pode se encontrar – satisfeito e *satisfactoriness*, satisfeito e *unsatisfactoriness*, insatisfeito e *satisfactoriness* e, por último, insatisfeito e *unsatisfactoriness*. O primeiro estado irá resultar num comportamento de manutenção entre a interação da pessoa com o ambiente de trabalho enquanto os restantes três estados resultam num comportamento para mudança da situação, podendo em alguns casos, levar a um nível mais extremo, cortando a interação – a pessoa ou se despede ou é demitida. Desde que haja satisfação e *satisfactoriness*, a

pessoa permanece e é retida no ambiente de trabalho. O período de tempo no qual a pessoa fica no ambiente de trabalho é denominado por “posse” (*tenure*) (Dawis, 2005).

A pessoa tem capacidades para satisfazer os requisitos do ambiente, entre as quais, e de maior importância, as habilidades. As habilidades de trabalho são ganhas através da aprendizagem – experiência e treino – no ambiente. No trabalho, os requisitos do ambiente em relação à pessoa são a realização de trabalho e a manutenção ou melhoramento da organização. O ambiente também tem capacidades, entre as quais, as de satisfazer as necessidades da pessoa, como a realização – criando condições para encorajar o progresso, o conforto – condições para baixar o nível do stress, os estatutos – através de reconhecimentos e prestígio, o altruísmo – condições para promover a harmonia e os serviços aos outros, a segurança e a autonomia. Estas capacidades são denominadas de requisitos reforçadores. A pessoa tem necessidades (requisitos reforçadores) e habilidades (habilidades de resposta). O ambiente tem reforçadores e requisitos de habilidade, os quais são complementares, denominados de correspondência. Este termo, na teoria da adaptação ao trabalho, tem dois significados. O primeiro é o grau em que cada um (pessoa ou ambiente) satisfaz os requisitos da outra. O segundo, a *corresponsiveness*, é a resposta mútua da pessoa ao ambiente e do ambiente à pessoa, ou seja, a sua interação, sendo esta o significado utilizado no modelo de processos da teoria da adaptação ao trabalho (Dawis, 2005).

De acordo com a teoria da adaptação ao trabalho, a satisfação e a *satisfactoriness* da pessoa são variáveis dependentes, que são calculadas através da correspondência entre as variáveis de reforço do ambiente para as necessidades da pessoa – satisfação e, através da correspondência das habilidades da pessoa para os requisitos de habilidades do ambiente – *satisfactoriness* (Dawis, 2005).

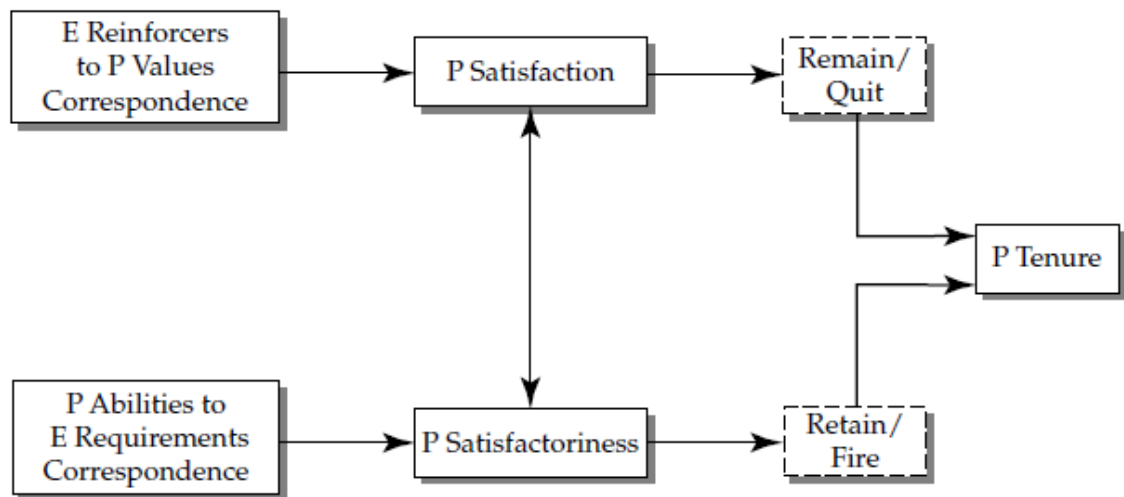


Figura 10 - Modelo básico da teoria da adaptação ao trabalho

(Davis, 2005)

2.6.7. Teoria X e Y de McGregor

A teoria X representa o “típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber”, aprisionando a criatividade, estreitando a atividade profissional. Esta força as pessoas a “fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais” (Chiavenato, 2004).

A teoria X, e de acordo com McGregor (1960), é baseada em três suposições: 1. A gerência é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva (dinheiro, equipamentos, pessoas, materiais) no interesse dos fins económicos; 2. O respeito às pessoas, sendo este um processo de direcionar os esforços dos funcionários, motivando-os, controlando as suas ações e modificando o seu comportamento para atender às necessidades da organização; 3. Sem a intervenção da administração, as pessoas seriam passivas às necessidades da organização, devendo ser persuadidos, recompensados, punidos, controlados. De uma forma resumida, McGregor diz-nos que a maioria dos funcionários trabalha, o mínimo possível, tendo falta de ambição, não gostando de responsabilidades e precisando sempre de ordens superiores. O autor reconhece ainda que, os trabalhadores da teoria X são a minoria, mas, em ambientes de produção de grande escala, em organizações de massa, a gestão segundo a teoria pode ser necessária e inevitável.

A teoria Y propõe “um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais. “É a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental. A Teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana”, mostrando um “estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos” (Chiavenato, 2004).

Na teoria Y, e de acordo com (McGregor, 1960), se as condições forem favoráveis, o trabalho é tão natural como o lazer. Nesta teoria, McGregor refere que a administração é responsável pela organização dos elementos da empresa produtiva (dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas), com interesse nos fins económicos. As pessoas, por natureza, não são passivas às necessidades organizacionais, tornando-se o resultado da experiência na organização. A motivação, o potencial desenvolvimento, a capacidade de assumir a responsabilidade e a prontidão para dirigir o comportamento para os objetivos organizacionais estão presentes nas pessoas. O indivíduo não faz o que não acredita, exigindo benefícios para compensar a função desagradável desempenhada.

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas evitam o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. • As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas. • As pessoas são criativas e competentes.

Figura 11 - Teoria X e Y de McGregor

(Chiavenato, 2004)

2.7. Fatores que promovem a satisfação

De acordo com Neog & Burua (2014) e Saeed, Lodhi, Nayyab, Yaseen, Mussawar (2013), há vários fatores que promovem a satisfação, sendo estes o ambiente de trabalho, o salário e as promoções, a segurança no trabalho, a relação com o superior e com os colaboradores e o nível de justiça da empresa.

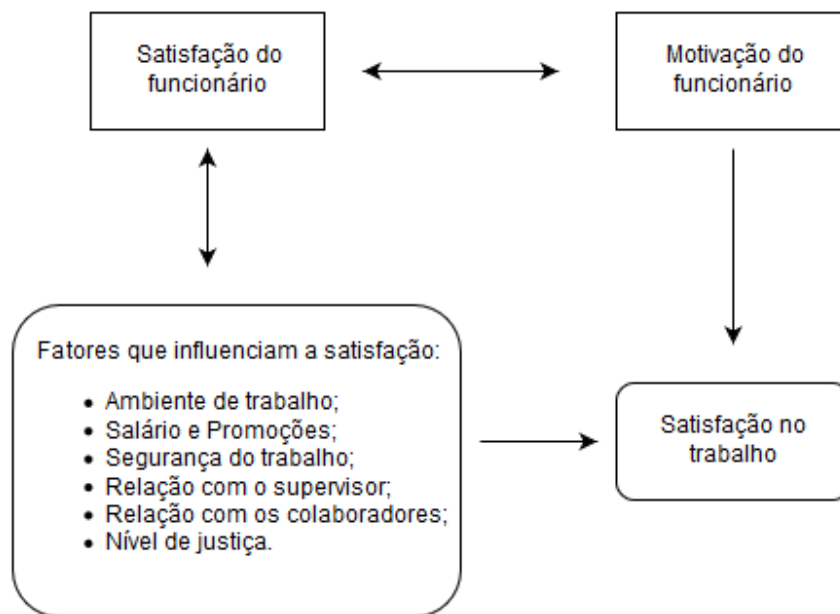


Figura 12 - Fatores que influenciam a satisfação

Adaptado de (Neog & Burua, 2014, p. 307)

Ambiente de trabalho - De acordo com Terry Irwin, um ambiente de trabalho saudável requer três aspetos: as éticas e o valor da organização; as políticas que se baseiam nos princípios das éticas e as transformam em ações dia a dia; e o ambiente no qual as pessoas trabalham (Neog & Burua, 2014). França (2011, citado em Bosco, 2014) diz-nos que o ambiente de trabalho é agradável se houver “ausência de preconceitos, democracia social, ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta”. Para Arnold & Feldman (1983, e como citado em Neog & Burua, 2014), os fatores como a luz, temperatura, higiene, horas de trabalho, ventilação e recursos disponíveis são essenciais para satisfazer os desejos do trabalhador.

Salário e Carreiras – Como referido por Chiavenato (2004, p. 353) na Teoria do equilíbrio organizacional, os salários e carreiras “são “pagamentos” feitos pela organização aos seus participantes (...) possuindo um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo (...) é o valor que o esforço de um indivíduo tem para a organização, a fim de que essa alcance seus objetivos”. De acordo com Chiavenato (2004), é necessário fazer com que o trabalhador colabore com a empresa e trabalhe de acordo com os padrões de tempo previstos. Para Chiavenato (2004, p. 61) , “o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção”, havendo prémios e promoções para quem ultrapasse o padrão da produção. Chiavenato (2004, p. 61-62) refere que o homem procura trabalho não porque gosta dele, mas sim porque “é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver”. As recompensas e o salário influenciam o operário a fazer

esforços individuais de trabalho de forma a obter remunerações. A empresa pode utilizar as remunerações, e conforme nos diz Chiavenato (2004, p. 338), como “meio de recompensa (para um bom trabalhador) ou de punição (para um operário que não se dedique suficientemente à realização da sua tarefa)”.

Segurança do trabalho – É a oportunidade que a pessoa ou funcionário tem para manter o seu posto de trabalho. Há menor possibilidade do funcionário ser despedido se o nível da segurança do trabalho for elevada (Neog & Burua, 2014). Segundo Nikolaou, Theodossiou, & Vasileiou (s.d.), este é o maior fator na relação empregador-empregado. A segurança do trabalho é um fator que afeta os operários mais velhos, os superiores e os que frequentam o setor público, sendo um determinante na satisfação no trabalho. Um baixo nível de segurança do trabalho gera o efeito mais negativo na satisfação do trabalho. A segurança do trabalho afeta a satisfação no trabalho, e vice-versa.

De acordo com a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), a segurança do trabalho é calculada de acordo com as seguintes questões: 1. Estou preocupado com o futuro da minha empresa; 2. A minha empresa oferece segurança do trabalho num nível igual ou superior às empresas da mesma área de indústria; 3. Posso ter a certeza que tenho um emprego com a minha empresa enquanto eu executar bem as tarefas; 4. Quão satisfeito estou com a minha segurança do trabalho? (Nikolaou, Theodossiou, & Vasileiou, s.d.).

Relação com o superior – A relação com o superior é um dos fatores mais importantes para a retenção dos funcionários. É definida como a medida na qual os líderes se preocupam com o bem estar do operário, valorizando as suas contribuições. Um líder com boas capacidades de supervisão é aquele que faz com que os funcionários se sintam valorizados, que são ouvidos e que alguém se preocupa com eles (Neog & Burua, 2014, p. 308). Segundo Eisenberger & Huntington (1986, citado em Kula & Guler, 2014), as atitudes do superior para com o subordinado são indicadores de suporte organizacional porque o superior, sendo este agente da organização, tem a responsabilidade da gestão e avaliação do desempenho dos seus operários. Características como ouvir os operários, mostrar tolerância aos que não conseguem realizar as tarefas, dar incentivos e dar crédito são necessárias para uma boa supervisão. São características que podem não mudar nada no ambiente de trabalho e, na vida do operário, mas faz com que estes se sintam melhor e mais satisfeitos (Wicks, 2005, citado em Kula & Guler, 2014).

Relação com os colaboradores – O relacionamento com os colaboradores, e de acordo com Bosco (2014, p. 36), origina um “ambiente agradável tanto para o grupo, como para a organização, proporcionando às pessoas mais prazer em trabalhar”. Como referido por Saeed,

et al. (2013), este factor reflete a importância que as relações sociais no trabalho têm para a satisfação do operário.

Segundo Moscovici (1997, p. 36), o relacionamento com os colaboradores tem a vertente positiva e a negativa. Na vertente positiva encontra-se o relacionamento interpessoal harmonioso e positivo, há um trabalho cooperativo e em equipa, havendo a conjugação de energias, experiências e conhecimentos, criando assim a sinergia. Na vertente negativa, o relacionamento é tenso, levando assim à “desintegração de esforços, à divisão de energias e crescente deterioração do desempenho grupal”, dividindo e dissolvendo o grupo. As relações interpessoais e o clima do grupo são influenciadas uma pela outra, criando “um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono”, levando assim a satisfações ou insatisfações do operário. De acordo com Bergamini (2010, citado em Azevedo & Medeiros, 2012), o relacionamento com os colaboradores é “o maior direto substituto da remuneração por produção”.

Nível de justiça - De acordo com Rego (2001, p. 120), a “satisfação no trabalho está relacionada com o tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador é submetido”.

Segundo Bewley (2004), o nível de justiça é criado pelos superiores que tratam bem os operários, criando regras imparciais para resolver problemas, determinando promoções e postos de trabalho e usando padrões para definir o pagamento a diferentes operários, contribuindo para uma boa moral no grupo e uma atmosfera de confiança entre todos. O nível de justiça tem uma forte influência no estado das pessoas, o que gera orgulho da forma como as organizações os tratam, a eles e aos colegas. Uma atmosfera de justiça faz com que os trabalhadores se empenhem mais a realizar tarefas.

As pessoas que se sentem “justamente tratadas pela organização e pelos seus superiores são mais empenhadas/comprometidas na vida organizacional”. Estas sentem-se “mais satisfeitas no trabalho, sentem mais confiança na organização e nos seus decisores”, desempenhando um melhor empenho individual (Rego, 2001, p. 120).

Função desempenhada – Segundo Robbins, Judge, & Sobral (2010, p. 75, citado em Azevedo & Medeiros, 2012, p. 5), os “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. O operário tende a ficar mais satisfeito se a empresa cria e proporciona novas formas de desenvolvimento e crescimento. Segundo Staw & Ross (1983), e citado em Azevedo & Medeiros (2012, p. 5), a “satisfação no

trabalho muda de acordo com a função executada ou de emprego. Deste modo, os empregados podem gostar ou não de suas atribuições, de acordo com a personalidade de cada um”.

2.8. Efeitos da satisfação

Segundo Robbins (2006, p. 67), o interesse na satisfação no trabalho tenta centrar-se no desempenho dos funcionários, havendo vários estudos de forma a avaliar o impacto da satisfação no trabalho sobre os fatores da produtividade, absenteísmo e rotatividade dos funcionários. De acordo com Bako (s.d.), um trabalho que proporcione um alto grau de satisfação ao funcionário pode levar a que este tenha maior produtividade, uma melhoria no atendimento ao público e que seja menos propício a juntar-se a uma sindicalização.

Produtividade – “Funcionários felizes são funcionários mais produtivos”. Foi esta a conclusão tirada a partir dos estudos de Hawthorne, nas décadas de 30 e 40, pelos investigadores na empresa Western Electric. Com base nestas conclusões, as empresas começaram a trabalhar para “tornar seus funcionários mais felizes com práticas como a adoção de uma liderança (...), a melhoria das condições de trabalho, a expansão dos benefícios de saúde e familiares, com a oferta de seguro de vida e de bolsas de estudo”. De acordo com Robbins (2006, p. 68), esta afirmação geralmente é falsa pois, na verdade, ocorre o inverso. “Funcionários produtivos é que tendem a ser funcionários felizes. Ou seja, a produtividade leva à satisfação e não o contrário”. A empresa geralmente recompensa a produtividade e desempenho, levando a um reconhecimento, aumento salarial ou promoções. As “organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos”, podendo afirmar que as “organizações felizes são as mais produtivas” (Robbins, 2006, p. 67,68).

Absenteísmo – Como referido por Robbins (2006, p. 68), e embora haja o fato de que um funcionário insatisfeito é propício a faltar mais vezes ao trabalho, há outros fatores que têm um impacto nesse relacionamento. Robbins (2006, p.68) diz-nos que as organizações que “facilitam faltas por motivo de saúde”, estimulam os funcionários, satisfeitos ou insatisfeitos, a faltar mais, não havendo relação entre a satisfação no trabalho e o absenteísmo, apenas uma correlação moderada. De acordo com Souto (1980, citado em Penatti, Zago, & Quelhas), as principais causas do absenteísmo são a doença (comprovada ou não), razões familiares, atrasos involuntários, dificuldades e problemas financeiros, problemas nos transportes, baixa motivação, supervisão precária e políticas inadequadas à organização.

Rotatividade – A satisfação no trabalho não está relacionada com a rotatividade, pois há vários outros fatores de influência (condições de mercado, tempo de casa, oportunidades de emprego),

que são importantes na decisão de deixar o emprego. A rotatividade é menor nos trabalhadores com desempenho superior, pois as organizações têm tendência a manter esses funcionários, através de aumentos de salário, elogios, reconhecimento, promoções, convencendo-os assim a continuar no emprego. Ao contrário destes, os funcionários de baixo desempenho têm mais tendência a receber pouco esforço por parte da organização (Robbins, 2006, p. 67).

Cidadania Organizacional – Como é referido por Robbins (2006, p. 68), os funcionários que estão mais satisfeitos têm tendência a falar bem e a ajudar os outros funcionários da organização a ultrapassar as suas expectativas, estando dispostos a “ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas expetativas positivas”. A satisfação no trabalho abrange os “conceitos de resultados, tratamento e procedimento justos” por meio da percepção da justiça. Se o funcionário não vê justiça no chefe, nas políticas de remuneração ou nos procedimentos da empresa, a sua satisfação no trabalho desce. Quando se vê o cenário contrário em que o funcionário veja que os procedimentos e resultados da empresa são justos, é criada a confiança.

2.9. Consequências da Insatisfação

A insatisfação nos operários é expressa de várias maneiras. Em vez da demissão, os operários podem “reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho.” (Robbins, 2006, p. 70).

Stress – De acordo com Fraser (1983, pp. 55-58), quando há remoção de características no trabalho que são desejadas pelo operário ou adição de características no trabalho que não são desejadas pelo operário, há um aumento do nível do stress e uma diminuição da satisfação. O stress, pode ser considerado como uma carga que aumenta com a sobrecarga de trabalho, más condições de trabalho, supervisão severa ou horas de trabalho não razoáveis.

Os operários não satisfeitos com os seus trabalhos são mais vocacionados a encontrar e a reportar problemas no trabalho (Bako, s.d.).

Mau desempenho – Se um operário não consegue realizar o seu trabalho, vai influenciar todos aqueles que entram em contacto com ele, através da sua atitude, levando a um mau ambiente de trabalho, e, através do qual, os outros operários também irão pensar nas suas ocupações no trabalho. Se as más atitudes não forem melhoradas, o desempenho geral dos operários irá diminuir (Bako, s.d.).

Falta de produtividade – A baixa produtividade do operário, juntamente com uma má resolução de problemas por parte do empregador resulta numa diminuição de lucros da

empresa. Quando o operário não dá atenção suficiente às suas responsabilidades, ele tenta encontrar outras coisas diferentes para fazer e que o deixam mais satisfeito. Quando uma parte do grupo mostra falta de produtividade, a outra parte sente-se decepcionada, e, portanto, o lucro geral da empresa começa a diminuir. (Bako, s.d.)

Segundo Robbins (2006, p. 70), os funcionários podem-se exprimir de diversas formas. “Em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho”. Como demonstrado na Figura 13, há quatro tipos de respostas que diferem entre si no eixo construtivo/destrutivo e ativo/passivo.



Figura 13 - Respostas para a insatisfação no trabalho

(Robbins, 2006, p. 70)

Saída – “Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão” (Robbins, 2006, p. 70).

Comunicação – “Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical” (Robbins, 2006, p. 70).

Lealdade – “Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão “a coisa certa” (Robbins, 2006, p. 70).

Negligência – “Deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crónicos, redução do empenho e aumento do índice de erros” (Robbins, 2006, p. 70).

Os comportamentos de saída e negligência englobam as variáveis de desempenho, a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade, ampliando as alternativas das respostas dos funcionários, comunicação e lealdade, comportamentos estes que permitem que os “indivíduos tolerem situações desagradáveis ou revivam condições de trabalho satisfatórias” (Robbins, 2006, p. 70).

3. Metodologia da Investigação

3.1. Questão da investigação

A literatura científica é composta por evidências da importância da relação com os superiores e da relação com os colegas na satisfação no trabalho. Neste sentido, pretendeu-se estudar esta relação de influência numa amostra no Norte de Portugal a partir da seguinte pergunta de partida:

Em que medida a Relação com os Superiores e Relação com os Colegas influencia a Satisfação no Trabalho?

Neste sentido, e de forma a analisar o objetivo do trabalho, foram recolhidos dados através de um questionário.

