

JORGE PARREIRA ESTEVES PEREIRA

**A SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA APLICAÇÃO AO SECTOR  
HOTELEIRO DA ILHA DE SÃO MIGUEL**

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo

Orientador: Prof. Doutor Carlos Santos

Co-Orientador: Prof. Doutor Cabral Vieira



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

ABRIL, 2005

Ao Ivo e à Ana

Luzes da minha vida

## AGRADECIMENTOS

Há tarefas na vida que uma pessoa tem de realizar por si só mas cuja realização só é possível com a ajuda de muitas outras.

Manifesto os meus sinceros agradecimentos:

- Aos Profs. Doutores Carlos Santos e Cabral Vieira, orientador e co-orientador desta dissertação, pelo incentivo e motivação, pela disponibilidade total, pelas reflexões e críticas.
- Ao Excelentíssimo Senhor Secretário Regional da Economia Prof. Doutor Duarte Ponte, e aos Drs Luísa Shanderl e Arnaldo Machado pela confiança depositada.
- Aos Drs Rui Bettencourt, Luís Rocha e Luís de Sousa pela disponibilidade manifestada.
- Aos directores de hotel e demais responsáveis pela simpatia e disponibilização de tudo o que foi necessário.
- Aos trabalhadores do sector hoteleiro da ilha de São Miguel pela colaboração e compreensão.
- Aos meus pais.

Um trabalho como este só faz sentido se for feito com paixão.  
A satisfação que obtive na sua realização foi o seu maior contributo.

## ÍNDICE

<b>Lista de Quadros</b>	<b>VII</b>
<b>Lista de Figuras</b>	<b>IX</b>
<b>Lista de Gráficos</b>	<b>X</b>
<b>Capítulo I – Introdução</b>	<b>1</b>
1.1 - Objectivos e Justificação Temática	1
1.2 - Metodologia do Estudo	1
1.3 - Estrutura da Dissertação	2
<b>Capítulo II – A actividade turística</b>	<b>3</b>
2.1 – Caracterização da indústria do turismo	3
2.2 – O turismo como actividade económica	9
2.2.1 – O turismo internacional	9
2.2.2 – O turismo na Região Autónoma dos Açores	10
2.3 – Tendências do turismo	12
2.4 – A oferta turística	14
<b>Capítulo III – Satisfação no trabalho</b>	<b>18</b>
3.1 – O conceito de satisfação no trabalho	18
3.2 – Causas e consequências	22
3.2.1 – Determinantes (causas) da satisfação no trabalho	23
3.2.2 – Consequências da satisfação no trabalho	24
3.3 – Abordagens da satisfação no trabalho	33
3.3.1 – Abordagens de conteúdo	33
3.3.1.1 – Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	34
3.3.1.2 – Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg	35
3.3.2 – Abordagens baseadas no conceito da discrepância	42
3.3.2.1 – Teoria da adaptação ao trabalho	42
3.3.2.2 – Teoria da discrepância	43
3.3.3 – Abordagens situacionais	44

3.3.3.1 – Teoria do processamento social da informação	44
3.3.3.2 – Teoria dos eventos situacionais	44
3.4 – Modelos de satisfação no trabalho	46
3.4.1 – O modelo das características da função	46
3.4.2 – O modelo da satisfação de facetas	47
3.4.3 – O modelo dinâmico da satisfação no trabalho	48
3.4.4 – Modelos centrados no indivíduo	50
3.4.4.1 – O modelo dos efeitos pessoais específicos	51
3.4.4.2 – O modelo dos efeitos pessoais inespecíficos	51
3.4.5 – Os modelos centrados nas situações	52
3.4.6 – Os modelos interaccionais	53
3.4.6.1 – A corrente da congruência	54
3.4.6.2 – A corrente das interações dinâmicas	54
3.5 – Medição da satisfação no trabalho	55
<b>Capítulo IV – A satisfação no trabalho e a hotelaria</b>	<b>59</b>
4.1 – O alojamento turístico	59
4.2 – Empresa de alojamento turístico	60
4.3 – A indústria hoteleira e a prestação de serviços	61
4.4 – A indústria hoteleira e a satisfação no trabalho	64
<b>Capítulo V – Metodologia e resultados obtidos</b>	<b>65</b>
5.1 – Temática	65
5.2 – Escolha e dimensão da amostra	66
5.3 – Metodologia	68
5.3.1 – Procedimentos	68
5.3.2 – Descrição do inquérito	69
5.4 – Análise e interpretação dos dados	73
5.4.1 – Análise das características pessoais	74
5.4.2 – Aferição do nível de satisfação	87
5.4.2.1 – Medição da satisfação no trabalho no sector hoteleiro da ilha de São Miguel	90
5.4.2.2 - Medição da satisfação no trabalho tendo em conta as variáveis demográficas	94