3.2. Questionário

Após a revisão da literatura, foi-nos permitido concluir que a maioria dos casos de estudo de satisfação recai sobre a utilização de um questionário. De acordo com Oppenheim (1992, citado em Abdulla, 2009), o questionário está particularmente adequado a obter informações sobre o que o indivíduo sabe, sente ou quer, pretende e faz ou tem feito num contexto particular. De uma maneira mais simplificada, é um conjunto de perguntas fechadas e / ou abertas geralmente administradas, em papel, num formato estruturado. De acordo com Sarantakos (1988, citado em Abdulla, 2009), a utilização do questionário fornece várias vantagens e desvantagens, sendo estas:

- Vantagens:
 - Baixo custo;
 - Resultados obtidos rapidamente;
 - Pode ser respondido de acordo com conveniência do sujeito;
 - Oferece anonimato;
 - Reduz os erros do entrevistador;
 - Medida estável, consistente e uniforme, sem variação;
 - Proporciona maior cobertura, pois o entrevistador pode abordar os inquiridos mais facilmente.
- Desvantagens:
 - Não permite o esclarecimento de dúvidas;

- Não há oportunidade de motivar o sujeito a responder às perguntas;
- O investigador não sabe se foi o público alvo que respondeu ao questionário;
- Não se sabe se o sujeito seguiu a ordem das perguntas;
- A falta de supervisão pode resultar na possibilidade de resposta parcial.

Neste estudo, foi utilizado como base de análise da satisfação no trabalho o Minnesota *Satisfaction Questionnaire*, na sua versão mais curta. A escolha deste questionário recaiu, pois, após a análise de outros questionários, nomeadamente o *The Job Descriptive Index*, e verificou-se que era o que mais se adequava no estudo deste caso devido ao seu conteúdo e dimensão. Este questionário consiste numa série de itens que são reforçadores da satisfação no trabalho. Neste sentido, foram utilizadas 21 questões para a medição da Satisfação no Trabalho. O sujeito indica, através de uma escala de likert com 5 pontos, quão satisfeito ele se sente. Este questionário torna viável a obtenção de uma imagem mais individualizada da satisfação do trabalhador do que era possível utilizando medidas brutas ou mais gerais da satisfação no trabalho como um todo. Esta medição individualizada é útil porque dois indivíduos podem expressar a mesma quantidade de satisfação geral com o seu trabalho, mas por razões inteiramente diferentes (Dawis, Weiss, England, & Lofquist, 1967).

Em segundo lugar, e complementando o questionário Minnesota *Satisfaction Questionnaire*, foram utilizadas 18 questões para a medição da Relação com os Superiores, obtidas em (Lee, 2008) e 9 questões para a medição da Relação com os Colegas, obtidas em (Kelly, Lercel, & Patankar, 2011), de forma a procurar saber se a amostra estava satisfeita com a relação com os seus superiores e com a relação com os seus colegas, fatores que, de acordo com a revisão de literatura, podem afetar a satisfação no trabalho.

Adicionalmente, o questionário era constituído por respostas relacionadas com a caracterização sociodemográfica dos inquiridos. O questionário encontra-se no Anexo III – SEM-PLS (Passo a passo).

De forma a estudar os resultados dos inquéritos, foram realizadas duas análises. A análise fatorial exploratória, presente no ponto 1 e a análise em SEM-PLS, presente no ponto 4.2. Foram escolhidas estas análises devido à amostra de reduzida dimensão e por ser um estudo exploratório que pretende testar a essência dos construtos e as suas relações.

3.3. Amostra

A divulgação do questionário realizou-se em formato papel. O questionário foi divulgado no 1º mês de 2017. A amostra para esta investigação é composta por duas empresas, sendo ambas

sediadas em Viana do Castelo, no Norte de Portugal. A Empresa A opera na área da formação profissional, tendo 20 anos de existência, cerca de 40 trabalhadores. A Empresa B opera na área de comércio e instalação de material elétrico, tem 18 anos de existência e é composta por 12 trabalhadores. Foi escolhida esta amostra por se mostrar adequada ao objetivo do estudo, por proximidade geográfica e por disponibilidade para serem alvo do inquérito, tendo sido obtidos um total de 43 inquéritos válidos, sendo estes respondidos por 31 indivíduos da empresa A, correspondente a 77,5% da totalidade dos trabalhadores e por 12 indivíduos da empresa B, correspondente a 100% da totalidade dos trabalhadores. Estes indivíduos têm idades entre os 18 e 65 anos.

3.4. Análise descritiva

No que diz respeito ao género, e conforme demonstrado no Gráfico 1, a amostra era constituída por 43 sujeitos, sendo distribuída da seguinte forma:

- 24 sujeitos do género masculino, representativos de 55,81% da amostra.
- 19 sujeitos do género feminino, representativos de 44,19% da amostra.

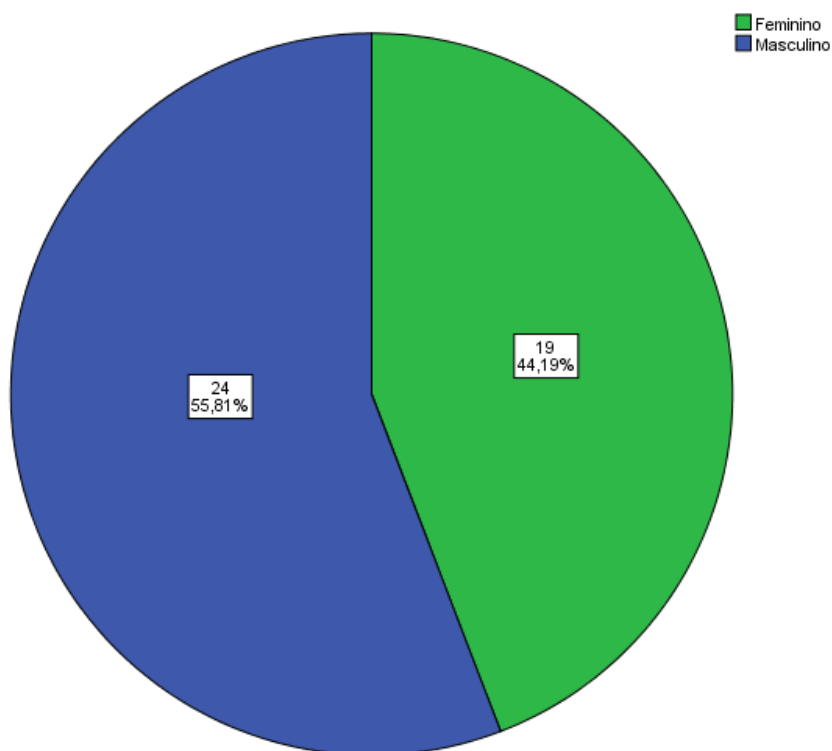


Gráfico 1 – Género

Fonte: Autor (2017)

No que diz respeito à idade da amostra, a distribuição é feita da seguinte forma, conforme representado no Gráfico 2:

- Entre 18 e 25 anos, temos 1 sujeito, representativo de 2,33% da amostra.
- Entre 26 e 35 anos, temos 11 sujeitos, representativos de 25,58% da amostra.
- Entre 36 e 45 anos, temos 20 sujeitos, representativos de 46,51% da amostra.
- Entre 46 e 55 anos, temos 9 sujeitos, representativos de 20,93% da amostra.
- Mais de 55 anos, temos 2 sujeitos, representativos de 4,65% da amostra.

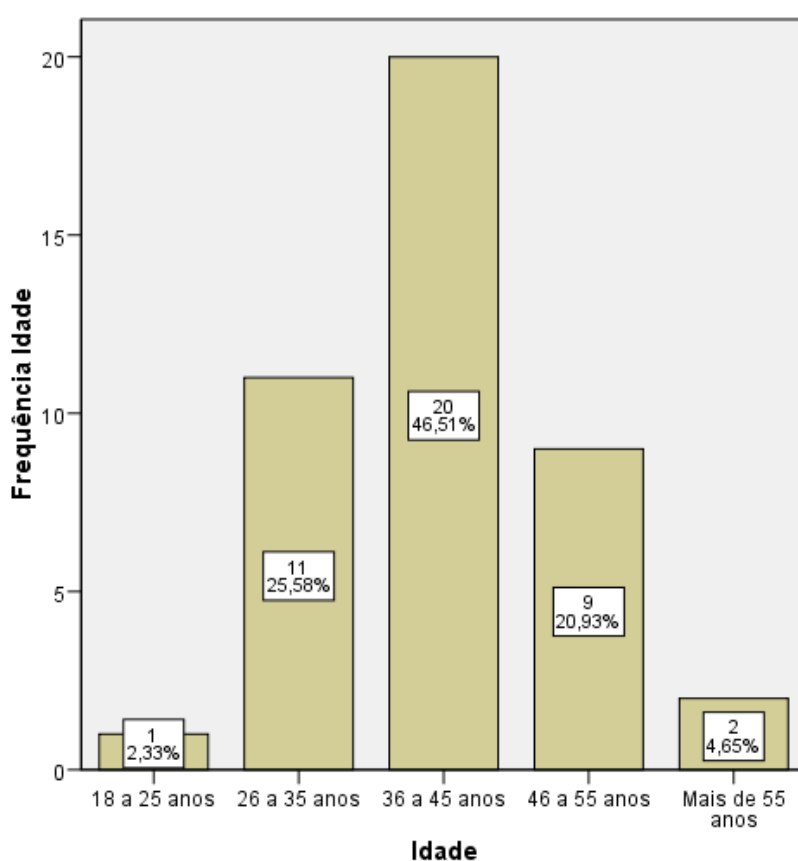


Gráfico 2 – Idade

Fonte: Autor (2017)

Conforme demonstrado na Tabela 1, a média e moda de idades da amostra encontra-se na faixa etária de 36 a 45 anos.

Tabela 1 - Estatísticas da idade

Estatísticas		
Grau acadêmico		
N	Válido	43
	Ausente	0
Média		36 a 45 anos
Mediana		46 a 55 anos
Moda		46 a 55 anos

No que diz respeito ao grau acadêmico, distribuição é feita da seguinte forma, tal como demonstrado no Gráfico 3:

- 1 sujeito com o Ensino Básico, representativo de 2,33% da amostra.
- 20 sujeitos com o Ensino Secundário, representativos de 46,51% da amostra.
- 22 sujeitos com o Ensino Superior, representativos de 51,16% da amostra.

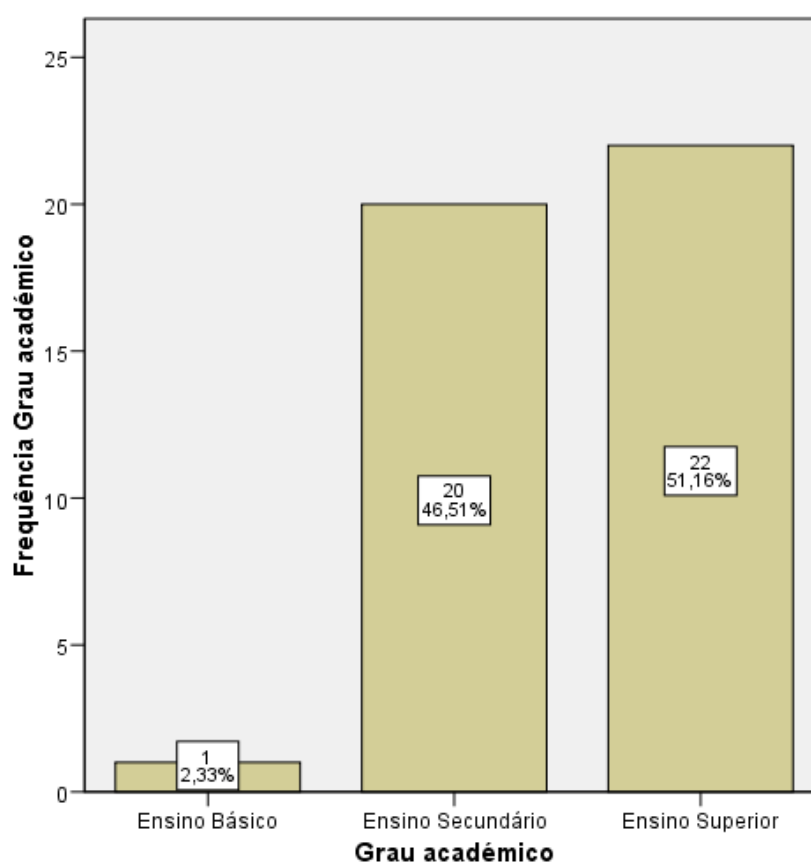


Gráfico 3 - Grau acadêmico

Fonte: Autor (2017)

Em relação ao tempo de serviço dos inquiridos, e tal como demonstrado no Gráfico 4, a distribuição é feita da seguinte forma:

- Com menos de 2 anos de serviço, 8 sujeitos, representativos de 18,60% da amostra.
- Entre 2 a 5 anos, 4 sujeitos, representativos de 9,30% da amostra.
- Entre 5 e 10 anos, 8 sujeitos, representativos de 18,60% da amostra.
- Entre 10 e 15 anos, 5 sujeitos, representativos de 11,63% da amostra.
- Com mais de 15 anos de serviço, 18 sujeitos, representativos de 41,86% da amostra.

Tabela 2 - Estatísticas do grau académico

Estatísticas		
Grau académico		
N	Válido	43
	Ausente	0
Média		Ensino Secundário
Mediana		Ensino Superior
Moda		Ensino Superior

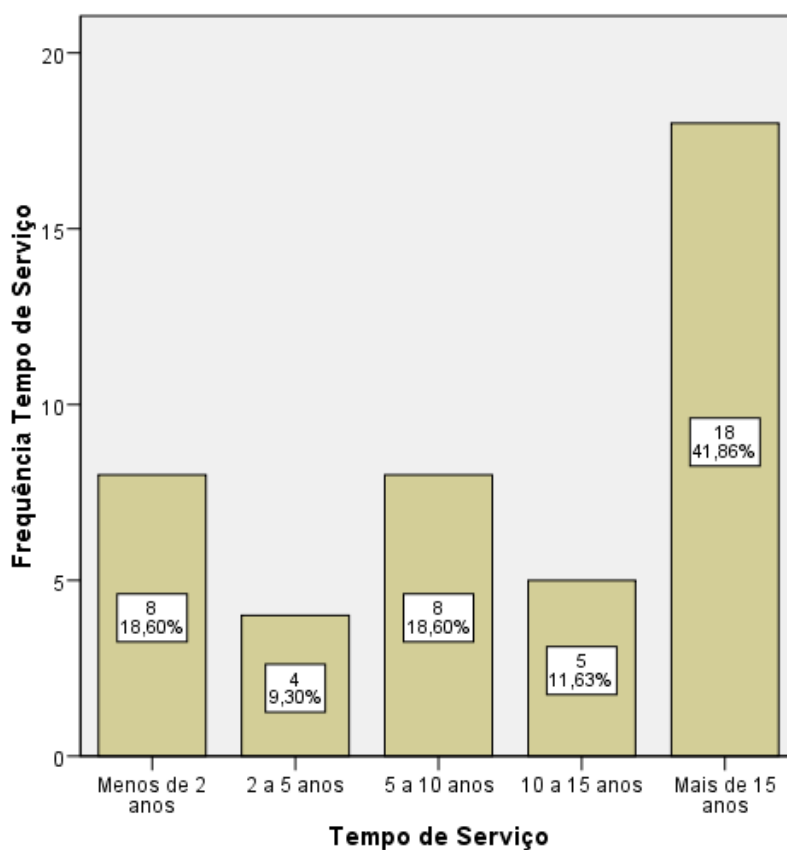


Gráfico 4 - Tempo de serviço

Fonte: Autor (2017)

Conforme referido na Tabela 3, a média da amostra encontra-se entre os 5 e 15 anos de serviço, e a grande maioria dos sujeitos já trabalha na organização há mais de 15 anos, ou seja, perto da data de início de atividades das organizações.

Tabela 3 - Estatísticas do tempo de serviço

Estatísticas		
Tempo de Serviço		
N	Válido	43
	Ausente	0
Média		5 a 10 anos
Mediana		10 a 15 anos
Moda		Mais de 15 anos

Em relação ao salário mensal, a distribuição é feita da seguinte forma, como demonstrado no Gráfico 5:

- Com salário inferior a 600 euros, 6 sujeitos, representativos de 13,95% da amostra.
- Entre 600 a 1200 euros, 24 sujeitos, representativos de 55,81% da amostra.

- Entre 1200 e 1500 euros, 8 sujeitos, representativos de 18,60% da amostra.
- Com salário superior a 1500 euros, 5 sujeitos, representativos de 11,63% da amostra.

De acordo com a Tabela 4, a média dos sujeitos recebe entre 600 a 1200 euros mensais.

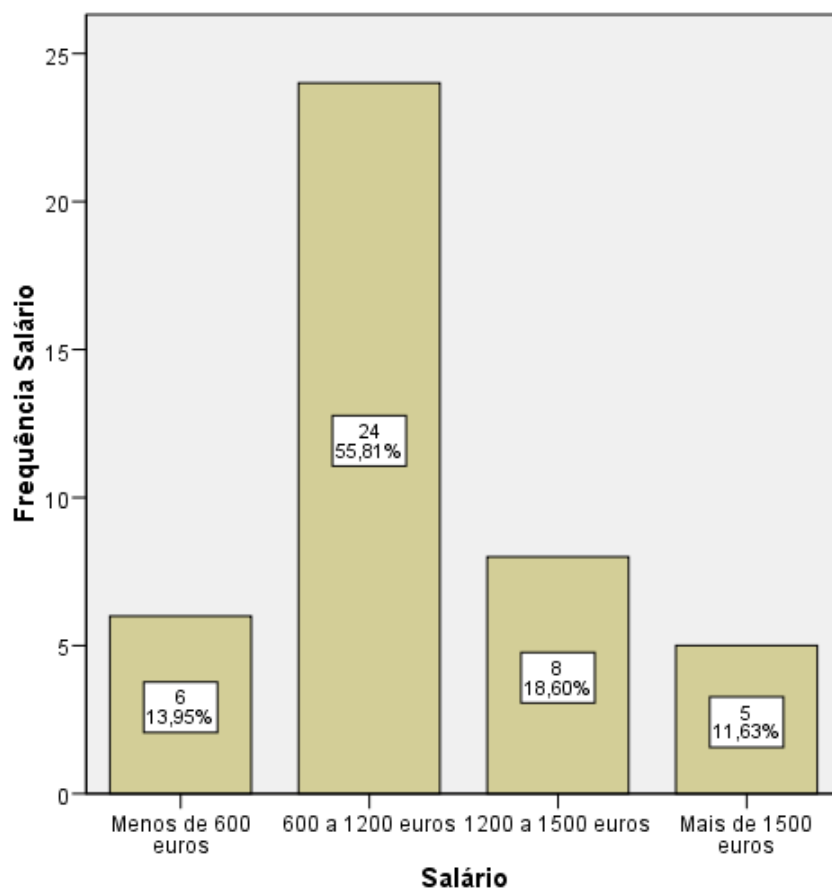


Gráfico 5 – Salário

Fonte: Autor (2017)

Tabela 4 - Estatísticas do Salário Mensal

Estatísticas		
Salário		
N	Válido	43
	Ausente	0
Média		600 a 1200 euros
Mediana		600 a 1200 euros
Moda		600 a 1200 euros

Em relação ao horário de trabalho, e de acordo com o Gráfico 6, a distribuição é feita da seguinte forma:

- Horário rígido, 23 sujeitos, representativos de 65,71% da amostra.

- Horário por turnos, 4 sujeitos, representativos de 11,43% da amostra.
- Sem horário de trabalho, 5 sujeitos, representativos de 14,29% da amostra.
- Horário flexível, 3 sujeitos, representativos de 8,57% da amostra.

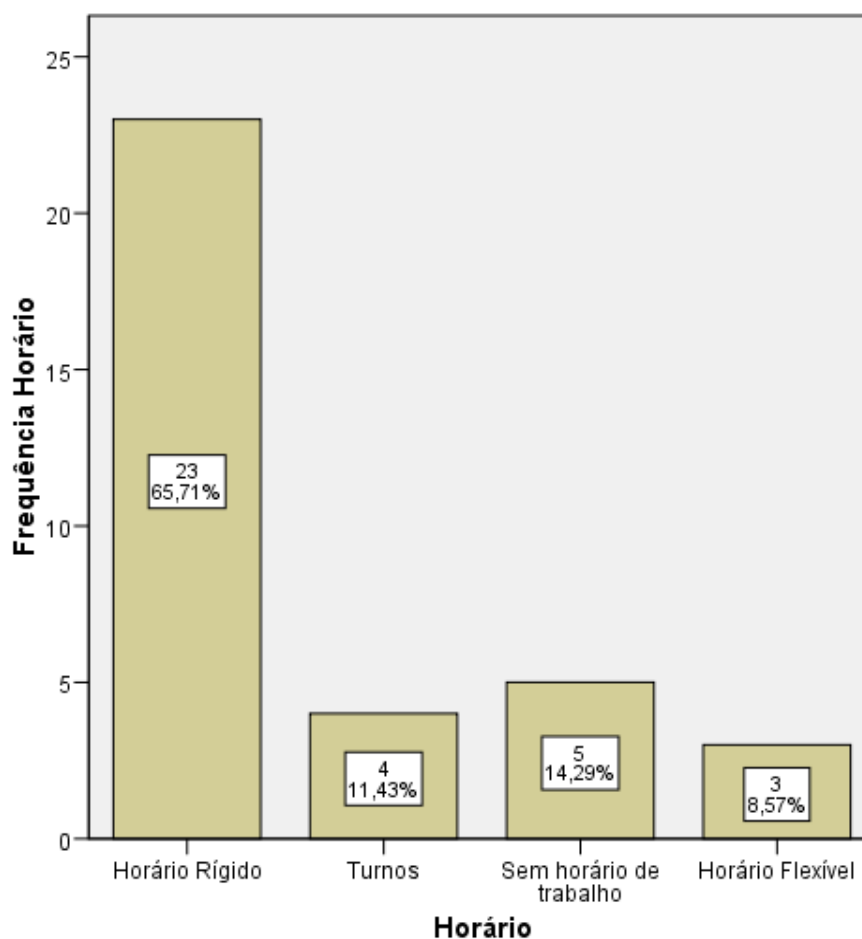


Gráfico 6 - Horário de trabalho

Fonte: Autor (2017)

De acordo com a Tabela 5, a maioria dos sujeitos trabalha num horário rígido. Nesta questão, 8 dos 43 resultados totais não foram validados, por falta de resposta.