5.4.3 – Aferição do grau de não satisfação	117
<b>Capítulo VI – Conclusões</b>	<b>126</b>
6.1 – Conclusões do estudo	126
6.2 – Limitações do estudo	127
6.3 - Recomendações para trabalhos futuros	127
<b>Bibliografia</b>	<b>128</b>
<b>Anexos:</b>	<b>129</b>
Anexo 1 – Inquérito aos trabalhadores do sector hoteleiro da ilha de São Miguel	
Anexo 2 – Estatística descritiva	

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 – Estágios de desenvolvimento do turismo
- Quadro 2 – As unidades básicas do turismo
- Quadro 3 – Tipos de turismo
- Quadro 4 – N° de estabelecimentos, capacidade de alojamento, hóspedes e dormidas dos estabelecimentos hoteleiros dos Açores de 1992 a 2002
- Quadro 5 – N° de estabelecimentos, capacidade de alojamento, hóspedes e dormidas dos estabelecimentos hoteleiros na Ilha de São Miguel de 1992 a 2002
- Quadro 6 – Mudanças no sector do turismo [ou, turismo um sector em mudança]
- Quadro 7 – Algumas definições de satisfação no trabalho
- Quadro 8 – Causas da satisfação no trabalho
- Quadro 9 – Potenciais efeitos [consequências] da satisfação no trabalho
- Quadro 10 – Percentagem da população de 18 países relativa à satisfação com a vida
- Quadro 11 – Percentagem de 15 países da UE relativa à satisfação com a vida
- Quadro 12 – Quadro resumo das teorias da satisfação no trabalho
- Quadro 13 – Quadro resumo dos Modelos da Satisfação no Trabalho
- Quadro 14 – Formas de satisfação no trabalho
- Quadro 15 – Principais medidas de satisfação no trabalho
- Quadro 16 – Classificação do sector do alojamento turístico segundo a CAE – Rev. 2
- Quadro 17 – Missão e objectivos de uma unidade de alojamento turístico
- Quadro 18 – Os três sistemas do triângulo dos serviços
- Quadro 19 – Peso da Ilha de São Miguel na Região Autónoma dos Açores
- Quadro 20 – Universo de trabalhadores dos hotéis inquiridos, por categoria profissional
- Quadro 21 – Subescalas do Job Satisfaction Survey – JSS
- Quadro 22 – Representação do grau de não satisfação segundo o tipo de necessidades
- Quadro 23 – Resumo das características pessoais estudadas
- Quadro 24 – Género
- Quadro 25 – Idade
- Quadro 26 – Nacionalidade
- Quadro 27 – Estado civil
- Quadro 28 – Filhos menores
- Quadro 29 – Habilitações literárias
- Quadro 30 – Categoria profissional
- Quadro 31 – Habilitações profissionais vs. Categoria profissional
- Quadro 32 – Habilitações profissionais reconhecidas

- Quadro 33 – Cargo de chefia
- Quadro 34 – Tempo de exercício como profissional do sector
- Quadro 35 – Tempo de exercício na categoria profissional
- Quadro 36 – Tempo de exercício no actual hotel
- Quadro 37 – Tipo de contrato
- Quadro 38 – Horário de trabalho
- Quadro 39 – Número de hotéis onde já trabalhou
- Quadro 40 – Nível remuneratório
- Quadro 41 – Nível remuneratório vs. Categoria profissional
- Quadro 42 – Remunerações médias para algumas actividades económicas
- Quadro 43 – Horas de trabalho por semana
- Quadro 44 – Classificação do hotel
- Quadro 45 – Dimensão em número de trabalhadores
- Quadro 46 – Dimensão em número de quartos
- Quadro 47 – Meio de transporte
- Quadro 48 – Opinião sobre o horário dos transportes públicos enquanto utilizador
- Quadro 49 – Distância residência/hotel
- Quadro 50 – Perfil do trabalhador do sector hoteleiro, hotéis de 3 e 4 estrelas, na ilha de São Miguel
- Quadro 51 – Normas para o Job Satisfaction Survey – JSS
- Quadro 52 – Subescalas do Job Satisfaction Survey – JSS
- Quadro 53 – Panorâmica geral do Job Satisfaction Survey – JSS
- Quadro 54 – Valores médios das respostas ao Job Satisfaction Survey – JSS
- Quadro 55 – Satisfação no trabalho em hotéis de 3 e 4 estrelas na ilha de São Miguel
- Quadro 56 – Correlação entre as facetas da satisfação no trabalho
- Quadro 57 – Satisfação no trabalho e influência das variáveis individuais
- Quadro 58 – Relação entre as variáveis Filhos Menores e Estado Civil
- Quadro 59 – Representação do grau de não satisfação segundo o tipo de necessidades para o caso do sector hoteleiro na ilha de São Miguel
- Quadro 60 – Grau de não satisfação segundo o tipo de necessidades para o caso do sector hoteleiro na ilha de São Miguel
- Quadro 61 – Questões relativas à secção C do questionário
- Quadro 62 – Correlação entre os diferente tipos de necessidades

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Classificação dos viajantes
- Figura 2 – Conceito de Visitante, Turista e Excursionista, de acordo com a definição da ONU
- Figura 3 – Elementos mais relevantes das actividades turísticas
- Figura 4 – Uma visão do turismo em 2020
- Figura 5 – Evolução do n.º de Hóspedes e do n.º de Camas de 1992 a 2002
- Figura 6 – Evolução das Receitas dos Hotéis de 1992 a 2002
- Figura 7 – O mercado turístico
- Figura 8 – Classificação da oferta turística tendo em conta a finalidade
- Figura 9 – Componentes do produto turístico
- Figura 10 – Número de artigos sobre satisfação no trabalho 1900-2000
- Figura 11 – Esquema geral das implicações da satisfação no trabalho
- Figura 12 – A roda da qualidade
- Figura 13 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow
- Figura 14 – Factores higiénicos e motivacionais
- Figura 15 – Paralelismo entre os factores de Maslow e Herzberg
- Figura 16 – Efeito dos factores de contexto e de conteúdo na satisfação no trabalho
- Figura 17 – Modelo das características da função (Adaptado de Hackman e Oldham, 1975.)
- Figura 18 – Modelo dinâmico da satisfação no trabalho (Adaptado do modelo de Bruggemann, Groskurth e Ulich, 1975; citado por Ferreira *et al.* 2001)
- Figura 19 – Exemplo do método directo
- Figura 20 – Exemplo do método indirecto
- Figura 21 – Estrutura típica de um estabelecimento hoteleiro
- Figura 22 – O triângulo dos serviços
- Figura 23 – Sistema de gestão de unidades de alojamento turístico
- Figura 24 – Momento da verdade
- Figura 25 – Recursos humanos como factor crítico para a indústria do acolhimento
- Figura 26 – Relação entre as variáveis individuais e variáveis situacionais na satisfação no trabalho
- Figura 27 – A criação de valor