Tabela 5 - Estatísticas do horário de trabalho

Estatísticas		
Horário		
N	Válido	35
	Ausente	8
Média		Turnos
Mediana		Horário Rígido
Moda		Horário Rígido

Em relação à satisfação global no trabalho, através da questão “Está satisfeito com o seu trabalho?”, e de acordo com o Gráfico 7, a distribuição é feita da seguinte forma:

- Muito insatisfeitos, 3 sujeitos, representativos de 6,98% da amostra.
- Insatisfeitos, 3 sujeitos, representativos de 6,98% da amostra.
- Não consegue decidir se está satisfeito ou insatisfeito, 12 sujeitos, representativos de 27,91% da amostra.
- Satisfeitos, 16 sujeitos, representativos de 37,21% da amostra.
- Muito satisfeitos, 9 sujeitos, representativos de 20,93% da amostra.

Com estes resultados, podemos concluir que a maioria dos sujeitos da amostra está satisfeito ou muito satisfeito com o seu trabalho, representando 58,24% da amostra. Pelo contrário, há cerca de 13,96% sujeitos da amostra que não estão satisfeitos com o seu trabalho.

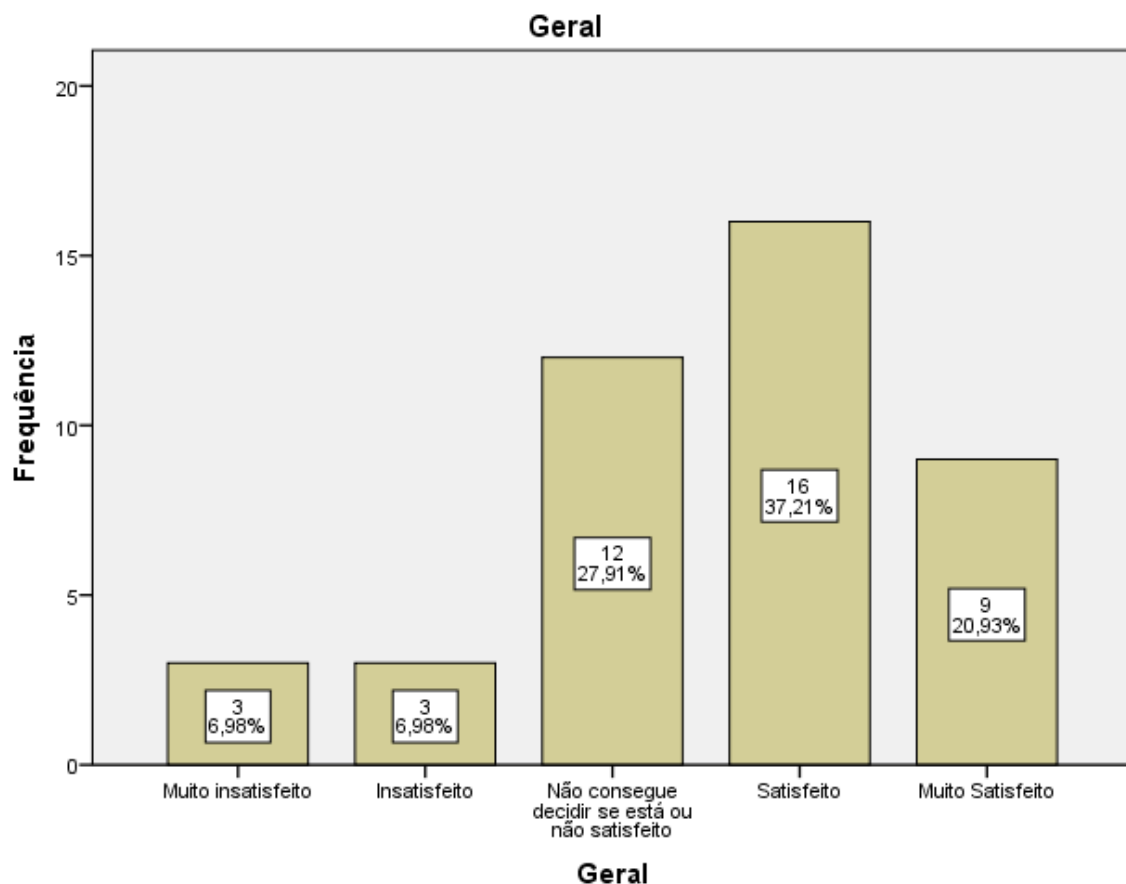


Gráfico 7 - Satisfação global no trabalho

Fonte: Autor (2017)

Comparando os resultados obtidos na questão global da satisfação, entre os sujeitos do género masculino e os sujeitos do género feminino, e de acordo com o Gráfico 8, é possível concluir

que o género masculino é o que se sente mais satisfeito em relação ao seu emprego, com cerca de 66% da totalidade da amostra do género masculino a sentir-se satisfeito, face aos 47% da totalidade da amostra feminina.

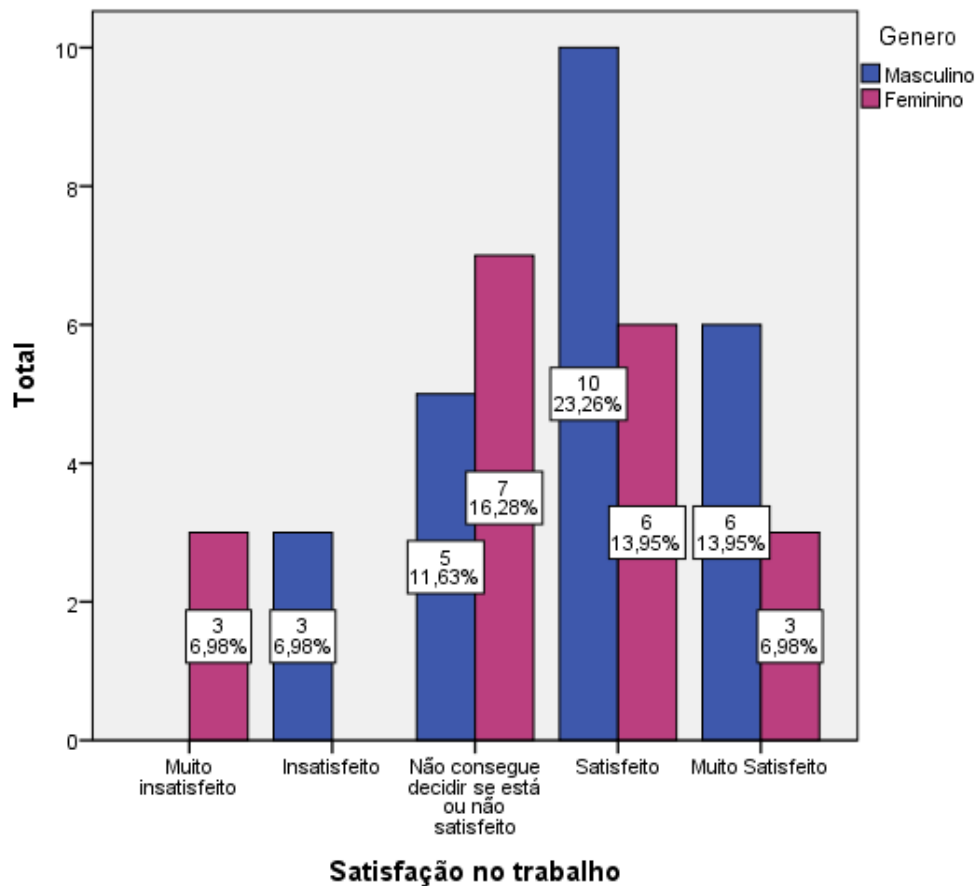


Gráfico 8 - Satisfação global no trabalho por género

Fonte: Autor (2017)

As respostas às questões da parte 2 e parte 3 do questionário realizaram-se numa escala de likert de 5 pontos: 1 – Discordo totalmente, a 5 – Concordo Totalmente. A média, moda e mediana dos resultados obtidos está descrita na **Erro! A origem da referência não foi encontrada..** D e acordo com a moda, a maioria dos sujeitos concorda com todas as questões colocadas. Em alguns casos, estes não concordam nem discordam.

Tabela 6 - Análise descritiva à mediana e moda dos itens do questionário

	Mediana	Moda
Atividade	Satisfeito	Satisfeito
Independência	Satisfeito	Satisfeito
Variedade	Satisfeito	Satisfeito
Estatuto social	Satisfeito	Satisfeito
Supervisão – relações humanas	Não consegue decidir	Satisfeito
Supervisão - técnica	Não consegue decidir	Satisfeito
Valores morais	Satisfeito	Satisfeito
Segurança	Satisfeito	Satisfeito
Serviços sociais	Satisfeito	Satisfeito
Autoridade	Satisfeito	Não consegue decidir
Utilização de habilidades	Satisfeito	Satisfeito
Políticas e práticas da organização	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Compensação	Não consegue decidir	Satisfeito
Progresso	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Responsabilidade	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Criatividade	Satisfeito	Satisfeito
Condições de trabalho	Satisfeito	Satisfeito
Colegas relação	Satisfeito	Não consegue decidir
Reconhecimento	Satisfeito	Satisfeito
Realização	Satisfeito	Satisfeito
Significado do trabalho	Não consegue decidir	Não consegue decidir

Compreensão dos objetivos	Não consegue decidir	3 e 4
Integração	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Valorização	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Oportunidade opinião	Não consegue decidir	Satisfeito
Reconhecimento perante outros	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Competências	Não consegue decidir	Satisfeito
Avaliação positiva	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Evolução	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Incentivo	Satisfeito	Satisfeito
Orientação para os objetivos	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Oportunidades de treino	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Verificação de recursos disponíveis	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Relações influentes	Não consegue decidir	Satisfeito
Autonomia de contacto	Não consegue decidir	Satisfeito
Rigor nas regras	Satisfeito	Não consegue decidir
Independência no Trabalho	Satisfeito	Satisfeito
<i>Empowerment</i> (Decisão partilhada)	Satisfeito	Satisfeito
Cooperação	Satisfeito	Satisfeito
Confiança	Satisfeito	Satisfeito
Confiança nas competências	Satisfeito	Satisfeito
Reconhecimento entre pares	Não consegue decidir	Não consegue decidir
Oportunismo	Satisfeito	Não consegue decidir
Interajuda	Satisfeito	Satisfeito
Responsabilidade sobre os colegas	Satisfeito	Satisfeito

Parceria	Satisfeito	Satisfeito
Partilha	Não consegue decidir	Não consegue decidir

3.5. Modelo inicial de estudo

Foi criado um modelo inicial de estudo no SmartPLS com o objetivo de verificar a influência dos construtos Relação com os Superiores e Relação com os Colegas na variação do construto Satisfação no Trabalho. Cada um destes construtos tem vários itens, numerados, correspondentes às perguntas do Questionário.

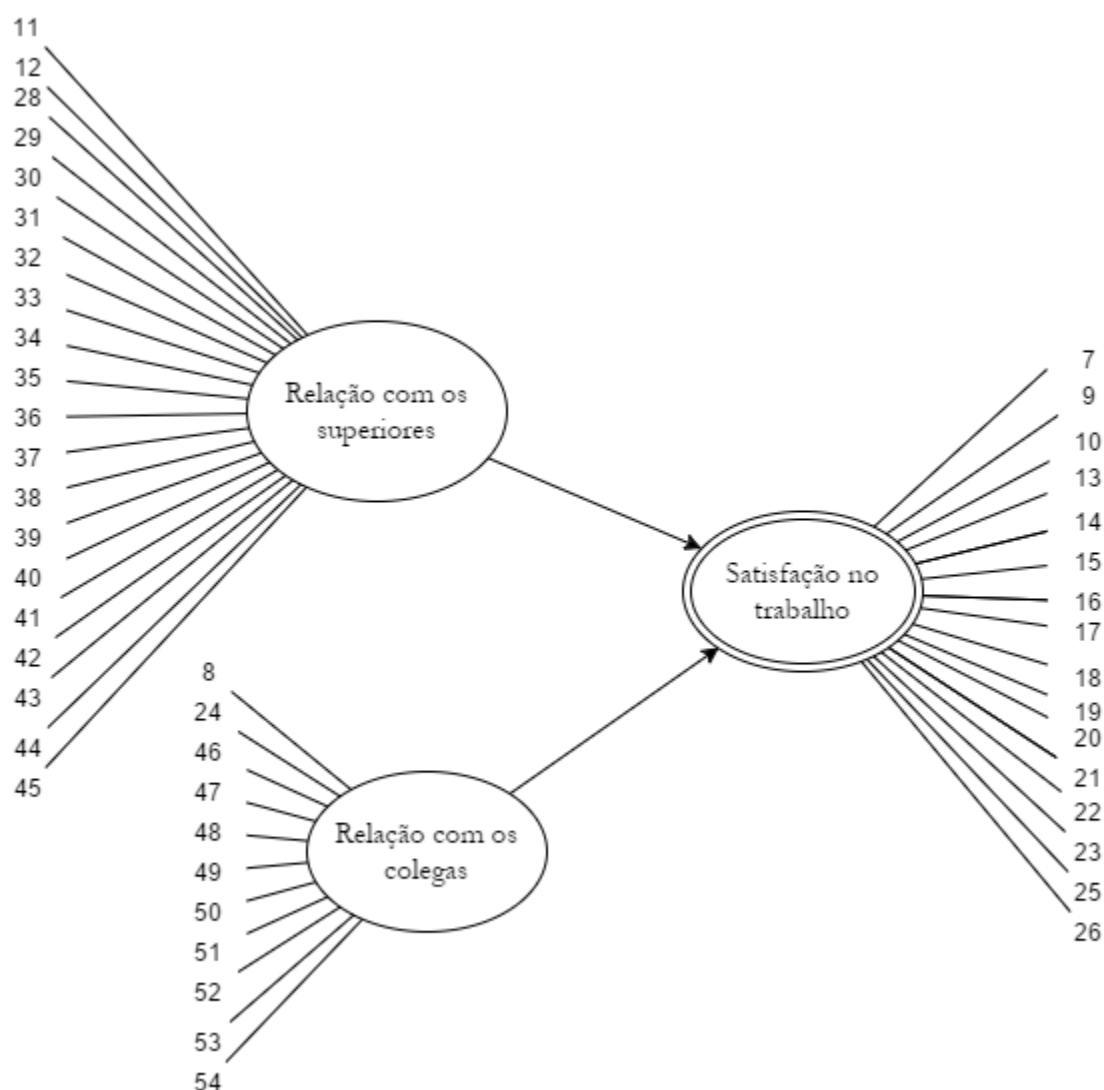


Figura 14 – Modelo SEM-PLS proposto

Fonte: Autor (2017)

4. Análise de Resultados

4.1. Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial é uma técnica de interdependência cuja finalidade primordial é definir a estrutura subjacente entre as variáveis da análise (Hair Jr., Black, Babin, & Anderson, 2010).

A análise fatorial exploratória é definida como um “conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas (Brown, 2006, citado em Damásio, 2012).

4.1.1. Análise Fatorial Exploratória – Satisfação no Trabalho

Inicialmente, realizamos o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. O resultado do teste de KMO deve ser maior do que 0,5, para ser aceite estatisticamente. O teste da esfericidade é um teste estatístico para verificar se há presença de correlações entre as variáveis. Este, de acordo com Hair Jr., Black, Babin, & Anderson (2010), diz-nos a significância estatística, na qual a matriz de correlação tem correlações significativas entre algumas variáveis. O resultado deste teste deve ser menor do que 0,05. Ambos os testes demonstraram valores aceites estatisticamente, como comprovado na Tabela 7.

Tabela 7 - Teste de KMO e de Bartlett – Fatores Satisfação no Trabalho

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,809
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	399,932
	df	120
	Sig.	,000

Conforme demonstrado na matriz representada na Tabela 8, podemos observar que há 3 fatores. Estes fatores têm valores próprios iniciais maiores que 1. O fator 1 é o que apresenta o maior peso fatorial entre todos, com 44,375% de variância, seguido do fator 2, representativo por 11,299% de variância, e o fator 3 apresenta peso fatorial de 9,494%, resultando num peso fatorial total de 65,167%.

Tabela 8 - Variância total explicada – Fatores Satisfação no Trabalho

Variância total explicada									
Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,100	44,375	44,375	7,100	44,375	44,375	4,018	25,110	25,110
2	1,808	11,299	55,674	1,808	11,299	55,674	3,591	22,444	47,553
3	1,519	9,494	65,167	1,519	9,494	65,167	2,818	17,614	65,167

Na Tabela 9 estão representados os 3 fatores e as 16 perguntas associadas à satisfação no trabalho. Assim sendo, o fator 1 tem associados 7 itens, o fator 2 tem associados 5 itens, e o fator 3 tem associados 4 itens. Comrey & Lee (1992, citado em Abdulla, 2009) sugeriram que qualquer valor maior que 0,71 deverá ser considerado excelente, acima de 0,63 deverá ser considerado muito bom, acima de 0,50 deverá ser considerado bom, acima de 0,45 deverá ser considerado justo e abaixo de 0,32 deverá ser considerado pobre. Nesta análise foi utilizado o método de rotação Varimax, que, segundo Hair Jr., Black, Babin, & Anderson (2010) é o melhor método de rotação na rotação ortogonal.

Tabela 9 - Matriz de componentes rotativa – Fatores Satisfação no Trabalho

Matriz de componente rotativa ^a			
	Componente		
	1	2	3
Serviços sociais	,842	,053	,088
Variedade	,807	,229	,101
Realização	,793	,403	,140
Responsabilidade	,608	,345	,288
Utilização de habilidades	,602	,421	,277
Criatividade	,504	,070	,214
Autoridade	,487	,387	,405
Compensação	,133	,909	,077
Progresso	,080	,888	,170
Estatuto social	,434	,722	-,094
Reconhecimento	,438	,604	,188

Políticas e práticas da organização	,441	,552	,474
Condições de trabalho	,175	,118	,867
Segurança	-,078	,275	,817
Valores morais	,324	,105	,716
Atividade	,250	-,125	,419
Método de Extração: Análise de Componente Principal.			
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.			
a. Rotação convergida em 3 iterações.			

4.1.1.1. Classificação dos fatores

Fator 1 – Realização pessoal

De acordo com a Tabela 9, o primeiro fator é composto por 7 itens, estando presente na primeira coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 10, estão relacionados com a valorização pessoal e a satisfação pessoal.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,842 e 0,487.

Tabela 10 - Itens do fator 1 – Realização Pessoal

Nº da questão	Questão	Nome do item
15	Possibilidade de ajudar outras pessoas.	Serviços sociais
9	Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	Variedade
26	Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	Realização
21	Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).	Responsabilidade
17	Possibilidade de fazer algo que faça uso das minhas competências.	Utilização de habilidades
16	Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	Criatividade
22	Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	Autoridade

Fator 2 – Carreiras

De acordo com a Tabela 9, o segundo fator é composto por 5 itens, estando presente na segunda coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 11, estão relacionados com o salário e as carreiras.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,909 e 0,552.

Tabela 11 - Itens do fator 2 – Carreiras

Nº da questão	Questão	Nome do item
19	Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.	Compensação
20	Possibilidade de progressão profissional.	Progresso
10	Oportunidade de “ser alguém na vida”.	Estatuto social
25	Reconhecimento por fazer um bom trabalho.	Reconhecimento
18	Forma como as políticas da instituição são implementadas.	Políticas e práticas da organização

Fator 3 – Condições e ética no trabalho

De acordo com a Tabela 9, o terceiro fator é composto por 4 itens, estando presente na terceira coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 12, estão relacionados com a organização, as suas condições e estabilidade que fornecem.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,867 e 0,419.

Tabela 12 - Itens do fator 3 – Condições e ética no trabalho

Nº da questão	Questão	Nome do item
23	Condições de trabalho.	Condições de trabalho
14	Segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.	Segurança
13	Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.	Valores morais
7	Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	Atividade

4.1.1.2. Teste de fiabilidade

Como demonstrado na Tabela 13, o resultado do teste de fiabilidade regista dois fatores com *Alpha de Cronbach* superior a 0,8 e um fator com *Alpha de Cronbach* superior a 0,7. Todos os fatores são validados no teste da fiabilidade.