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 – Comparação gráfica das remunerações médias de algumas actividades económicas (em euros)
- Gráfico 2 – Nível da satisfação no trabalho por facetas
- Gráfico 3 – Análise comparativa com as Normas do JSS e as Normas Americanas para o Sector Privado
- Gráfico 4 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta o Sexo
- Gráfico 5 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Idade
- Gráfico 6 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Idade. Efeito de enviezamento do Grupo mais de 55 anos
- Gráfico 7 – Curva da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Idade e o Género
- Gráfico 8 – Curva da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Idade
- Gráfico 9 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta o Estado Civil
- Gráfico 10 – Nível de satisfação geral no trabalho tendo em conta o Estado Civil
- Gráfico 11 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta os Filhos Menores
- Gráfico 12 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta os Filhos Menores
- Gráfico 13 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta as Habilitações Literárias
- Gráfico 14 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta as Habilitações Literárias
- Gráfico 15 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Categoria Profissional
- Gráfico 16 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Categoria Profissional
- Gráfico 17 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta o Tempo de Serviço
- Gráfico 18 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta o Tempo de Serviço
- Gráfico 19 – Curva da satisfação geral no trabalho tendo em o Tempo de Serviço
- Gráfico 20 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Remuneração
- Gráfico 21 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Remuneração
- Gráfico 22 – Nível de não satisfação por tipo de necessidade
- Gráfico 23 – Pirâmide da não satisfação
- Gráfico 24 – Análise comparativa entre o sector hoteleiro e a enfermagem
- Gráfico 25 – Representação gráfica do grau de discrepância de cada questão e sua variação em relação à respectiva

## **Capítulo I – Introdução**

### 1.1 - Objectivos e Justificação Temática

Qualquer estudo que vise explicar a natureza do trabalho deve ter sempre presente que o que é importante não é chegar à realidade do mesmo, mas entender o modo como o vêem aqueles que nele estão envolvidos. Deste modo, o que conta são os processos interpretativos e de relações sociais que o sustentam.

O trabalho ocupa uma proporção substancial da vida da maior parte das pessoas e tende a ser visto como um símbolo de valor individual, constituindo-se como fonte de prestígio, de recompensa económica ou meio de realização do autopotencial. Mas o trabalho também pode ser, e tem-no sido ao longo da história do Homem, identificado como um castigo.

Coloca-se assim a questão de se saber até que ponto é que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho, e então retiram dele o prestígio, a recompensa económica, a auto-realização, ou, pelo contrário, o mesmo se torna um sacrifício que é preciso enfrentar todos os dias para fazer face à necessidade suprema da subsistência. E se cada uma destas situações é possível, a questão então passa a ser: em que nível de satisfação se encontram os trabalhadores do sector hoteleiro - hotéis de 3 e 4 estrelas, na ilha de São Miguel? E respondida esta questão, de que modo é que isso afecta as organizações? E será indiferente para o desempenho das mesmas a forma como os seus trabalhadores encaram o trabalho que nelas realizam? Estas são as questões principais a que se pretende dar resposta com o presente estudo.

### 1.2 - Metodologia do Estudo

O estudo foi realizado com base num inquérito aplicado aos trabalhadores do sector hoteleiro, hotéis de 4 e 3 estrelas, da ilha de São Miguel, na Região Autónoma dos Açores. O turismo, constituindo-se numa das principais fontes de emprego a nível mundial, é um sector de forte interacção humana, conhecido igualmente como a indústria da hospitalidade, tornando-se, por isso, um sector ideal para os objectivos a que nos propomos. A qualidade do serviço prestado ao cliente, principalmente no sector hoteleiro,

depende fundamentalmente do nível de atendimento e disponibilidade demonstrada pelos empregados, e isso só é possível, se estiver presente uma boa saúde organizacional a qual, por sua vez, depende em grande medida do atendimento às necessidades dos seus trabalhadores.

### 1.3 - Estrutura da Dissertação

O presente estudo começa por, no Capítulo II, fazer um equacionamento da actividade turística, caracterizando a indústria do turismo, analisando-a enquanto actividade económica e identificando algumas tendências para o futuro próximo.

No Capítulo III é efectuada uma abordagem ao tema propriamente dito, definindo o conceito de satisfação no trabalho, quais as suas determinantes e consequências, e finalizando com uma revisão da literatura onde são identificados as principais teorias e modelos explicativos da satisfação no trabalho.