Tabela 13 - Coeficiente *Alpha de Cronbach* – Fatores Satisfação no Trabalho

Fator	Nº de itens	<i>Alpha de Cronbach</i> (α)
1 – Realização pessoal	7	0,882
2 – Carreiras	5	0,881
3 - Condições e ética no trabalho	4	0,746

4.1.2. Análise Fatorial Exploratória – Relação com os Superiores

Como referido inicialmente, iniciamos a análise fatorial exploratória através do teste KMO. Como demonstrado na Tabela 14, podemos observar que a significância estatística é menor que 0,05, sendo este o valor esperado. O indicador de medida KMO é de 0,859. Ambos os testes são aceites estatisticamente, de acordo com as recomendações da análise fatorial exploratória.

Tabela 14 - Teste de KMO e de Bartlett – Fatores Relação com os Superiores

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,859
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	891,787
	df	171
	Sig.	,000

Conforme observado na Tabela 15, há 2 fatores que têm valores próprios iniciais superiores a 1. O fator 1 é o que apresenta maior peso fatorial, com 68,089% de variância, seguido pelo fator 2, que apresenta 5,901%, resultando num peso fatorial total de 73,990%.

Tabela 15 - Variância total explicada – Fatores Relação com os Superiores

Variância total explicada									
Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	12,937	68,089	68,089	12,937	68,089	68,089	8,252	43,431	43,431
2	1,121	5,901	73,990	1,121	5,901	73,990	5,806	30,559	73,990

Na Tabela 16, estão representados os 2 fatores e as 19 perguntas associadas à relação com os superiores. Assim, o fator 1 tem associados 13 itens, o fator 2 tem associados 6. O item Rigor nas Regras foi excluído após se apresentar como único valor no fator 3, previamente analisado.

Tabela 16 - Matriz componente rotativa – Fatores Relação com os Superiores

Matriz de componente rotativa ^a		
	Componente	
	1	2
Relações influentes	,828	,324
Valorização	,821	,374
Avaliação positiva	,813	,380
Verificação de recursos disponíveis	,806	,330
Integração	,806	,332
Oportunidades de treino	,805	,302
Supervisão - relações humanas	,744	,390
Significado do trabalho	,720	,567
Reconhecimento perante outros	,713	,539
Supervisão - técnica	,686	,421
Compreensão dos objetivos	,672	,577
Orientação para os objetivos	,665	,656
Oportunidade opinião	,628	,478
Incentivo	,377	,831
Independência no trabalho	,198	,796
Empowerment	,385	,795

Evolução	,389	,712
Competências	,440	,621
Autonomia de contato	,520	,570
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.		
a. Rotação convergida em 3 iterações.		

4.1.2.1. Classificação dos fatores

Fator 1 – Relação com os Superiores – Relacionamento interpessoal.

De acordo com a Tabela 16, o primeiro fator é composto por 13 itens, estando presente na primeira coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 17, estão relacionados com a forma como os superiores nos ajudam a relacionar entre colegas e a ter um melhor desempenho na organização.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,828 e 0,628.

Tabela 17 - Itens do fator 1 – Relação com os Superiores – Relacionamento interpessoal

Nº da questão	Questão	Nome do item
41	Os superiores ajudam-me a desenvolver boas relações com as pessoas que podem influenciar a minha performance.	Relações influentes
31	Os superiores fazem-me acreditar que o meu trabalho pode “fazer a diferença” na organização.	Valorização
35	Os superiores focam-se no meu sucesso e não nas minhas falhas.	Avaliação positiva
40	Os superiores verificam sempre se tenho os recursos necessários para a realização de uma tarefa.	Verificação de recursos disponíveis
30	Os superiores ajudam-me a ver que faço parte de uma grande equipa.	Integração
39	Os superiores oferecem-me a oportunidade de treinar de forma a realizar as tarefas com mais eficácia.	Oportunidades de treino
11	Modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as).	Supervisão - relações humanas

28	Os superiores ajudam-me a compreender a importância do meu trabalho na eficácia da organização.	Significado do trabalho
33	Os superiores reconhecem o meu bom trabalho e usam-no como exemplo para os outros.	Reconhecimento perante outros
12	Competência do meu supervisor na tomada de decisões.	Supervisão - técnica
29	Os superiores ajudam-me a compreender como os objetivos do meu departamento se relacionam com os da organização.	Compreensão dos objetivos
38	Os superiores ajudam-me a identificar o que preciso para alcançar os meus objetivos.	Orientação para os objetivos
32	Os superiores oferecem oportunidades para mostrar a minha opinião.	Oportunidade de opinião

Fator 2 – Relação com os Superiores – Autonomia no trabalho e decisão.

De acordo com a Tabela 16, o segundo fator é composto por 6 itens, estando presente na segunda coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 18, estão relacionados com a forma como os superiores ajudam a ter autonomia, oferecendo orientação no trabalho e ajudando na tomada de decisões.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,831 e 0,570.

Tabela 18 - Itens do fator 2 – Relação com os Superiores – Autonomia no trabalho e decisão

Nº da questão	Questão	Nome do item
37	Os superiores ajudam-me a ultrapassar obstáculos.	Incentivo
44	Os superiores permitem que faça o meu trabalho à minha maneira.	Independência no trabalho
45	Os superiores tomam decisões comigo.	Empowerment
36	Os superiores acreditam na minha habilidade de melhorar mesmo quando cometo erros.	Evolução
34	Os superiores reconhecem que consigo realizar tarefas exigentes.	Competências
42	Os superiores encorajam-me a contactar diretamente as pessoas das quais necessito de informação.	Autonomia de contato

4.1.2.2. Teste de fiabilidade

Como demonstrado na Tabela 19, o resultado do teste de fiabilidade regista os dois fatores com um *Alpha de Cronbach* superior a 0,9. Podemos concluir que cada fator tem a consistência interna adequada com fatores acima do padrão convencional.

Tabela 19 - Coeficiente *Alpha de Cronbach* – Fatores Relação com os Superiores

Fator	Nº de itens	<i>Alpha de Cronbach</i> (α)
1 – Relações interpessoais.	13	0,971
2 – Autonomia no trabalho e decisão.	6	0,905

4.1.2.3. Análise Fatorial Exploratória – Relação com os Colegas

Conforme realizado anteriormente, é iniciada a análise fatorial exploratória, utilizando o teste KMO. Como demonstrado na Tabela 20, é possível observar que a significância estatística é menor que 0,05 e o indicador de KMO é de 0,779. Ambos os testes são aceites estatisticamente.

Tabela 20 - Teste de KMO e de Bartlett – Fatores Relação com os Colegas

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,779
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	263,112
	df	45
	Sig.	,000

Conforme observado na Tabela 21, há 2 fatores que têm valores próprios iniciais superiores a 1. O fator 1 é o que apresenta maior peso fatorial, com 52,678% de variância, seguido pelo fator 2, que apresenta 14,530% de variância, resultando num peso fatorial total de 67,207%.

Tabela 21 - Variância total explicada – Fatores Relação com os Colegas

Variância total explicada									
Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,268	52,678	52,678	5,268	52,678	52,678	4,159	41,589	41,589
2	1,453	14,530	67,207	1,453	14,530	67,207	2,562	25,619	67,207

Na Tabela 22, estão representados os 2 fatores e as 10 perguntas associadas à relação com os colegas. Assim, o fator 1 tem associados 7 itens, o fator 2 tem associados 3 itens. O item Oportunismo foi excluído por apresentar um valor inferior a 0,300.

Tabela 22 - Matriz componente rotativa – Fatores Relação com os Colegas

Matriz de componente rotativa ^a		
	Componente	
	1	2
Responsabilidade sobre os colegas	,859	-,054
Confiança	,792	,316
Interajuda	,773	-,124
Parceria	,765	,460
Partilha	,728	,354
Reconhecimento entre pares	,660	,543
Confiança nas competências	,656	,552
Colegas relação	,301	,806
Cooperação	,264	,716
Independência	-,233	,587
Método de Extração: Análise de Componente Principal.		
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.		
a. Rotação convergida em 3 iterações.		

4.1.2.4. Classificação dos fatores

Fator 1 – Relação com os Colegas – Relacionamento interpessoal.

De acordo com a Tabela 22, o primeiro fator é composto por 7 itens, estando presente na primeira coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 23, estão relacionados com a relação com os colegas, partilha de emoções e confiança.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,859 e 0,656.

Tabela 23 - Itens do fator 1 – Relação com os Colegas – Relacionamento interpessoal

Nº da questão	Questão	Nome do item
52	Acho que tenho o dever de cuidar dos meus colegas.	Responsabilidade sobre os colegas
47	Posso confiar que a maioria dos meus colegas vai fazer o que eles se propõem a fazer.	Confiança
51	Ajudo os meus colegas incondicionalmente.	Interajuda
53	A maioria dos meus colegas e eu estamos numa troca profunda de parceria.	Parceria
54	Partilho emoções com os meus colegas, quer sejam felizes ou tristes.	Partilha
49	Eu e os meus colegas apreciamo-nos mutuamente.	Reconhecimento entre pares
48	Posso confiar nos meus colegas para realizar um trabalho de elevada qualidade.	Confiança nas competências

Fator 2 – Relação com os Colegas – Cooperação no trabalho.

De acordo com a Tabela 22, o segundo fator é composto por 3 itens, estando presente na segunda coluna dos componentes. Estes itens, como demonstrado na Tabela 24, estão relacionados com a forma como é realizado o trabalho com os colegas, a sua cooperação e a independência.

Estes itens têm cargas fatoriais que variam entre 0,806 e 0,587.

Tabela 24 - Itens do fator 2 – Relação com os Colegas – Cooperação no trabalho

Nº da questão	Questão	Nome do item
24	Modo como os meus colegas se relacionam entre si.	Colegas relação
46	Se tiver problemas a realizar uma tarefa, sei que posso contar com os meus colegas para me ajudarem a resolvê-los.	Cooperação
8	Possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.	Independência

4.1.2.5. Teste de fiabilidade

Como demonstrado na Tabela 25, o resultado do teste de fiabilidade regista o fator 1 com um *Alpha de Cronbach* superior a 0,9. O fator 2 apresenta um valor do *Alpha de Cronbach* superior a 0,6, limite mínimo para ser aceite.

Tabela 25 - Coeficiente *Alpha de Cronbach* – Fatores Relação com os Colegas

Fator	Nº de itens	<i>Alpha de Cronbach</i> (α)
1 – Relações interpessoais.	7	0,907
2 – Cooperação no trabalho.	3	0,612

4.2. SEM-PLS

De acordo com Monecke & Leisch (2012), no modelo de caminhos PLS, a variância explicada das variáveis latentes endógenas é maximizada pela estimativa de relações de modelo parcial numa regressão iterativa de regressões de mínimos quadrados ordinários. O modelo de caminhos PLS é uma técnica de modelagem suave com pressupostos distributivos menos rígidos nos dados. De acordo com Chin, (1998, citado em Monecke & Leisch, 2012), pode-se argumentar que, dependendo dos objetivos do investigador, das propriedades dos dados, do nível de conhecimento teórico e desenvolvimento de medição, o modelo de caminhos PLS é o mais adequado.

4.2.1. Modelo Final

Depois da análise descritiva e análise fatorial exploratória dos dados obtidos nos inquéritos, procedemos à análise do modelo de medida, através do Modelo de Equações Estruturais - Partial Least Squares, tendo como objetivo verificar em que medida os construtos são medidos de facto pelas variáveis observáveis e os construtos Relação com os Superiores e Relação com os Colegas influencia a variação do construto Satisfação no Trabalho. Desta forma, realizaram-se análises para verificar a validade do modelo de medida do modelo proposto na Figura 15. Assim, analisaram-se as cargas fatoriais (ou *loadings*) dos construtos, mantendo apenas os itens que apresentavam valores superiores a 0,7.

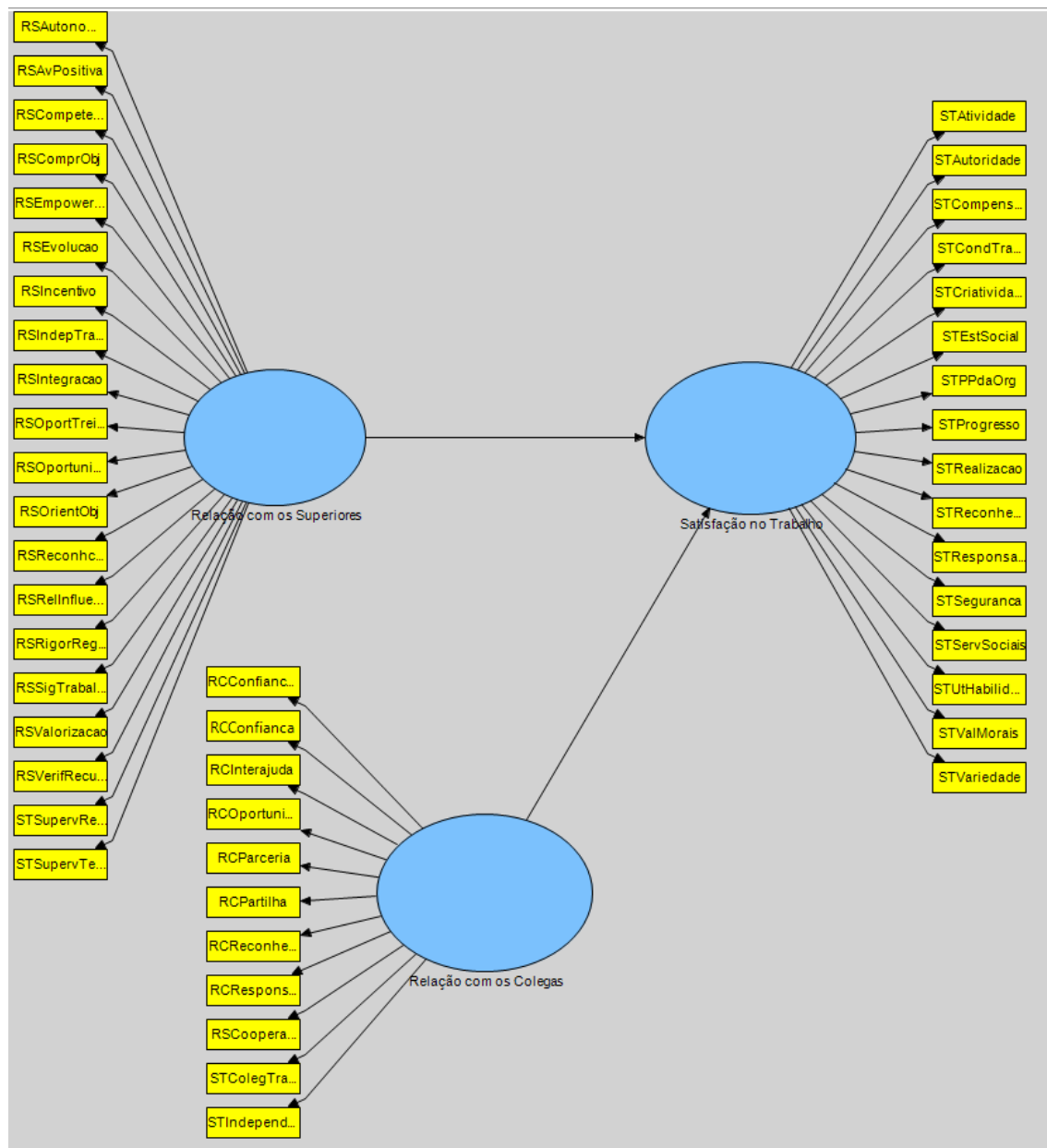


Figura 15 - Modelo proposto

Fonte: Autor (2017)

Na Figura 16, está representado o modelo final. Ao longo das distintas etapas de análise alguns itens foram eliminados ou reassociados de acordo com os resultados obtidos, como se podem consultar no

Anexo III – SEM-PLS (Passo a passo). Apresentam-se em seguida todos os resultados das análises que validam o modelo final apresentado.

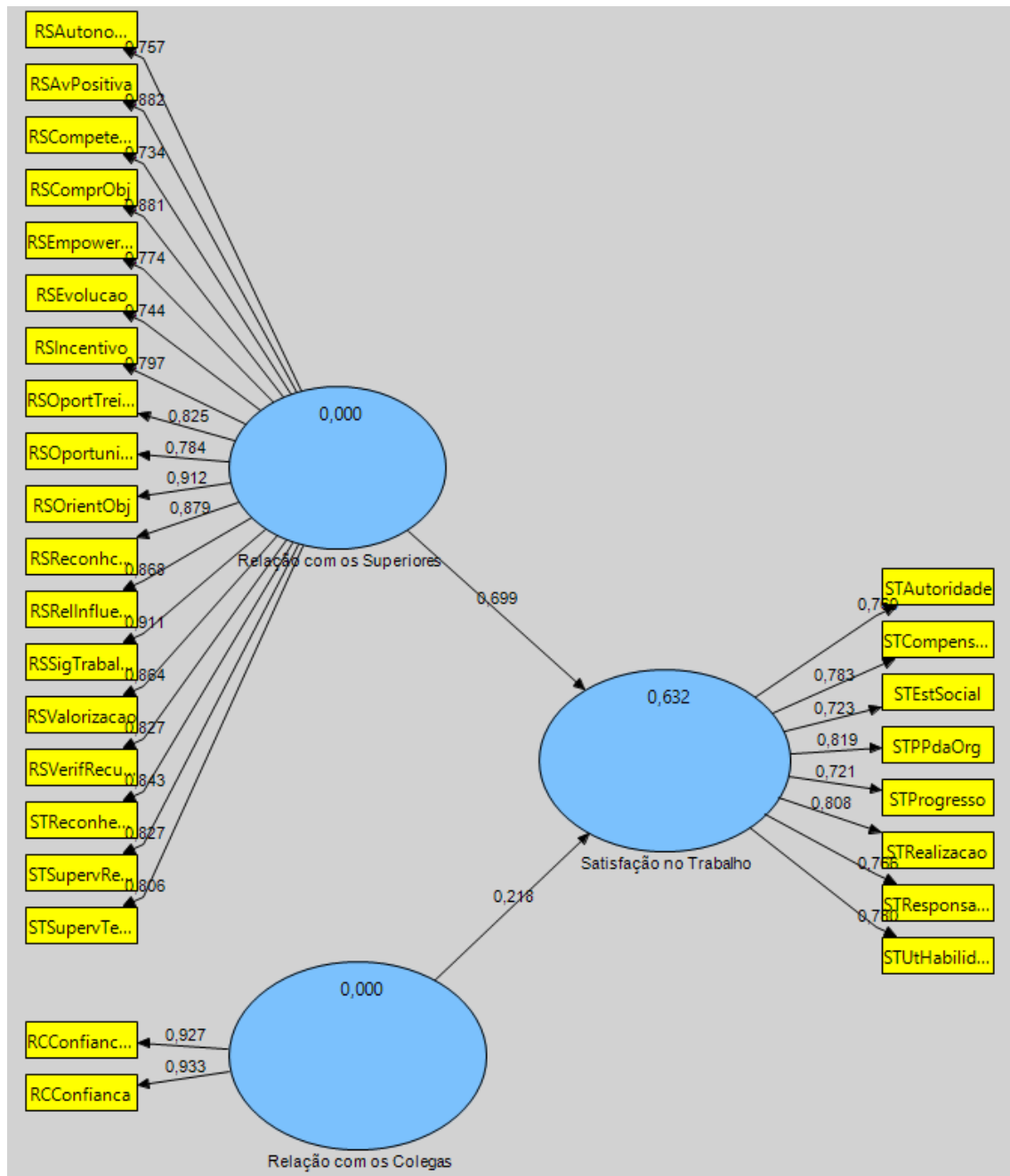


Figura 16 - Cargas fatoriais (*Loadings* finais)

Fonte: Autor (2017)

Após a análise, de forma a depurar os itens, prosseguimos para a avaliação da consistência interna dos construtos, utilizando a análise da fiabilidade do construto, de forma a comprovar que as variáveis que os compõe estão relacionadas entre si. Nesta análise, observámos a fiabilidade composta (*Composite Reliability*), o coeficiente do *Alpha de Cronbach*, a validade discriminante e a validade convergente (AVE), que, de acordo com Fornell & Larcker (1981,

citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), deve ser superior a 0,50, “considerando-se assim que mais de 50% da variação do construto deve-se aos seus indicadores”. Se a AVE do construto ultrapassar o valor de 0,50, e de acordo com Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), considera-se que “o construto tem validade convergente, isto é, o conjunto de indicadores do construto representa apenas o construto em análise, podendo ser demonstrado pela sua unidimensionalidade”.

Conforme demonstrado na Tabela 26, o construto Relação com os colegas tem uma AVE de 0,8654, significando que 86,54% da variação do construto da relação com os colegas é causada pelos seus indicadores. O construto Relação com os superiores tem uma AVE de 0,6894, significando que 68,94% da variação do construto Relação com os superiores é causada pelos seus indicadores. O construto Satisfação no Trabalho tem uma AVE de 0,5942, significando que 59,42% da variação do construto Satisfação no Trabalho é causada pelos seus indicadores.

A fiabilidade composta do construto (*Composite Reliability*) deve ser superior a 0,7, de acordo com Werts, Linn, & Jöreskog (1974, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016). No construto Relação com os Colegas, construto Relação com os Superiores e no construto Satisfação no Trabalho este valor é superior, apresentando valores de 0,9278, 0,9755 e 0,9212 respetivamente.

O coeficiente *Alpha de Cronbach*, e de acordo com Nunnally, 1978 (citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016) deverá ser considerado inadmissível se apresentar valores inferiores a 0,6, razoável numa fase inicial se apresentar valores superiores a 0,7 e, numa fase mais avançada da investigação, valores superiores a 0,8. Os construtos Relação com os Superiores e Satisfação no Trabalho têm o valor do *Alpha de Cronbach* superior a 0,9, e o construto Relação com os Colegas apresenta um valor de *Alpha de Cronbach* superior a 0,8, significando assim que têm um bom nível de consistência interna.

Tabela 26 - Validade discriminante – Raiz Quadrada do AVE

	AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Communality</i>	<i>Redundancy</i>
Relação com os Colegas	0,8654	0,9278	0	0,8445	0,8654	0
Relação com os Superiores	0,6894	0,9755	0	0,9733	0,6894	0

Satisfação no Trabalho	0,5942	0,9212	0,6321	0,9025	0,5942	0,0836
------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

De forma a testar a fiabilidade dos construtos, foi realizada uma nova análise da validade discriminante, que nos “indica em que medida um construto é diferente dos restantes” (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), tendo sido utilizados dois métodos para esta validação. Através do primeiro método, e como demonstrado na Tabela 27, é verificada a correlação entre os construtos, pois os indicadores são mais baixos que a raiz quadrada da AVE.

Tabela 27 - Validade discriminante – Raiz Quadrada do AVE

	Relação com os Colegas	Relação com os Superiores	Satisfação no trabalho
Relação com os Colegas	0,930	0	0
Relação com os Superiores	0,3387	0,830	0
Satisfação no Trabalho	0,3719	0,7679	0,771

No segundo método, é realizada uma análise dos valores *Crossloadings*. Nesta análise, “cada indicador deverá ter maior carga no construto a que pertence do que nos restantes construtos, validando assim que se encontra no construto com o qual está efetivamente relacionado” (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016).

Como demonstrado na Tabela 28, o segundo método é verificado.

Tabela 28 - Validade discriminante - *Crossloadings*

	Relação com os Colegas	Relação com os Superiores	Satisfação no Trabalho
RConfiãncCompt	0,927	0,3148	0,3966
RConfiãncia	0,9335	0,2658	0,4148
RSAutonomiaContato	0,4571	0,757	0,5883
RSAvPositiva	0,142	0,8819	0,6874
RSCompetencias	0,0022	0,7338	0,4254
RSComprObj	0,2627	0,8808	0,7046

RSEmpowerment	0,2434	0,7738	0,5209
RSEvolucao	0,1209	0,7439	0,4473
RSIncentivo	0,1375	0,7966	0,4648
RSOportTreino	0,4952	0,8248	0,7183
RSOportunidade	0,3348	0,7839	0,5565
RSOrientObj	0,2842	0,9116	0,6066
RSReconhcPOutros	0,1315	0,8785	0,6681
RSRelInfluentes	0,4517	0,8677	0,6486
RSSigTrabalho	0,2603	0,911	0,8108
RSValorizacao	0,1871	0,8644	0,6975
RSVerifRecursos	0,3049	0,8273	0,6356
STAutoridade	0,3975	0,4996	0,7596
STCompensacao	0,2676	0,6168	0,7832
STEstSocial	0,1813	0,4411	0,7233
STPPdaOrg	0,3578	0,7384	0,8195
STProgresso	0,3808	0,5505	0,721
STRealizacao	0,4009	0,6633	0,8084
STReconhecimento	0,2596	0,8431	0,7181
STResponsabilidade	0,3266	0,5791	0,7664
STSupervRelHumanas	0,2222	0,8273	0,6883
STSupervTecnica	0,2413	0,8063	0,652
STUtHabilidades	0,3405	0,5674	0,7799

Perante todos os testes e análises realizados - AVE, fiabilidade composta, coeficiente do *Alpha de Cronbach* e a validade discriminante – consideramos o modelo de medida como correto, visto

todas as variáveis medirem corretamente o conceito, e os valores da fiabilidade e consistência interna satisfeitos.

Após a análise da avaliação do modelo de medida, seguiu-se a avaliação do modelo estrutural, através da análise da significância dos caminhos, do R² e do teste *Stone-Geisser*. Como referido por (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), e “atendendo que o objetivo do *Partial Land Squares* é a predição, importa ter em atenção que a bondade de um modelo teórico é determinada pela força de cada caminho (β) (relação entre constructos), bem como pela previsibilidade dos constructos endógenos (variáveis dependentes).” Por isso, analisamos em primeiro lugar o R² de cada construto dependente, sendo este este a “quantidade de variância do construto que é explicado pelo modelo”.

De acordo com Chin, 1998 (citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), os valores de referência para o R² são: 0,16 (débil), 0,33 (moderado) e 0,67 (substancial). Na análise realizada, o valor do R² é de 0,6321, sendo considerado quase substancial.

Através da técnica de *bootstrapping*, “técnica que faz a previsão do modelo para uma subamostra de 5000 inquéritos” (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), foi realizada a análise de caminhos, obtendo-se intervalos de confiança e valores t. Na Figura 17, é apresentado o modelo com os valores após a análise de caminhos.

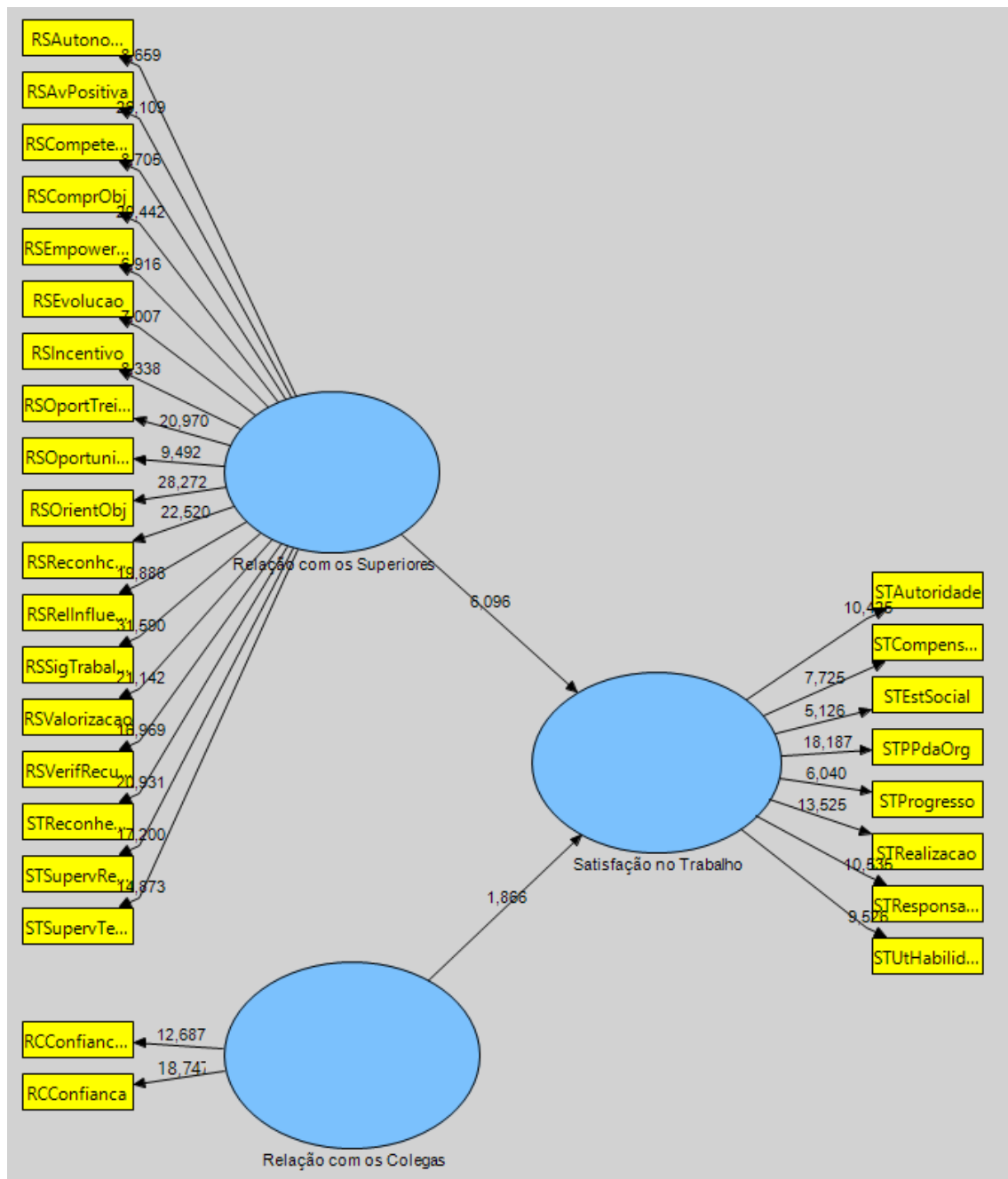


Figura 17 – *Bootstrapping* - Modelo após análise de caminhos

Fonte: Autor (2017)

Seguidamente, foi realizada a análise da significância estatística dos caminhos, através da seleção dos valores críticos para a distribuição *t Student*. De acordo com (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), os valores de referência para 5000 amostras, baseados na “distribuição *t Student* duas tale com * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ são:

$$t(0.1; 4999) = 1,645;$$

$$t(0.05; 4999) = 1.960;$$

$$t(0.01; 4999) = 2.557;$$

$$t(0.001; 4999) = 3.292."$$

Realizando uma análise *t Student* duas tale, n-1 graus de liberdade para 5000 subamostras, e partindo dos 42 casos analisados e tendo como referência $t(0,05;4999) = 1,960$, apresentamos na Tabela 29 os valores obtidos. A análise *t Student* foi validada.

Tabela 29 - Análise *t Student*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
RCConfiancCompt <- Relação com os Colegas	0,5254	0,5126	0,1361	0,1361	3,8596
RCConfianca <- Relação com os Colegas	0,5495	0,559	0,1341	0,1341	4,0987
RSAutonomiaContato <- Relação com os Superiores	0,0627	0,0615	0,011	0,011	5,7013
RSAvPositiva <- Relação com os Superiores	0,0732	0,0732	0,0077	0,0077	9,5029
RSCompetencias <- Relação com os Superiores	0,0453	0,0457	0,0101	0,0101	4,5054
RSComprObj <- Relação com os Superiores	0,075	0,0747	0,0058	0,0058	12,8656
RSEmpowerment <- Relação com os Superiores	0,0555	0,0555	0,0156	0,0156	3,564
RSEvolucao <- Relação com os Superiores	0,0476	0,0477	0,0148	0,0148	3,2209
RSIncentivo <- Relação com os Superiores	0,0495	0,0489	0,0131	0,0131	3,7726

RSOportTreino <- Relação com os Superiores	0,0765	0,0766	0,0095	0,0095	8,0723
RSOportunidade <- Relação com os Superiores	0,0593	0,0595	0,0114	0,0114	5,196
RSOrientObj <- Relação com os Superiores	0,0646	0,0649	0,0047	0,0047	13,8366
RSReconhcPOutros <- Relação com os Superiores	0,0712	0,0712	0,0077	0,0077	9,2971
RSRelInfluentes <- Relação com os Superiores	0,0691	0,0688	0,0084	0,0084	8,1838
RSSigTrabalho <- Relação com os Superiores	0,0864	0,0861	0,0088	0,0088	9,8094
RSValorizacao <- Relação com os Superiores	0,0743	0,0738	0,0088	0,0088	8,4754
RSVerifRecursos <- Relação com os Superiores	0,0677	0,0681	0,0084	0,0084	8,0349
STAutoridade <- Satisfação no Trabalho	0,1469	0,1494	0,0267	0,0267	5,4941
STCompensacao <- Satisfação no Trabalho	0,1649	0,1619	0,0322	0,0322	5,1249
STEstSocial <- Satisfação no Trabalho	0,1172	0,1174	0,041	0,041	2,8579
STPPdaOrg <- Satisfação no Trabalho	0,2002	0,1976	0,0316	0,0316	6,3266
STProgresso <- Satisfação no Trabalho	0,1576	0,1527	0,0333	0,0333	4,7351
STRealizacao <- Satisfação no Trabalho	0,1857	0,1858	0,0267	0,0267	6,9622
STReconhecimento <- Relação com os Superiores	0,0765	0,0759	0,0085	0,0085	8,957

STResponsabilidade <- Satisfação no Trabalho	0,1604	0,1587	0,0288	0,0288	5,5641
STSupervRelHumanas <- Relação com os Superiores	0,0733	0,0727	0,0064	0,0064	11,3997
STSupervTecnica <- Relação com os Superiores	0,0694	0,0692	0,0071	0,0071	9,7128
STUtHabilidades <- Satisfação no Trabalho	0,1586	0,1605	0,0247	0,0247	6,4115

Em seguida foram analisados os intervalos de confiança que, de acordo com (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009, e como citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), “defendem que o intervalo de confiança para um coeficiente *path* estimado w não deve incluir o valor zero. Se o intervalo incluir o valor zero, a hipótese é eliminada pois é possível que a hipótese w ser igual a 0, logo nula.” Após a técnica de *bootstrapping* e verificados os intervalos de confiança para 5000 amostras, e como não é observável a mudança de sinal no intervalo de confiança, concluímos que não há a possibilidade da hipótese w ser igual a zero. Estes valores foram calculados com um intervalo de confiança de 95%, através da função percentil. Conforme demonstrado na Tabela 30, os intervalos de confiança foram validados.

Tabela 30 - Intervalos de confiança validados

	Relação c/Colegas -> Satisfação no Trabalho	Relação c/Superiores -> Satisfação no Trabalho
LOWER	0,00765	0,44605
UPPER	0,4702625	0,90115

Numa fase seguinte, foi realizada uma análise dos *path coefficients* (β), coeficientes estes que, de acordo com (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), “indicam a força da predição dos caminhos, isto é, a força relativa das relações estatísticas propostas entre os construtos”. Estes valores estão situados entre -1 e 1, refletindo, no caso de -1, uma relação forte e negativa, e, no caso de 1, uma relação forte e positiva. Para explicar a percentagem da variação da variável dependente, é realizada a multiplicação do *path coefficient* (β) pelo correspondente coeficiente de correlação entre ambas as variáveis.

Como demonstrado na Tabela 31, a força de predição dos caminhos entre o construto Relação com os Superiores e o construto Satisfação no Trabalho é de 0,6995, sendo positivo e forte. A força de predição dos caminhos entre o construto Relação com os Colegas e o construto Satisfação no Trabalho é de 0,2184, sendo positiva e mediana. A variância explicada de Relação com os Superiores -> Satisfação no trabalho é de 49%, indicando que 49% da variância do construto Satisfação no Trabalho é explicada pelo construto Relação com os Superiores. A variância explicada de Relação com os Colegas -> Satisfação no trabalho é de 5%, indicando que 5% da variância do construto Satisfação no Trabalho é explicada pelo construto Relação com os Superiores, sendo as relações existentes entre os construtos positivas.

Tabela 31 – Segundo modelo - Variância explicada

	beta	<i>path coefficient</i>	multiplicação
Relação com os Colegas -> Satisfação no Trabalho	0,2184	0,2184	5%
Relação com os Superiores -> Satisfação no Trabalho	0,6995	0,6995	49%

De forma a terminar a análise, foi realizado o teste de *Stone-Geisser* (Q2), que mede a relevância preditiva dos construtos dependentes. Este teste, de acordo com (Chin, 1998, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), “segue um procedimento *blindfolding*”, procedimento que se baseia “na omissão de parte dos dados de determinado construto durante a estimação de parâmetros, para em seguida tentar estimar os dados omitidos a partir dos parâmetros estimados.” É possível fazer a estimação de variáveis Q2, existindo duas formas de predição, sendo a regra geral a seguinte: “Se $Q2 > 0$, existe relevância preditiva.” A distância de omissão é variada entre 5 e 10. Como demonstrado na Figura 18, o modelo é apresentado após a aplicação do *blindfolding*, com uma distância de omissão de 8.

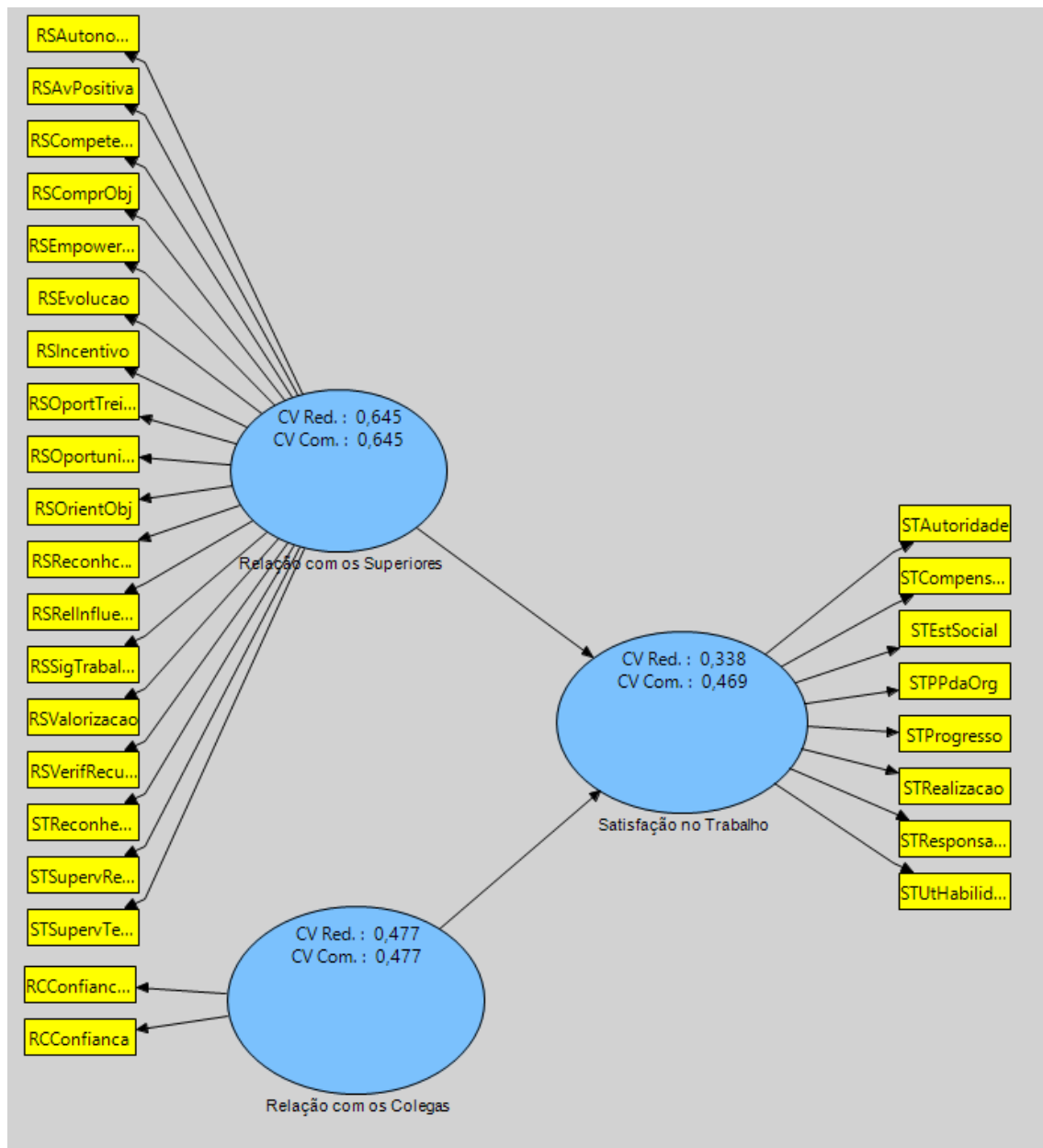


Figura 18 – *Blindfolding*

Fonte: Autor (2017)

A primeira forma de calcular a variável Q^2 é feita através do *Cross-validated communality* Q^2 , sendo realizada a predição dos dados através de classificações da variável latente subjacente. A segunda forma de calcular a variável Q^2 é feita através do *Cross-validated redundancy* Q^2 , concluindo assim se a predição é realizada por variáveis latentes que fazem a predição da variável endógena em questão. Como referido por (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), a variável “*Cross-validated redundancy* Q^2 é a forma mais adequada para examinar a relevância preditiva do modelo teórico ou estrutural”.

Na Tabela 32 e na Tabela 33, estão apresentadas as comunalidades da validade cruzada Q2 e a redundância da validade cruzada Q2 para os indicadores e para os construtos.