O Capítulo IV aborda a relação entre a satisfação no trabalho e o sector hoteleiro, por forma a procedermos a uma breve caracterização do mesmo e melhor compreendermos a sua inter-relação.

No Capítulo V procede-se à análise dos dados primários obtidos mediante a realização de um inquérito.

Por último, no Capítulo VI, são apresentadas as conclusões do presente estudo, bem como as suas limitações, e ainda apontadas algumas sugestões para estudos a realizar no futuro.

## Capítulo II – A Actividade Turística

### 2.1 – Caracterização da indústria do turismo

O turismo, considerado actualmente como o maior negócio do mundo, seja em receita seja em número de postos de trabalho criados, é descrito como uma actividade multifacetada, uma vez que envolve aspectos de natureza económica, social, cultural e ambiental.

De acordo com Lichorish e Jenkins (1997), o desenvolvimento do turismo pode ser dividido em quatro estágios distintos, altamente influenciados pelas mudanças nos transportes, já que este é o principal serviço na indústria do turismo.

Quadro 1 – Estágios de desenvolvimento do turismo

Estágios	Períodos	Principais aspectos
1. Turismo pré-histórico	Era mediaval até início séc. XVII	Aumento gradual da riqueza; aceitação da viagem como elemento educacional.
2. Revolução industrial	Séc. XVII até princípios séc.XX	Desenvolvimento transporte ferroviário e marítimo; início das viagens em massa; introdução da indústria de viagens formada por agências e operadores turísticos.
3. Período entre guerras	1918 a 1939	Era do automóvel; lançamento do turismo social; crescimento das viagens ao exterior, retardado pela Depressão de 1930 e interrompido pela Guerra de 1939 a 1945.
4. Descolagem do turismo	A partir de 1945	Era da revolução tecnológica, de mudanças e desenvolvimento social em massa, com o correspondente aumento da riqueza e do rendimento disponível; dá-se o grande desenvolvimento nos transportes com o surgimento da aviação comercial; os países da OCDE dominam o sector contabilizando cerca de 85% do turismo mundial e mais de 80% dos gastos em 1991; a partir da década de 90 ocorrem grandes alterações, de ordem estrutural, com a Europa a sentir dificuldades de adaptação e consequente perda de competitividade para novos destinos, designadamente para a Ásia, Japão e Extremo Oriente; o turismo de massas dá lugar ao turismo de qualidade e ao surgimento de novos produtos turísticos; diferenciação e turismo sustentável surgem como novos paradigmas.

Fonte: Adaptado de Lichorish e Jenkins (1997)

Burkart e Medlik (1981) definem o sector do turismo como:

O fenómeno que surge de visitas temporárias fora do local de residência habitual por qualquer motivo que não seja uma ocupação remunerada no local visitado.

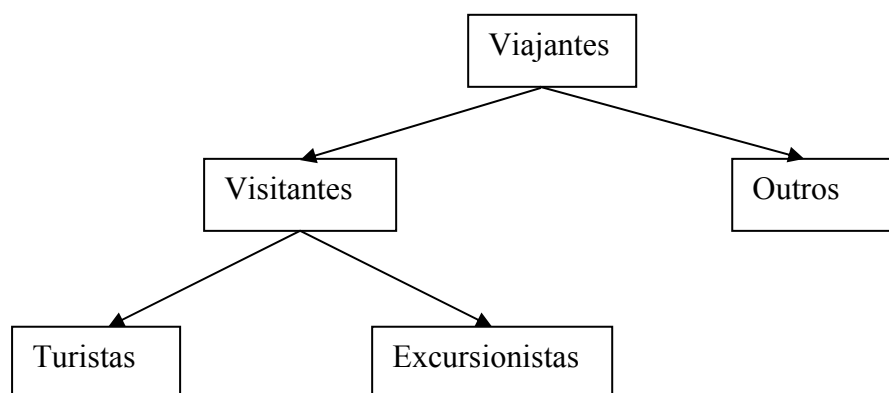
Em 1968, a comissão para as estatísticas das nações Unidas, seguindo a primeira Conferência Intergovernamental de Turismo realizada em Roma em 1963, aprovou a seguinte directriz:

Para fins estatísticos o termo “visitante” descreve qualquer pessoa que esteja visitando um país que não seja o seu local de residência, por qualquer motivo que não seja uma ocupação remunerada no país visitado.