Tabela 32 – Indicador das comunalidades da validade cruzada

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Relação com os Colegas	86	44,946	0,4774
Relação com os Superiores	774	274,5023	0,6453

Tabela 33 –Indicador da redundância da validade cruzada

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Satisfação no Trabalho	344	227,7258	0,338

Tabela 34 – Comunalidades da validade cruzada do construtor

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
RCConfiancCompt	43	22,5252	0,4762
RCConfianca	43	22,4208	0,4786
RSAutonomiaContato	43	20,4891	0,5235
RSAvPositiva	43	10,9132	0,7462
RSCompetencias	43	22,0165	0,488
RSComprObj	43	11,3926	0,7351
RSEmpowerment	43	20,488	0,5235
RSEvolucao	43	20,8693	0,5147
RSIncentivo	43	18,0714	0,5797
RSOportTreino	43	15,13	0,6481
RSOportunidade	43	18,7528	0,5639
RSOrientObj	43	8,8814	0,7935
RSReconhcPOutros	43	11,8877	0,7235
RSRelInfluentes	43	12,2239	0,7157

RSSigTrabalho	43	8,8532	0,7941
RSValorizacao	43	12,2285	0,7156
RSVerifRecursos	43	15,071	0,6495
STAutoridade	43	23,6307	0,4504
STCompensacao	43	22,0836	0,4864
STEstSocial	43	24,9872	0,4189
STPPdaOrg	43	19,1211	0,5553
STProgresso	43	26,6687	0,3798
STRealizacao	43	20,3415	0,5269
STReconhecimento	43	14,3744	0,6657
STResponsabilidade	43	23,174	0,4611
STSupervRelHumanas	43	15,2548	0,6452
STSupervTecnica	43	17,6046	0,5906
STUtHabilidades	43	22,5492	0,4756

Tabela 35 – Redundância da validade cruzada do construtor

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
RCConfiancCompt	43	22,5252	0,4762
RCConfianca	43	22,4208	0,4786
RSAutonomiaContato	43	20,4891	0,5235
RSAvPositiva	43	10,9132	0,7462
RSCompetencias	43	22,0165	0,488
RSComprObj	43	11,3926	0,7351
RSEmpowerment	43	20,488	0,5235
RSEvolucao	43	20,8693	0,5147
RSIncentivo	43	18,0714	0,5797
RSOportTreino	43	15,13	0,6481
RSOportunidade	43	18,7528	0,5639
RSOrientObj	43	8,8814	0,7935
RSReconhcPOutros	43	11,8877	0,7235
RSRelInfluentes	43	12,2239	0,7157
RSSigTrabalho	43	8,8532	0,7941
RSValorizacao	43	12,2285	0,7156

RSVerifRecursos	43	15,071	0,6495
STAutoridade	43	31,4752	0,268
STCompensacao	43	27,2051	0,3673
STEstSocial	43	37,1142	0,1369
STPPdaOrg	43	20,1798	0,5307
STProgresso	43	29,8419	0,306
STRealizacao	43	24,1196	0,4391
STReconhecimento	43	14,3744	0,6657
STResponsabilidade	43	28,0487	0,3477
STSupervRelHumanas	43	15,2548	0,6452
STSupervTecnica	43	17,6046	0,5906
STUtHabilidades	43	29,7413	0,3083

Como observado, o valor do Q2 foi sempre superior a zero, confirmando assim a relevância preditiva do modelo estrutural. Finalizando a análise, podemos concluir que o modelo estrutural proposto é válido.

5. Conclusões e Considerações finais

Atendendo ao carácter exploratório da investigação e à natureza dos construtos, os dados obtidos dos 43 inquéritos recolhidos de 2 empresas, com sede em Viana do Castelo, no Norte de Portugal, foram analisados através de um Modelo de Equações Estruturais. Este modelo propunha a influência da Relação com os Colegas e da Relação com o Superior na Satisfação no Trabalho sentida pelo inquirido.

Na análise global da amostra, o construto Relação com os Superiores foi validado através das variáveis Autonomia, Avaliação Positiva, Competências, Compreensão dos Objetivos, *Empowerment*, Evolução, Incentivo, Oportunidades de Treino, Oportunidades, Orientação para Objetivos, Reconhecimento, Relações Influentes, Significado do Trabalho, Valorização, Verificação de Recursos Disponíveis, Reconhecimento entre Pares, Supervisão – Relações Humanas e Supervisão – Técnica, sentidas no superior. O construto Relação com os Colegas foi validado através das variáveis Confiança e Confiança nas Competências. O construto Satisfação no Trabalho foi validado através das variáveis Autoridade, Compensação, Estatuto Social, Políticas e Práticas da Organização, Progresso, Realização, Responsabilidade e Utilização de Habilidades.

A variável Orientação para Objetivos é a que possuiu mais peso dentro do construto Relação com o Superior, a variável Confiança a que possui mais peso dentro do construto Relação com os Colegas e a variável Políticas e Práticas da Organização a que possui mais peso dentro do construto Satisfação no Trabalho. As análises efetuadas revelaram que o modelo de medida era o correto.

A análise do R², da significância dos caminhos e o teste de *Stone-Geisser* – Q², demonstrou que o modelo estrutural era válido, tendo sido observada uma variância de 49% no construto Satisfação no Trabalho, que é causado pelo construto Relação com os Superiores e uma variância de 5%, que é causada pelo construto Relação com os Colegas, confirmando assim a questão de estudo.

Com este resultado, é relevante de observar que, a forma como o Superior trabalha com a amostra analisada, causa muito impacto na Satisfação no Trabalho da amostra, sendo relevante analisar o seu comportamento face à satisfação no trabalho dos colaboradores de ambas as organizações. Os colegas e o relacionamento com estes afetam ligeiramente a Satisfação no Trabalho.

De uma forma global, os fatores mais importantes para a satisfação no trabalho, calculados através da amostra são a realização pessoal, as carreiras e as condições e éticas no trabalho, fatores calculados através da análise fatorial exploratória. No construto Relação com o Superior, os fatores mais importantes são as relações interpessoais e a autonomia no trabalho e decisão. No construto relação com os colegas, apenas os fatores relacionados com as relações interpessoais são importantes.

Numa análise futura, deve-se analisar pormenorizadamente o superior, em pontos chave pertencentes às relações interpessoais e autonomia no trabalho e decisão, porque é o fator que afeta mais a satisfação no trabalho dos funcionários entre os fatores estudados. Os pontos chave envolvem a comunicação entre o superior e os funcionários, a orientação, as oportunidades e a supervisão face às relações humanas e técnicas.

Deve-se também tentar criar melhores laços de relacionamento com os colegas de trabalho, devido à falta de confiança entre eles, fator que influencia a satisfação no trabalho, no ponto das relações interpessoais.

A hipótese geral criada para a dissertação foi observada na totalidade, sendo tanto a Relação com os Superiores, como a Relação com os Colegas, importante e influente na Satisfação no Trabalho.

As conclusões retiradas de todos os modelos vão de acordo com a investigação científica, apesar da amostra deste estudo ser reduzida.

6. Bibliografia

- Abdulla , J. M. (2009). *Determinants of job satisfaction among Dubai police employees*. Glamorgan: Glamorgan Business School.
- Alis, D., Horts, C.-H. B., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2012). *Gestão dos recursos humanos: uma abordagem internacional*. Edições Piaget.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative to the organisation: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 252-276.
- Alves, L. L., Rodrigues, H. M., Gómez, I. N., & Matos, F. M. (2016, Março/Junho). Felicidade e redes nas empresas: Aplicação no Norte de Portugal e Galiza (Espanha). *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 5, 1-23.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2001). *Handbook of Industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2). Londres: SAGE Publications.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1983). *Managing individual and group behavior in organizations*. Nova York: McGraw-Hill.
- Azevedo, A. J., & Medeiros, M. d. (2012). *Satisfação no trabalho: Um estudo de caso na procuradoria-geral de justiça do Rio Grande do Norte*. Rio Grande do Norte.
- Aziri, B. (2011). *Job satisfaction: a literature review*. Macedonia: Faculty of Business and Economics.
- Babalola, S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 935-946.
- Bako, A. A. (s.d.). The Positive and Negative Effects of Job Satisfaction on Employee's Performance in an Organization. *Australian Journal of Commerce Study*, 45-49.
- Bergamini, W. C. (2010). *Psicologia aplicada a Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (1999). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. (E. S. Inc., Ed.) *Journal of Business Research*, 3.
- Bewley, T. (2004). *Fairness, Reciprocity, and Wage Rigidity*. Alemanha: IZA Bonn.

- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1999). *Well-Being, Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction*. Nova York.
- Bosco, M. D. (2014). *Satisfação no trabalho: Estudo de Caso na SACKE Indústria de Calçados Ltda.* Brasil.
- Brayfield, A. H., & Rothe. (1951). *Brayfield-Rothe Questionnaire*.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis*. Nova York: The Guilford.
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modelling. *Management Information Systems Quarterly*, 21, 7-15.
- Collin, P. H. (1994). *Dictionary of Business*. Cambridge, Inglaterra: Peter Collin Publishing.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooper, Sloan, & Williams. (1988). *Occupational Stress Indicator*.
- Costa, J. A., & Melo, A. S. (1998). *Dicionário da Língua Portuguesa* (8 ed.). Porto: Porto Editora.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11, pp. 213-228.
- Dawis, R. V. (2005). The Minnesota Theory of Work Adjustment. In S. Brown, & R. Lent, *Career development and counseling*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Dawis, R., Weiss, D., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Universidade do Minnesota.
- Dee, J., Henkin, A., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 257-277.

- Dewydar, W. (2015). The Optimum Relationship between Managers and Employees. *International Journal of Business and Social Science*, 135-141.
- Dialamícuia, M. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Eduardo, A. (2009). *Fatores motivacionais: um diagnóstico segundo a teoria de Vroom na cooperativa de economia e crédito mútuo dos servidores público do vale do Itajaí*. Santa Catarina.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, pp. 105-112.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- França, A. C. (2011). *Práticas de Recursos Humanos : conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- França, A. L. (2002). *Comportamento organizacional: conceito e prática*. São Paulo: Saraiva.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction*. Geneva: International Labour Office
- Fraser, T. M. (1996). Work, fatigue, and ergonomics. In *INTRODUCTION to industrial ergonomics: a textbook for students and managers*. Toronto: Wall & Emerson, Inc.
- Griffin, E. (1994). Hierarchy of Needs of Abraham Maslow. In E. Griffin, *A first look at communication theory* (2 ed., pp. 124-127). McGraw-Hill.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Job diagnostic survey*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. In *Organizational behaviour and human performance* (pp. 250-279). Estados Unidos : Academic Press.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, J. B., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7 ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *ANS. Advances in nursing science*, 11, 12-28.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 277-320.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2 ed.). Nova Iorque, Estados Unidos da América: John Wiley & Sons, Inc.
- Hesketh, J. L., & Costa, M. T. (1980, julho - setembro). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista da Administração de Empresas*, pp. 59-68.
- Isaac, S., & Michael, W. (1990). *Handbook in Research and Evaluation for Education and the Behavioral Sciences*. San Diego: EdITS Publishers.
- Jobs, S. (2005). You've Got to Find What You Love. *Stanford Commencement Address*. Stanford.
- Kelly, T., Lercel, D., & Patankar, M. (2011). *Influence of Trust and Job Satisfaction on Safety Climate Among Managers at a Large U.S. Air Carrier*. Saint Louis: Saint Louis University.
- Kim, D. (2006, Junho). Employee motivation: "Just ask your employees?". *Seoul Journal of Business*, 12, pp. 29-30.
- Kinicki, McKee-Ryan, & Schriesheim. (2002). *Job descriptive index "work itself" subscale*.
- Knoow.net, E. (2008, Março 14). *Gestão - Empresa*. Retrieved Julho 22, 2015, from knoow.net - Enciclopédia Temática: <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa.htm>
- Kula, S., & Guler, A. (2014, Dezembro). Influence of Supervisor Support on Job Satisfaction Levels: An Evaluation of Turkish National Police (TNP) Officers in the Istanbul Police Department. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 9, pp. 209-224.
- Lai, E. R. (2011). *Motivation: A Literature Review*. Pearson.
- Lee, S. S. (2008). *Relationships among leadership empowerment, job satisfaction, and employee loyalty in university dining student workers*. Iowa: Iowa State University.
- Li, M., & Yong, S. (2014). Coworker's relation influence on individual job performance: A contextuanzing research . *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, 1986-1993.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). *Os determinantes da satisfação organizacional: Confronto de modelos*. Lisboa: ISPA.
- Lispector, C. (2004). Aprendendo a Viver. In C. Lispector, *Prazer no trabalho*. Rocco Digital.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, pp. 69-79.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, pp. 59-78.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nova York: McGraw-Hill.
- Melo, F. A., Santos, A. R., Hayashida, M. C., & Machado, T. d. (2012). *A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder*. Brasil: UniFOA.
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). semPLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 48.
- Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 114-129.
- Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Neog, B. B., & Burua, M. (2014, Setembro). Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 2, 305-316.
- Nikolaou, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. G. (n.d.). *Does Job Security Increase Job Satisfaction? A Study of the European Experience*. Macedónia, Grécia.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2 ed.). Nova York.
- Ong, L. D. (2013). *Workplace friendship, trust in coworkers and employees' OCB*. Malasia: University of Malaya.
- Oppenheim, A. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. Londres: Pinter Publishers.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human performance*, 85-97.

- Penatti, I., Zago, J. S., & Quelhas, O. (n.d.). *Absenteísmo: As conseqüências na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense.
- Pérez-Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. São Paulo: Psicologia - USP.
- Pimentel, M. M., & Rafael, S. I. (2014). *Satisfação no trabalho - O caso do município x*. Coimbra.
- Pocinho, M., & Fragoeiro, J. G. (2012). *Satisfação dos docentes do ensino superior*. Universidade da Madeira. Madeira - Portugal: Universidade da Madeira.
- Prezzi, C. (2012). *Motivação no serviço público*. Porto Alegre.
- Rene, D., Weiss, D., & England, G. (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11 ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education do Brasil.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional - Teoria E Prática No Contexto Brasileiro* (14 ed.). São Paulo: Pearson.
- Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Yaseen, S., & Mussawar, S. (2013). Factors Influencing Job Satisfaction of Employees in Telecom Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11, 1476-1482.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Global Conference on Business & Social Science* (pp. 563-569). Kuala Lumpur: ELSEVIER.
- Santos, C. F. (1996). *Gestão Empresarial*. Venda Nova: Bertrand Editora.
- Sarantakos, S. (1988). *Social Research*. New York: Palgrave.
- Seung, S. L. (2008). *Relationships among leadership empowerment, job satisfaction, and employee loyalty in university dining student workers*. Iowa: Iowa State University.
- Sias, P., & Cahill, D. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 273-299.
- Souto, D. F. (1980). *Absenteísmo – Preocupação Constante das Organizações*. Rio de Janeiro.
- Stander, M. W., & Rothmann, S. (2009). The relationship between leadership, job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 7-13.

- Staw, B. M. (1984, Fevereiro). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. (A. R. Inc, Ed.) *Annual Review of Psychology*, p. 630.
- Staw, B., & Ross, M. (1983). *Job attitude as a stable individual characteristic*. California: Universidade da Califórnia.
- Stipek, D. (1996). Motivation and Instruction. In D. C. Berliner, & R. C. Calfee, *Handbook of educational psychology* (pp. 85-113). Nova York: Macmillan.
- Venkataramani, V., Labianca, G., & Grosser, T. J. (2013). Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 1-10.
- Vieira, M. I. (2006). *Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Vieira, M. R. (2016). *Satisfação no trabalho e absentismo dos enfermeiros de um ACeS*. Porto.
- Warr. (1990). *Warr Job Satisfaction Questionnaire*.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Interclass reliability estimates: testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, pp. 25-33.
- Wicks, R. J. (2005). *Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide to Professional Resilience and Personal Well-Being*. Estados Unidos da América: Oxford University Press.

Anexos

Anexo I – Questionário

Questionário

Satisfação no Trabalho

PARTE I – DADOS PESSOAIS

1. Idade:

☐ 18 a 25 anos

☐ 26 a 35 anos

☐ 36 a 45 anos

☐ 46 a 55 anos

☐ Mais de 55 anos

2. Género:

☐ Masculino ☐ Feminino

3. Grau académico:

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Ensino Superior

4. Tempo de Serviço nesta organização:

☐ Menos de 2 anos

☐ 2 a 5 anos

☐ 5 a 10 anos

☐ 10 a 15 anos

☐ Mais de 15 anos

5. Salário mensal:

- ☐ Menos 600 euros
- ☐ 600 a 1200 euros
- ☐ 1201 a 1500 euros
- ☐ Mais de 1500 euros

6. Horários de Trabalho:

- ☐ Horário Rígido
- ☐ Turnos
- ☐ Sem Horário de Trabalho
- ☐ Horário Flexível

PARTE II – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pergunta-te a ti mesmo: “Quão satisfeito estás com este aspeto do teu trabalho?”

5 – Muito Satisfeito – Significando que estás muito satisfeito com este aspeto do teu trabalho.

4 – Satisfeito – Significando que estás satisfeito com este aspeto do teu trabalho.

3 – Não consegues decidir se estás ou não satisfeito com este aspeto do teu trabalho.

2 – Insatisfeito – Significando que estás insatisfeito com este aspeto do teu trabalho.

1 – Muito insatisfeito – Significando que estás muito insatisfeito com este aspeto do teu trabalho.

	No meu trabalho, é assim que me sinto sobre...	1	2	3	4	5
7	Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.					
8	Possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.					
9	Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.					
10	Oportunidade de “ser alguém na vida”.					
11	Modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as).					
12	Competência do meu supervisor na tomada de decisões.					
13	Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.					

14	Segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.					
15	Possibilidade de ajudar outras pessoas.					
16	Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.					
17	Possibilidade de fazer algo que faça uso das minhas competências.					
18	Forma como as políticas da instituição são implementadas.					
19	Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.					
20	Possibilidade de progressão profissional.					
21	Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).					
22	Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.					
23	Condições de trabalho.					
24	Modo como os meus colegas se relacionam entre si.					
25	Reconhecimento por fazer um bom trabalho.					
26	Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.					
27	Estou satisfeito com o meu trabalho.					

PARTE III – RELAÇÃO COM OS SUPERIORES E COLEGAS

5 – Concordo totalmente.

4 – Concordo.

3 – Não concordo nem discordo.

2 – Discordo.

1 – Discordo totalmente.

		1	2	3	4	5
28	Os superiores ajudam-me a compreender a importância do meu trabalho na eficácia da organização.					
29	Os superiores ajudam-me a compreender como os objetivos do meu departamento se relacionam com os da organização.					
30	Os superiores ajudam-me a ver que faço parte de uma grande equipa.					
31	Os superiores fazem-me acreditar que o meu trabalho pode “fazer a diferença” na organização.					

32	Os superiores oferecem oportunidades para mostrar a minha opinião.					
33	Os superiores reconhecem o meu bom trabalho e usam-no como exemplo para os outros.					
34	Os superiores reconhecem que consigo realizar tarefas exigentes.					
35	Os superiores focam-se no meu sucesso e não nas minhas falhas.					
36	Os superiores acreditam na minha habilidade de melhorar mesmo quando cometo erros.					
37	Os superiores ajudam-me a ultrapassar obstáculos.					
38	Os superiores ajudam-me a identificar o que preciso para alcançar os meus objetivos.					
39	Os superiores oferecem-me a oportunidade de treinar de forma a realizar as tarefas com mais eficácia.					
40	Os superiores verificam sempre se tenho os recursos necessários para a realização de uma tarefa.					
41	Os superiores ajudam-me a desenvolver boas relações com as pessoas que podem influenciar a minha performance.					
42	Os superiores encorajam-me a contactar diretamente as pessoas das quais necessito de informação.					
43	Os superiores insistem que tenho de seguir as regras e os procedimentos, mesmo que interfiram com o meu desenvolvimento.					
44	Os superiores permitem que faça o meu trabalho à minha maneira.					
45	Os superiores tomam decisões comigo.					
46	Se tiver problemas a realizar uma tarefa, sei que posso contar com os meus colegas para me ajudarem a resolvê-los.					
47	Posso confiar que a maioria dos meus colegas vai fazer o que eles se propõem a fazer.					
48	Posso confiar nos meus colegas para realizar um trabalho de elevada qualidade.					
49	Eu e os meus colegas apreciamo-nos mutuamente.					
50	A minha relação com os meus colegas é baseada em interesses materiais.					
51	Ajudo os meus colegas incondicionalmente.					
52	Acho que tenho o dever de cuidar dos meus colegas.					

53	A maioria dos meus colegas e eu estamos numa troca profunda de parceria.					
54	Partilho emoções com os meus colegas, quer sejam felizes ou tristes.					