Por seu turno, a International Union of Official Tourism Organization (IUOTO), que se tornou mais tarde na World Tourism Organization (WTO), concordou com aquela definição, tendo recomendado que o termo “visitante” deveria ser dividido em duas categorias: “turista”, com o objectivo de englobar todos os visitantes que passem no mínimo uma noite no país ou local visitado, e “excursionista”, ou visitante de um dia.

A partir desta Conferência, a classificação dos viajantes passa a obedecer ao seguinte esquema:

Figura 1 – Classificação dos viajantes



Fonte: Cunha, L. (1997)

Em termos de conceitos, e seguindo as definições da Organização das Nações Unidas (ONU), são estabelecidos os seguintes:

Figura 2 – Conceito de Visitante, Turista e Excursionista, de acordo com a definição da ONU



Fonte: Cunha, L. (1997)

Mais recentemente, em 1994, a WTO apresentou o que se considera as principais definições revistas:

- 1- O turismo compreende “as actividades de pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente usual por não mais de um ano consecutivo, para fins de lazer, negócios e outros, cujo motivo principal de visita é outro que não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado.”;
- 2- O uso desse amplo conceito possibilita a identificação de turismo entre os países, bem como do turismo dentro de um país. O “turismo” refere-se a todas as actividades de visitantes, incluindo “turistas” (visitantes que passam a noite no local) e “visitantes de um dia”.

Apresentadas as definições fundamentais do sector, passamos de seguida ao que Cunha (2001, p. 32) definiu como as “unidades básicas do turismo”:

#### Quadro 2 – As unidades básicas do turismo

1. Viajante: qualquer pessoa que se desloca entre dois ou mais países (viajante internacional) ou entre duas ou mais localidades dentro do seu país de residência habitual (viajante doméstico);
2. Visitante: qualquer pessoa que viaja para qualquer lugar fora do seu ambiente habitual por menos de 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita não seja o de exercer uma actividade remunerada no local visitado;
3. Turista: visitante que permanece, pelo menos, uma noite no local visitado (não necessariamente em alojamento pago);

4. Visitante do dia (excursionista): visitante que não permanece uma noite no local visitado;
5. Ambiente habitual: o principal objectivo da introdução deste conceito é excluir do conceito de visitante pessoas que se deslocam diária ou semanalmente entre a sua casa e o local de trabalho ou estudo, ou outros lugares visitados frequentemente. A definição de ambiente habitual baseia-se nos seguintes critérios:
  - a) distância mínima percorrida
  - b) duração mínima de ausência do local de residência habitual
  - c) mudança mínima de localidade ou de unidade territorial administrativa
  - d) exclusão explícita de certas deslocações ordinárias
6. Residência habitual: é um dos critérios-chave para determinar se uma pessoa que chega a um país é um «visitante» ou «outro viajante» e sendo visitante se é nacional ou não residente. A classificação dos visitantes internacionais segundo a origem é feita pelo país de residência e não pelo da nacionalidade.

Fonte: ONU/WTO, Recommendations on Tourism Statistics, 1994.

Podem ainda ser distinguidas as seguintes três formas de turismo:

- 1- Turismo doméstico, envolvendo residentes de um dado país que viajam apenas dentro desse país;
- 2- Turismo receptor, envolvendo não residentes que chegam para visitar um determinado país;
- 3- Turismo emissor, envolvendo residentes que viajam para visitar um outro país.

Estas três formas básicas podem, por sua vez, ser combinadas por forma a se criarem as seguintes três categorias:

- 1- Turismo interno, que engloba o turismo doméstico e o turismo receptor;
- 2- Turismo nacional, que engloba o turismo doméstico e o turismo emissor;
- 3- Turismo internacional, que engloba o turismo receptor e o turismo emissor.