Anexo II – Palavras-chave do Questionário

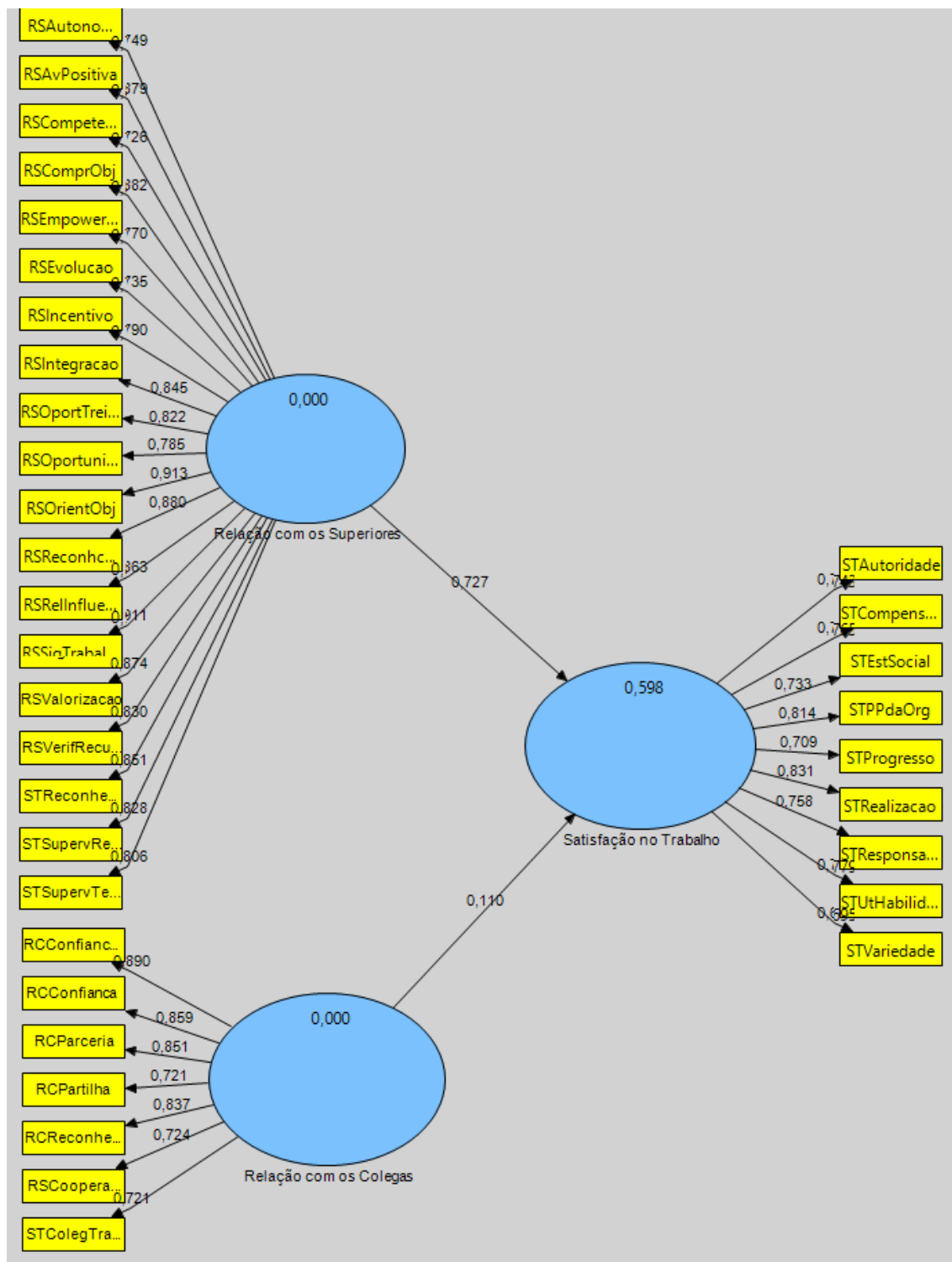
	No meu trabalho, é assim que me sinto sobre...	
7	Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	Atividade
8	Possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.	Independência
9	Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	Variedade
10	Oportunidade de “ser alguém na vida”.	Estatuto social
11	Modo como o meu superior lida com os seus subordinados(as).	Supervisão – relações humanas
12	Competência do meu supervisor na tomada de decisões.	Supervisão - técnica
13	Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.	Valores morais
14	Segurança/estabilidade que o meu emprego me fornece.	Segurança
15	Possibilidade de ajudar outras pessoas.	Serviços sociais
16	Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	Autoridade
17	Possibilidade de fazer algo que faça uso das minhas competências.	Utilização de habilidades
18	Forma como as políticas da instituição são implementadas.	Políticas e práticas da organização
19	Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo.	Compensação
20	Possibilidade de progressão profissional.	Progresso
21	Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a).	Responsabilidade
22	Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.	Criatividade
23	Condições de trabalho.	Condições de trabalho

24	Modo como os meus colegas se relacionam entre si.	Colegas relação
25	Reconhecimento por fazer um bom trabalho.	Reconhecimento
26	Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho.	Realização
27	Estou satisfeito com o meu trabalho.	Geral
28	Os superiores ajudam-me a compreender a importância do meu trabalho na eficácia da organização.	Significado do trabalho
29	Os superiores ajudam-me a compreender como os objetivos do meu departamento se relacionam com os da organização.	Compreensão dos objetivos
30	Os superiores ajudam-me a ver que faço parte de uma grande equipa.	Integração
31	Os superiores fazem-me acreditar que o meu trabalho pode “fazer a diferença” na organização.	Valorização
32	Os superiores oferecem oportunidades para mostrar a minha opinião.	Oportunidade opinião
33	Os superiores reconhecem o meu bom trabalho e usam-no como exemplo para os outros.	Reconhecimento perante outros
34	Os superiores reconhecem que consigo realizar tarefas exigentes.	Competências
35	Os superiores focam-se no meu sucesso e não nas minhas falhas.	Avaliação positiva
36	Os superiores acreditam na minha habilidade de melhorar mesmo quando cometo erros.	Evolução
37	Os superiores ajudam-me a ultrapassar obstáculos.	Incentivo
38	Os superiores ajudam-me a identificar o que preciso para alcançar os meus objetivos.	Orientação para os objetivos
39	Os superiores oferecem-me a oportunidade de treinar de forma a realizar as tarefas com mais eficácia.	Oportunidades de treino
40	Os superiores verificam sempre se tenho os recursos necessários para a realização de uma tarefa.	Verificação de recursos disponíveis

41	Os superiores ajudam-me a desenvolver boas relações com as pessoas que podem influenciar a minha performance.	Relações influentes
42	Os superiores encorajam-me a contactar diretamente as pessoas das quais necessito de informação.	Autonomia de contacto
43	Os superiores insistem que tenho de seguir as regras e os procedimentos, mesmo que interfiram com o meu desenvolvimento.	Rigor nas regras
44	Os superiores permitem que faça o meu trabalho à minha maneira.	Independência no Trabalho
45	Os superiores tomam decisões comigo.	Empowerment (Decisão partilhada)
46	Se tiver problemas a realizar uma tarefa, sei que posso contar com os meus colegas para me ajudarem a resolvê-los.	Cooperação
47	Posso confiar que a maioria dos meus colegas vai fazer o que eles se propõem a fazer.	Confiança
48	Posso confiar nos meus colegas para realizar um trabalho de elevada qualidade.	Confiança nas competências
49	Eu e os meus colegas apreciamo-nos mutuamente.	Reconhecimento entre pares
50	A minha relação com os meus colegas é baseada em interesses materiais.	Oportunismo
51	Ajudo os meus colegas incondicionalmente.	Interajuda
52	Acho que tenho o dever de cuidar dos meus colegas.	Responsabilidade sobre os colegas
53	A maioria dos meus colegas e eu estamos numa troca profunda de parceria.	Parceria
54	Partilho emoções com os meus colegas, quer sejam felizes ou tristes.	Partilha

Anexo III – SEM-PLS (Passo a passo)

Na figura seguinte estão apresentadas as cargas fatoriais (*Loadings*), de cada variável. Foram retiradas as variáveis que não apresentam cargas fatoriais significativas, com valores menores que 0,7. As variáveis Oportunismo, Independência e Responsabilidade sobre Colegas, pertencente ao construto Relação com os Colegas, foram retiradas. As variáveis Atividade, Segurança, Criatividade, Valores Morais, Serviços Sociais e Condições de Trabalho, pertencentes ao construto Satisfação no Trabalho, as variáveis Rigor nas Regras e Independência no Trabalho, pertencentes ao construto Relação com o Superior, foram retiradas, pois não apresentam cargas fatoriais significativas.



Cargas fatoriais (*Loadings iniciais*)

Fonte: Autor (2017)

Como demonstrado anteriormente, verificamos que a variável Orientação para objetivos é a que tem maior peso dentro do construto da Relação com os Superiores, a variável Confiança nas Competências a que tem maior peso dentro do construto da Relação com os Colegas e a variável

Políticas e Práticas da Organização a que tem maior peso dentro do construto da Satisfação no Trabalho.

Após a análise, de forma a depurar os itens, prosseguimos para a avaliação da consistência interna dos construtos, utilizando a análise da fiabilidade do construto, de forma a comprovar que as variáveis que compõe o construto estão relacionadas entre si. Nesta análise, observámos a fiabilidade composta (*Composite Reliability*), o coeficiente do *Alpha de Cronbach*, a validade discriminante e a validade convergente (AVE), que, de acordo com Fornell & Larcker (1981, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), deve ser superior a 0,50, “considerando-se assim que mais de 50% da variação do construto deve-se aos seus indicadores”. Se a AVE do construto ultrapassar o valor de 0,50, e de acordo com Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), considera-se que “o construto tem validade convergente, isto é, o conjunto de indicadores do construto representa apenas o construto em análise, podendo ser demonstrado pela sua unidimensionalidade”.

Conforme demonstrado na tabela seguinte, o construto Relação com os colegas tem uma AVE de 0,6473, significando que 64,73% da variação do construto da relação com os colegas é causada pelos seus indicadores. O construto Relação com os superiores tem uma AVE de 0,6887, significando que 68,87% da variação do construto Relação com os superiores é causada pelos seus indicadores. O construto Satisfação no Trabalho tem uma AVE de 0,5751, significando que 57,51% da variação do construto Satisfação no Trabalho é causada pelos seus indicadores.

A fiabilidade composta do construto (*Composite Reliability*) deve ser superior a 0,7, de acordo com Werts, Linn, & Jöreskog (1974, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016). No construto Relação com os Colegas, construto Relação com os Superiores e no construto Satisfação no Trabalho este valor é superior, apresentando valores de 0,9109, 0,9731 e 0,9178 respetivamente.

O coeficiente *Alpha de Cronbach*, e de acordo com Nunnally, 1978 (citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016) deverá ser considerado inadmissível se apresentar valores inferiores a 0,6, razoável numa fase inicial se apresentar valores superiores a 0,7 e, numa fase mais avançada da investigação, valores superiores a 0,8. Os três construtos têm o valor do *Alpha de Cronbach* superior a 0,9, significando assim que têm um bom nível de consistência interna.

Quality Criteria Overview

	AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	Communality	<i>Redundancy</i>
Relação com os Colegas	0,6473	0,9273	0,0000	0,9109	0,6473	0,0000
Relação com os Superiores	0,6887	0,9754	0,0000	0,9731	0,6887	0,0000
Satisfação no Trabalho	0,5751	0,9309	0,6555	0,9178	0,5751	0,0359

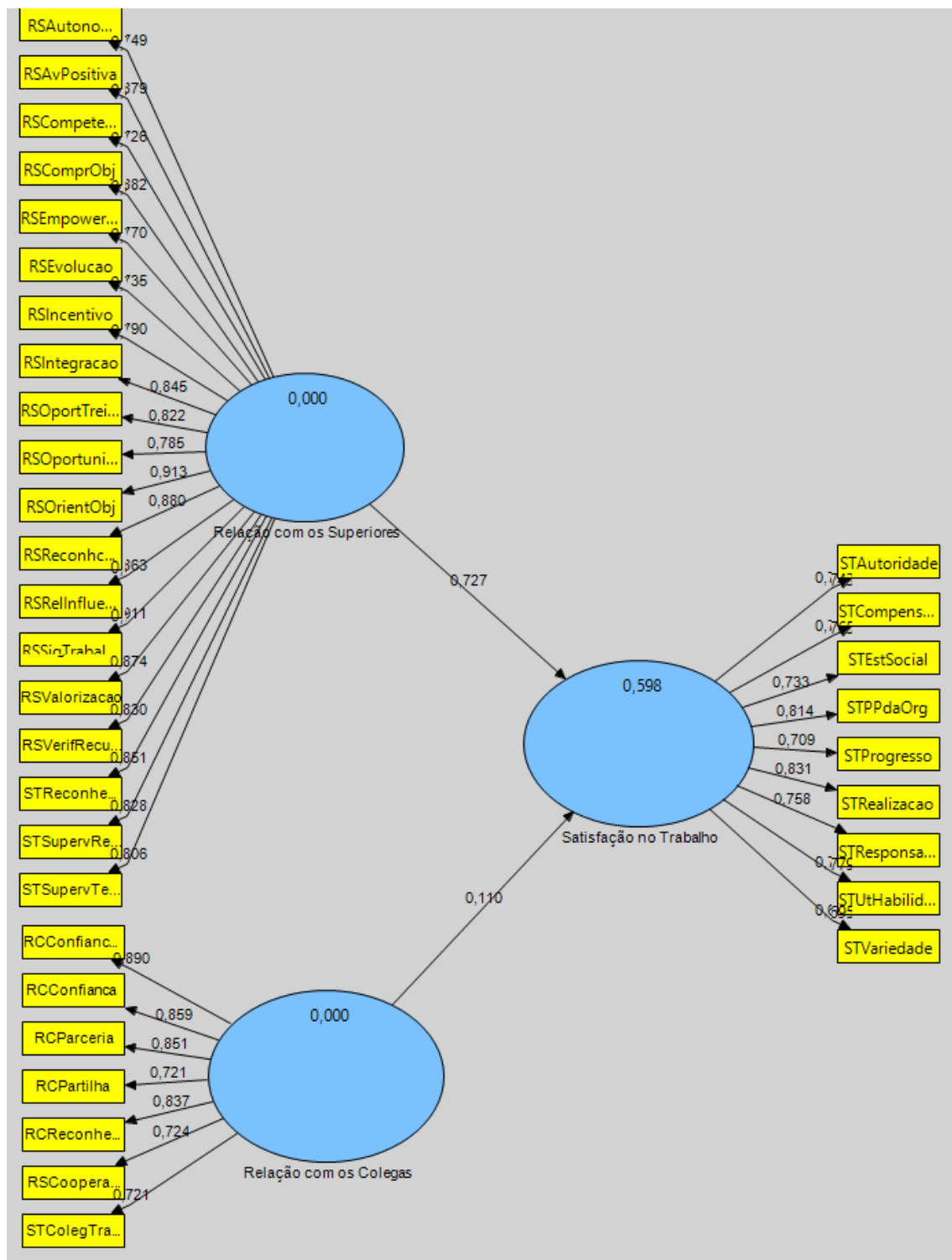
De forma a testar a fiabilidade dos construtos, foi realizada uma nova análise da validade discriminante, que nos “indica em que medida um construto é diferente dos restantes” (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), tendo sido utilizados dois métodos para esta validação. Através do primeiro método, e como demonstrado na tabela seguinte, não é verificada a correlação entre os construtos, pois os indicadores não são mais baixos que a raiz quadrada da AVE.

Validade discriminante – Raiz Quadrada do AVE

	Relação c/Colegas	Relação c/Superiores	Satisfação no trabalho
Relação c/Colegas	0,805	0	0
Relação c/Superiores	0,3653	0,830	0
Satisfação no trabalho	0,3777	0,8046	0,758

Como isto não pode acontecer, verificamos, através do segundo método, a validade discriminante, de forma a observar se algum item do construto era mais importante noutro fator do que no dele próprio.

Foi verificado que o item Reconhecimento, pertencente ao construto Satisfação no Trabalho, após a análise à validade discriminante, deveria pertencer ao construto Relação com os Superiores, por apresentar uma carga fatorial superior nesse construto ($0,8302 > 0,8031$). Com esta conclusão, decidimos colocar o item Reconhecimento no construto Relação com os Superiores.



Cargas fatoriais após troca do item "Reconhecimento"

Fonte: Autor (2017)

Após nova análise, removeu-se a variável Variedade e a variável Integração pertencentes ao construto Satisfação no Trabalho. Podemos assim verificar, na tabela seguinte, que os novos valores se encontram dentro dos valores recomendados.

Quality Criteria Overview

	AVE	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Communality</i>	<i>Redundancy</i>
Relação com os Colegas	0,6459	0,9269	0	0,9109	0,6459	0
Relação com os Superiores	0,6894	0,9755	0	0,9733	0,6894	0
Satisfação no Trabalho	0,5942	0,9212	0,6017	0,9025	0,5942	0,0431

Após este passo, realizamos novamente o teste à fiabilidade dos construtos. Através do primeiro método, podemos verificar que a raiz quadrada do AVE é maior que a correlação.

Validade discriminante – Raiz Quadrada do AVE

	Relação c/Colegas	Relação c/Superiores	Satisfação no trabalho
Relação c/Colegas	0,804	0	0
Relação c/Superiores	0,3565	0,830	0
Satisfação no trabalho	0,3754	0,768	0,771

No segundo método, é realizada uma análise dos valores *Crossloadings*. Nesta análise, “cada indicador deverá ter maior carga no construto a que pertence do que nos restantes construtos, validando assim que se encontra no construto com o qual está efetivamente relacionado” (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016).

Como demonstrado seguidamente, o segundo método é verificado.

Validade discriminante - *Crossloadings*

	Relação com os Colegas	Relação com os Superiores	Satisfação no Trabalho
RCConfiancCompt	0,8914	0,3148	0,3959
RCConfianca	0,8582	0,2657	0,4141
RCParceria	0,8518	0,2336	0,2138
RCPartilha	0,7238	0,1388	0,0877
RCReconhecimentoPares	0,8402	0,3684	0,2929
RSAutonomiaContato	0,4474	0,757	0,5887
RSAvPositiva	0,1569	0,8819	0,6877
RSCompetencias	0,0889	0,7338	0,4264
RSComprObj	0,3269	0,8808	0,7051
RSCooperacao	0,7196	0,2267	0,2557
RSEmpowerment	0,3257	0,7739	0,5221
RSEvolucao	0,1797	0,7439	0,4485
RSIncentivo	0,2448	0,7967	0,4659
RSOportTreino	0,4832	0,8247	0,7179
RSOportunidade	0,3782	0,7838	0,5565
RSOrientObj	0,3693	0,9116	0,6069
RSReconhcPOutros	0,1971	0,8785	0,6685
RSRelInfluentes	0,4771	0,8677	0,6491
RSSigTrabalho	0,2674	0,9109	0,8111
RSValorizacao	0,2219	0,8644	0,6976
RSVerifRecursos	0,3861	0,8273	0,6357
STAutoridade	0,3172	0,4995	0,7568
STCologTrabalho	0,7192	0,4064	0,2053
STCompensacao	0,2205	0,6168	0,785
STEstSocial	0,1127	0,4411	0,7244
STPPdaOrg	0,3012	0,7384	0,8202
STProgresso	0,3796	0,5505	0,7228
STRealizacao	0,3514	0,6633	0,8078
STReconhecimento	0,3271	0,8431	0,7184
STResponsabilidade	0,2749	0,579	0,7652

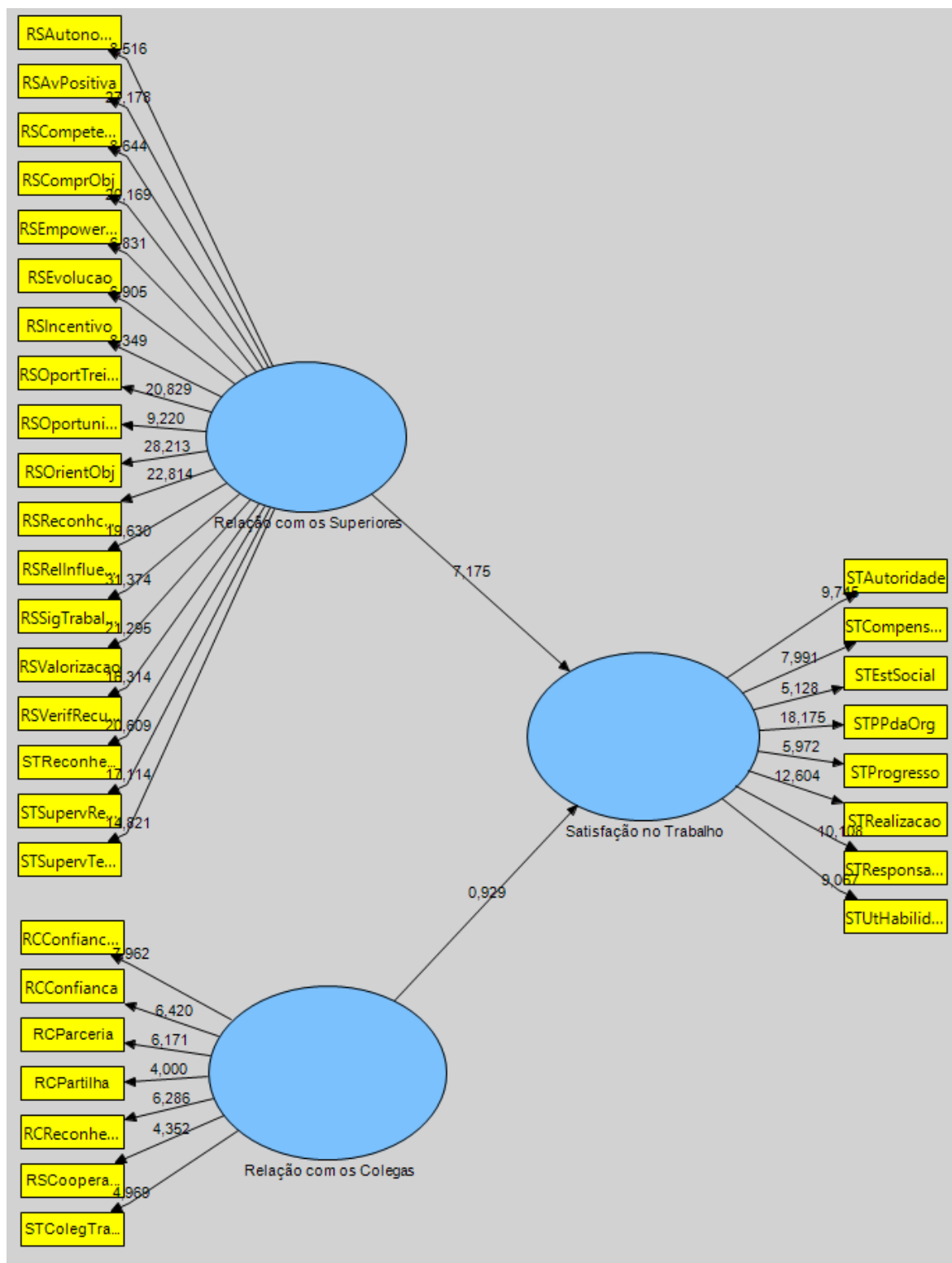
STSupervRelHumanas	0,1863	0,8274	0,6894
STSupervTecnica	0,2182	0,8064	0,6532
STUtHabilidades	0,3172	0,5673	0,7788

Perante todos os testes e análises realizados - AVE, fiabilidade composta, coeficiente do *Alpha de Cronbach* e a validade discriminante – consideramos o modelo de medida como correto, visto todas as variáveis medirem corretamente o conceito, e os valores da fiabilidade e consistência interna satisfeitos.