Analisando-se agora o sector à luz dos motivos da deslocação e da duração da viagem, na origem dos visitantes e no território visitado, bem como na utilização dos meios de alojamento, encontramos as seguintes definições:

- 1- Utilização dos meios de alojamento: é esta a utilização que passa a distinguir os turistas (passam pelo menos uma noite num alojamento).

- 2- Motivos: inicialmente o conceito de turista abrangia apenas as deslocações efectuadas por motivos de lazer, negócios, família, missões ou reuniões; actualmente abrange todo e qualquer motivo excluindo apenas aqueles que visem a obtenção de uma remuneração.
- 3- Duração da viagem: começou por ser fixada uma duração mínima de 24 horas, passou-se depois para uma duração máxima de 12 meses, abandonando-se a duração mínima.
- 4- Origem: durante muitos anos o conceito de turista implicava a ausência da «residência habitual», actualmente foi substituída pelo «ambiente habitual».
- 5- Território visitado: até 1983 só eram considerados turistas as pessoas que se deslocassem a um país estrangeiro mas, a partir daquele ano, passaram a incluir-se no mesmo conceito também as pessoas que se deslocam no interior do seu país de residência dando lugar ao nascimento do turismo doméstico ou interno.

Partindo-se dos motivos que induzem a deslocação das pessoas, e agrupando-os por afinidades, é possível identificar uma grande variedade de tipos de turismo. O Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais tipos de turismo identificados em Cunha (1997).