Após a análise da avaliação do modelo de medida, seguiu-se a avaliação do modelo estrutural, através da análise da significância dos caminhos, do R² e do teste *Stone-Geisser*. Como referido por (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), e “atendendo que o objetivo do *Partial Land Squares* é a predição, importa ter em atenção que a bondade de um modelo teórico é determinada pela força de cada caminho (β) (relação entre constructos), bem como pela previsibilidade dos constructos endógenos (variáveis dependentes).” Por isso, analisamos em primeiro lugar o R² de cada construto dependente, sendo este este a “quantidade de variância do construto que é explicado pelo modelo”.

De acordo com Chin, 1998 (citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), os valores de referência para o R² são: 0,16 (débil), 0,33 (moderado) e 0,67 (substancial). Na análise realizada, o valor do R² é de 0,6017, sendo considerado quase substancial.

Através da técnica de *bootstrapping*, “técnica que faz a previsão do modelo para uma subamostra de 5000 inquéritos” (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), foi realizada a análise de caminhos, obtendo-se intervalos de confiança e valores t. Na figura seguinte, é apresentado o modelo com os valores após a análise de caminhos.



Bootstrapping - Modelo após análise de caminhos

Fonte: Autor (2017)

Seguidamente, foi realizada a análise da significância estatística dos caminhos, através da seleção dos valores críticos para a distribuição *t Student*. De acordo com (Alves, Rodrigues, Gómez, &

Matos, 2016), os valores de referência para 5000 amostras, baseados na “distribuição *t Student* duas tale com *p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001 são:

$$t(0.1; 4999) = 1,645;$$

$$t(0.05; 4999) = 1.960;$$

$$t(0.01; 4999) = 2.557;$$

$$t(0.001; 4999) = 3.292.”$$

Realizando uma análise *t Student* duas tale, n-1 graus de liberdade para 5000 subamostras, e partindo dos 42 casos analisados e tendo como referência $t(0,05;4999) = 1,960$, apresentamos na tabela seguinte os valores obtidos. Os valores no campo *T Statistics* inferiores a 1,960 foram removidos.

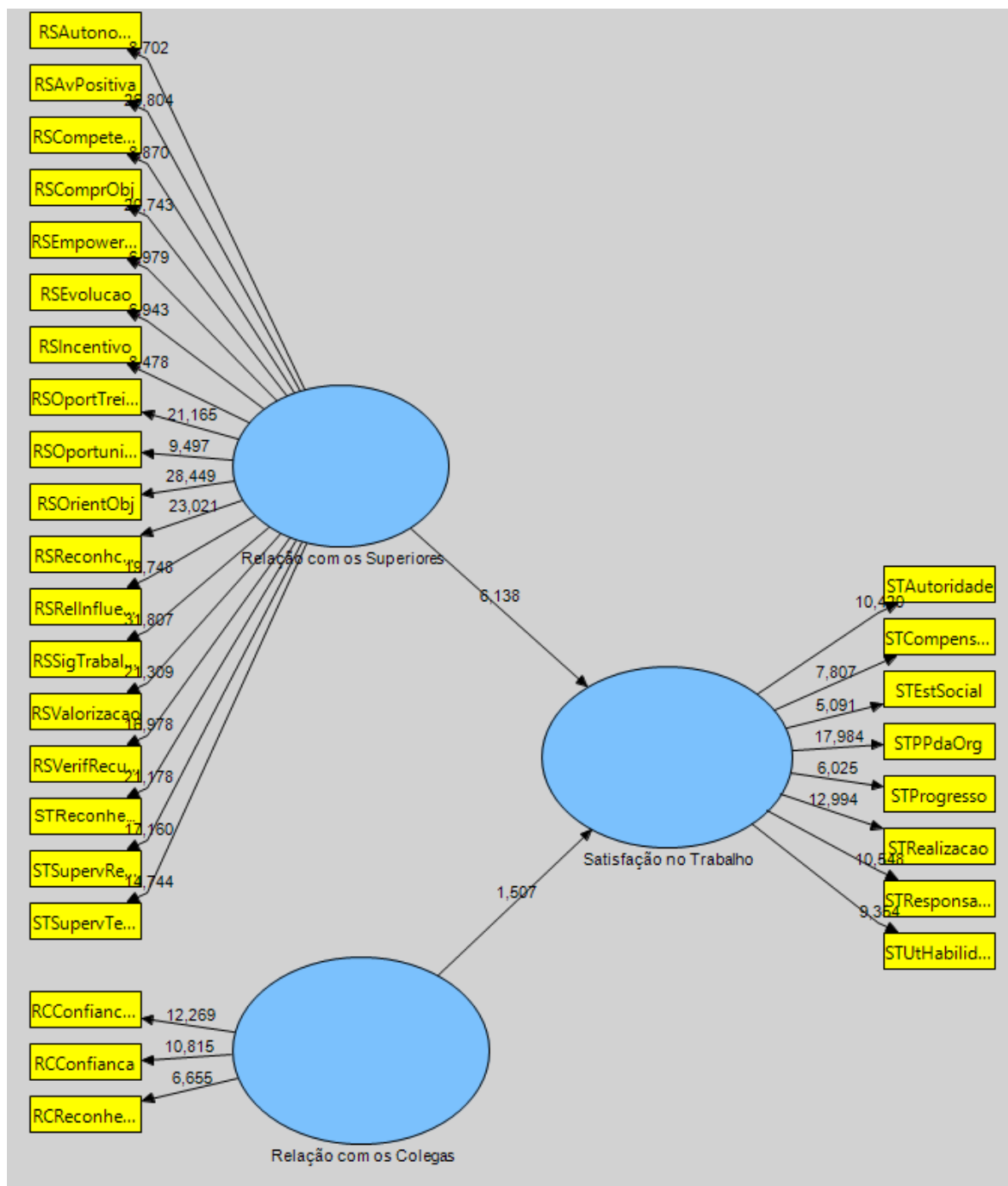
Análise *t Student*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
RCConfiancCompt <- Relação com os Colegas	0,2585	0,2578	0,1077	0,1077	2,4006
RCConfianca <- Relação com os Colegas	0,2703	0,2737	0,1414	0,1414	1,9124
RCParceria <- Relação com os Colegas	0,1396	0,1288	0,0769	0,0769	1,8152
RCPartilha <- Relação com os Colegas	0,0573	0,0405	0,1481	0,1481	0,3868
RCReconhecimentoPares <- Relação com os Colegas	0,1912	0,184	0,1005	0,1005	1,9025
RSAutonomiaContato <- Relação com os Superiores	0,0626	0,0612	0,0109	0,0109	5,728
RSAvPositiva <- Relação com os Superiores	0,0732	0,0732	0,0077	0,0077	9,5203
RSCompetencias <- Relação com os Superiores	0,0454	0,0462	0,0101	0,0101	4,4995

RSCmprObj <- Relação com os Superiores	0,075	0,0744	0,0059	0,0059	12,6276
RSCooperacao <- Relação com os Colegas	0,167	0,1589	0,1105	0,1105	1,5109
RSEmpowerment <- Relação com os Superiores	0,0556	0,0556	0,0157	0,0157	3,5383
RSEvolucao <- Relação com os Superiores	0,0477	0,0479	0,0151	0,0151	3,1624
RSIncentivo <- Relação com os Superiores	0,0496	0,0491	0,0132	0,0132	3,7422
RSOportTreino <- Relação com os Superiores	0,0764	0,0763	0,0093	0,0093	8,1882
RSOportunidade <- Relação com os Superiores	0,0592	0,0593	0,0116	0,0116	5,1209
RSOrientObj <- Relação com os Superiores	0,0646	0,0649	0,0046	0,0046	14,0006
RSReconhcPOutros <- Relação com os Superiores	0,0711	0,0714	0,0076	0,0076	9,3567
RSRelInfluentes <- Relação com os Superiores	0,0691	0,0686	0,0082	0,0082	8,4116
RSSigTrabalho <- Relação com os Superiores	0,0863	0,0859	0,0086	0,0086	10,079
RSValorizacao <- Relação com os Superiores	0,0742	0,0739	0,0088	0,0088	8,409
RSVerifRecursos <- Relação com os Superiores	0,0676	0,0679	0,0085	0,0085	7,9792
STAutoridade <- Satisfação no Trabalho	0,1415	0,1442	0,0286	0,0286	4,943

STCologTrabalho <- Relação com os Colegas	0,134	0,1265	0,1273	0,1273	1,0529
STCompensacao <- Satisfação no Trabalho	0,1678	0,167	0,0356	0,0356	4,7078
STEstSocial <- Satisfação no Trabalho	0,1181	0,1169	0,0434	0,0434	2,7215
STPPdaOrg <- Satisfação no Trabalho	0,2024	0,2004	0,0342	0,0342	5,9156
STProgresso <- Satisfação no Trabalho	0,1572	0,1556	0,0382	0,0382	4,1124
STRealizacao <- Satisfação no Trabalho	0,1851	0,1832	0,027	0,027	6,862
STReconhecimento <- Relação com os Superiores	0,0765	0,0758	0,0087	0,0087	8,7933
STResponsabilidade <- Satisfação no Trabalho	0,1603	0,1566	0,0305	0,0305	5,2604
STSupervRelHumanas <- Relação com os Superiores	0,0734	0,0729	0,0065	0,0065	11,351
STSupervTecnica <- Relação com os Superiores	0,0695	0,0692	0,0071	0,0071	9,8455
STUtHabilidades <- Satisfação no Trabalho	0,159	0,1601	0,0253	0,0253	6,2882

A análise *t Student* fez-nos remover das variáveis que apresentavam um *T Statitics* inferior a 1,64, sendo estas as variáveis Partilha, Colegas de Trabalho, Parceria e Cooperação, pertencentes ao construto Relação com os Colegas. Após a remoção destas variáveis, a análise *t Student* foi validada.



Bootstrapping - Novo modelo de caminhos

Fonte: Autor (2017)

Em seguida foram analisados os intervalos de confiança que, de acordo com (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009, e como citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), “defendem que o intervalo de confiança para um coeficiente *path* estimado w não deve incluir o valor zero. Se o intervalo incluir o valor zero, a hipótese é eliminada pois é possível que a hipótese w ser igual a 0, logo nula.” Após a técnica de *bootstrapping* e verificados os intervalos de confiança para 5000 amostras, e como não é observável a mudança de sinal no intervalo de confiança,

concluimos que não há a possibilidade da hipótese w ser igual a zero. Como demonstrado na tabela seguinte, houve troca de sinal. De forma a validar os intervalos de confiança, removemos a variável Reconhecimento entre Pares. Estes valores foram calculados com um intervalo de confiança de 95%, através da função percentil.

Intervalos de confiança

	Relação c/Colegas -> Satisfação no Trabalho	Relação c/Superiores -> Satisfação no Trabalho
<i>LOWER</i>	-0,0201875	0,4479625
<i>UPPER</i>	0,442	0,9045875

Intervalos de confiança validados

	Relação c/Colegas -> Satisfação no Trabalho	Relação c/Superiores -> Satisfação no Trabalho
<i>LOWER</i>	0,00765	0,44605
<i>UPPER</i>	0,4702625	0,90115

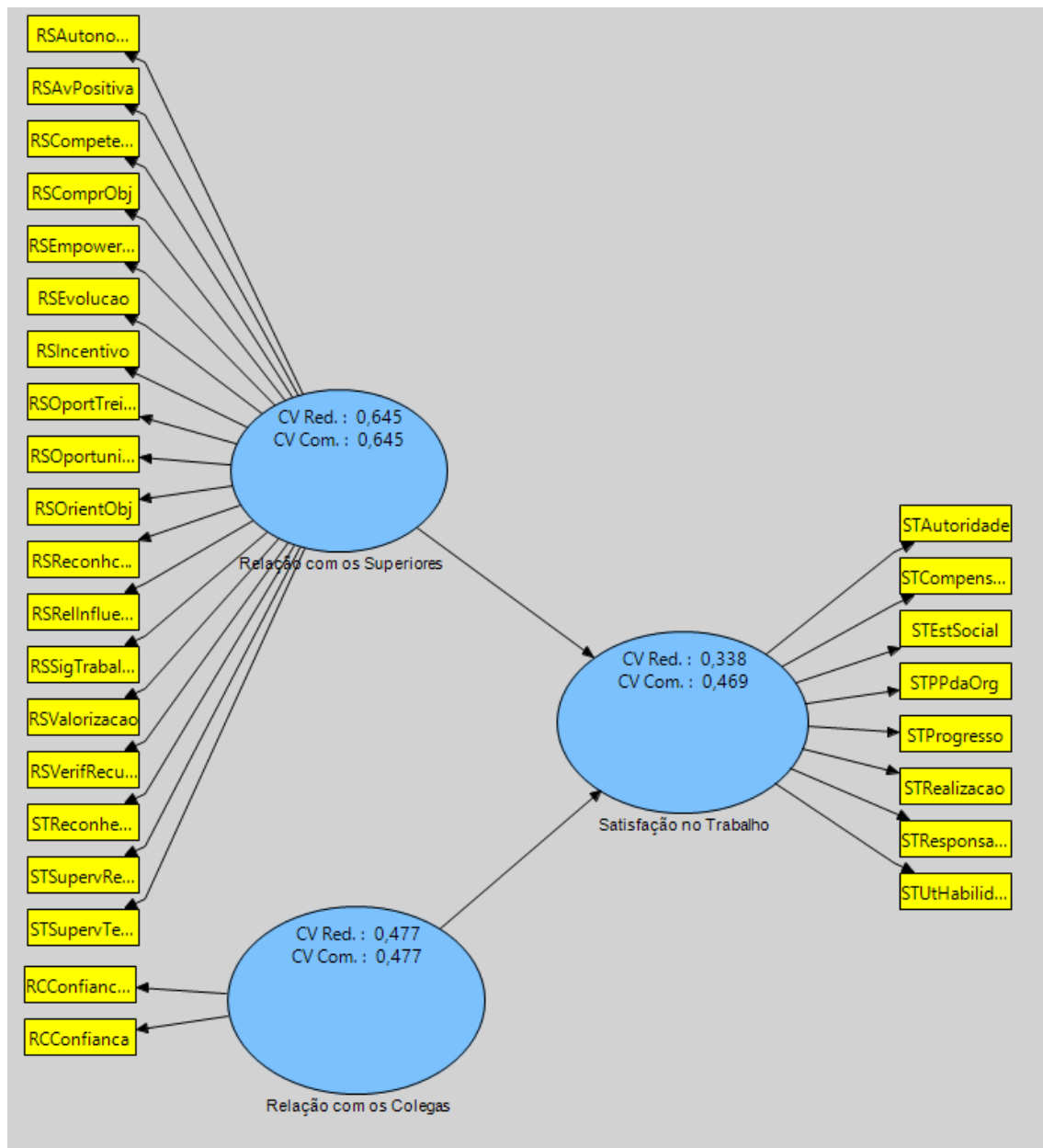
Numa fase seguinte, foi realizada uma análise dos *path coefficients* (β), coeficientes estes que, de acordo com (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), “indicam a força da predição dos caminhos, isto é, a força relativa das relações estatísticas propostas entre os construtos”. Estes valores estão situados entre -1 e 1, refletindo, no caso de -1, uma relação forte e negativa, e, no caso de 1, uma relação forte e positiva. Para explicar a percentagem da variação da variável dependente, é realizada a multiplicação do *path coefficient* (β) pelo correspondente coeficiente de correlação entre ambas as variáveis.

Como demonstrado na tabela seguinte, a força de predição dos caminhos entre o construto Relação com os Superiores e o construto Satisfação no Trabalho é de 0,6995, sendo positivo e forte. A força de predição dos caminhos entre o construto Relação com os Colegas e o construto Satisfação no Trabalho é de 0,2184, sendo positiva e mediana. A variância explicada de Relação com os Superiores -> Satisfação no trabalho é de 49%, indicando que 49% da variância do construto Satisfação no Trabalho é explicada pelo construto Relação com os Superiores. A variância explicada de Relação com os Colegas -> Satisfação no trabalho é de 5%, indicando que 5% da variância do construto Satisfação no Trabalho é explicada pelo construto Relação com os Superiores, sendo as relações existentes entre os construtos positivas.

Segundo modelo - Variância explicada

	beta	<i>path coefficient</i>	multiplicação
Relação com os Colegas -> Satisfação no Trabalho	0,2184	0,2184	5%
Relação com os Superiores -> Satisfação no Trabalho	0,6995	0,6995	49%

De forma a terminar a análise, foi realizado o teste de *Stone-Geisser* (Q^2), que mede a relevância preditiva dos construtos dependentes. Este teste, de acordo com (Chin, 1998, citado em Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), “segue um procedimento *blindfolding*”, procedimento que se baseia “na omissão de parte dos dados de determinado construto durante a estimação de parâmetros, para em seguida tentar estimar os dados omitidos a partir dos parâmetros estimados.” É possível fazer a estimação de variados Q^2 , existindo duas formas de predição, sendo a regra geral a seguinte: “Se $Q^2 > 0$, existe relevância preditiva.” A distância de omissão é variada entre 5 e 10. Como demonstrado na figura seguinte, o modelo é apresentado após a aplicação do *blindfolding*, com uma distância de omissão de 8.



Blindfolding

Fonte: Autor (2017)

A primeira forma de calcular a variável Q^2 é feita através do *Cross-validated communality* Q^2 , sendo realizada a predição dos dados através de classificações da variável latente subjacente. A segunda forma de calcular a variável Q^2 é feita através do *Cross-validated redundancy* Q^2 , concluindo assim se a predição é realizada por variáveis latentes que fazem a predição da variável endógena em questão. Como referido por (Alves, Rodrigues, Gómez, & Matos, 2016), a variável “*Cross-validated redundancy* Q^2 é a forma mais adequada para examinar a relevância preditiva do modelo teórico ou estrutural”.

Seguidamente, estão apresentados os *Cross-validated communality* Q2 e os *Cross-validated redundancy* Q2 para os indicadores e para os construtos.

Modelo - Indicador *Cross-validated communality*

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Relação com os Colegas	86	44,946	0,4774
Relação com os Superiores	774	274,5023	0,6453

Modelo - Indicador *Cross-validated redundancy*

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
Satisfação no Trabalho	344	227,7258	0,338

Modelo - *Construct cross-validated communality*

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
RCConfiancCompt	43	22,5252	0,4762
RCConfianca	43	22,4208	0,4786
RSAutonomiaContato	43	20,4891	0,5235
RSAvPositiva	43	10,9132	0,7462
RSCompetencias	43	22,0165	0,488
RSComprObj	43	11,3926	0,7351
RSEmpowerment	43	20,488	0,5235
RSEvolucao	43	20,8693	0,5147
RSIncentivo	43	18,0714	0,5797
RSOportTreino	43	15,13	0,6481
RSOportunidade	43	18,7528	0,5639
RSOrientObj	43	8,8814	0,7935
RSReconhcPOutros	43	11,8877	0,7235
RSRelInfluentes	43	12,2239	0,7157

RSSigTrabalho	43	8,8532	0,7941
RSValorizacao	43	12,2285	0,7156
RSVerifRecursos	43	15,071	0,6495
STAutoridade	43	23,6307	0,4504
STCompensacao	43	22,0836	0,4864
STEstSocial	43	24,9872	0,4189
STPPdaOrg	43	19,1211	0,5553
STProgresso	43	26,6687	0,3798
STRealizacao	43	20,3415	0,5269
STReconhecimento	43	14,3744	0,6657
STResponsabilidade	43	23,174	0,4611
STSupervRelHumanas	43	15,2548	0,6452
STSupervTecnica	43	17,6046	0,5906
STUtHabilidades	43	22,5492	0,4756

Modelo - *Construct cross-validated redundancy*

Total	SSO	SSE	1-SSE/SSO
RCConfiancCompt	43	22,5252	0,4762
RCConfianca	43	22,4208	0,4786
RSAutonomiaContato	43	20,4891	0,5235
RSAvPositiva	43	10,9132	0,7462
RSCompetencias	43	22,0165	0,488
RSCmprObj	43	11,3926	0,7351
RSEmpowerment	43	20,488	0,5235
RSEvolucao	43	20,8693	0,5147
RSIncentivo	43	18,0714	0,5797
RSOportTreino	43	15,13	0,6481
RSOportunidade	43	18,7528	0,5639
RSOrientObj	43	8,8814	0,7935
RSReconhcPOutros	43	11,8877	0,7235

RSRelInfluentes	43	12,2239	0,7157
RSSigTrabalho	43	8,8532	0,7941
RSValorizacao	43	12,2285	0,7156
RSVerifRecursos	43	15,071	0,6495
STAutoridade	43	31,4752	0,268
STCompensacao	43	27,2051	0,3673
STEstSocial	43	37,1142	0,1369
STPPdaOrg	43	20,1798	0,5307
STProgresso	43	29,8419	0,306
STRealizacao	43	24,1196	0,4391
STReconhecimento	43	14,3744	0,6657
STResponsabilidade	43	28,0487	0,3477
STSupervRelHumanas	43	15,2548	0,6452
STSupervTecnica	43	17,6046	0,5906
STUtHabilidades	43	29,7413	0,3083

Como observado, o valor do Q2 foi sempre superior a zero, confirmando assim a relevância preditiva do modelo estrutural. Finalizando a análise, podemos concluir que o modelo estrutural proposto é válido.