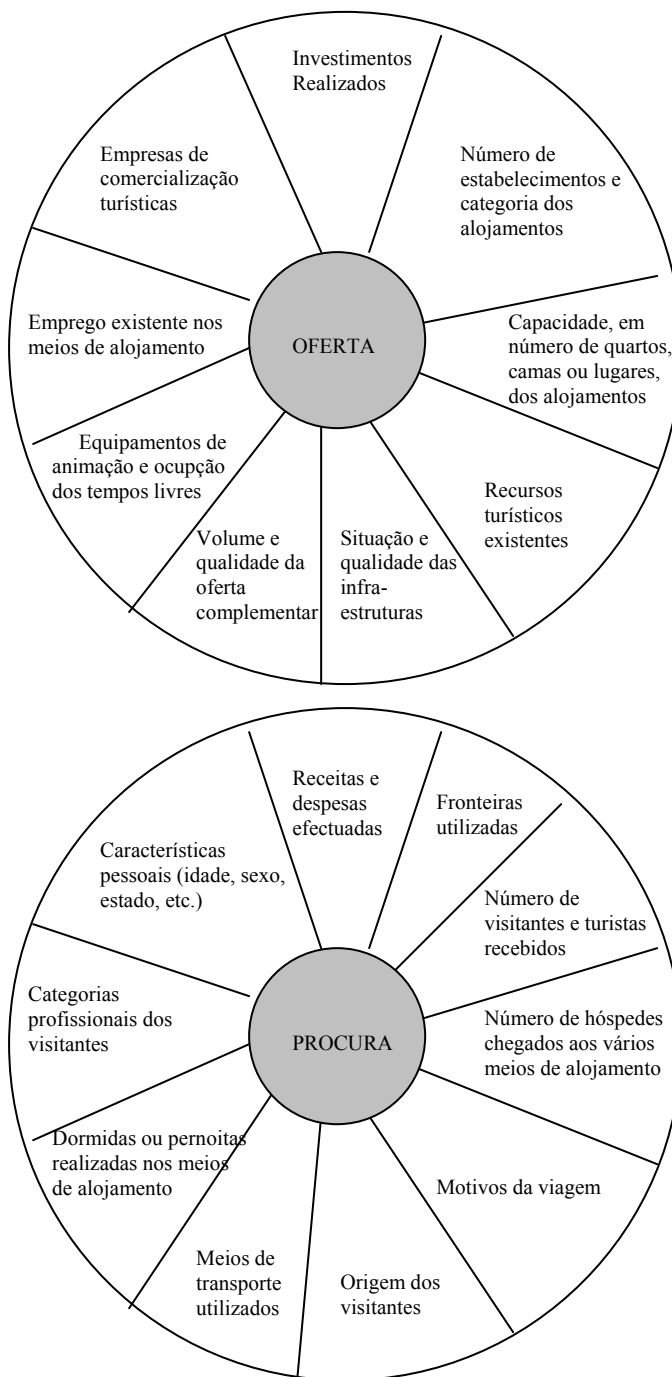
Quadro 3 – Tipos de turismo

Tipos	Descrição
1. Turismo de recreio	Praticado por pessoas que viajam por curiosidade, para ver coisas novas, para <u>disfrutar de belas paisagens, pelo simples prazer de viajar</u> .
2. Turismo de repouso	Viajantes que pretendem obter um relaxamento físico e mental, e um conseqüente benefício para a saúde. O turismo surge como um factor de recuperação física e mental, associado a locais calmos, contacto com a natureza, estâncias termais.
3. Turismo cultural	Desejo de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos, de conhecer as particularidades e os hábitos das populações, de conhecer civilizações e culturas diferentes. Os centros culturais, os museus, os locais históricos, são a preferência destes turistas.
4. Turismo desportivo	Motivações desportivas, quer como sujeito activo quer como sujeito passivo, associadas a eventos desportivos (por exemplo, os Jogos Olímpicos) ou à prática de actividades desportivas.
5. Turismo de negócios	Deslocações associadas a actividades profissionais (negócios, reuniões científicas, «viagens de incentivo», etc.)
6. Turismo político	Participação em acontecimentos ou reuniões políticas (congressos, comemorações, etc.)
7. Turismo étnico e de carácter social	Visitas a amigos, parentes e organizações, para participar na vida em comum com as populações locais, etc.

Fonte: Adaptado de Cunha, L. (1997)

Terminamos a caracterização da indústria do turismo apresentando os elementos mais relevantes das actividades turísticas.

Figura 3 - Elementos mais relevantes das actividades turísticas



Fonte: Cunha, L. (1997, p. 29)

## 2.2 – O turismo como actividade económica

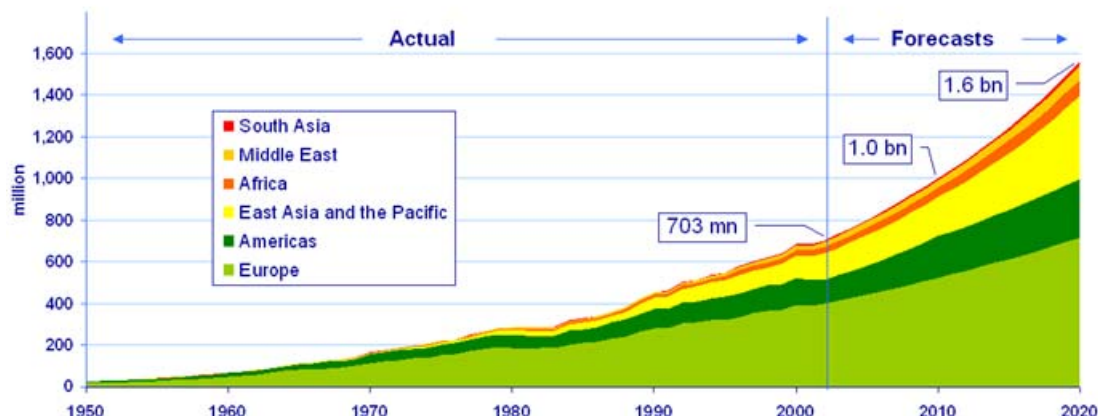
### 2.2.1 – O turismo internacional

A fim de se ter uma ideia concreta da importância do turismo na economia mundial, começamos por referir Cunha (1997) quando afirma que “as receitas crescem mais rapidamente que o comércio mundial [de mercadorias]: entre 1980 e 1995, as receitas turísticas aumentaram à taxa média de 8,5% enquanto a taxa de crescimento das exportações de mercadorias se situou nos 5,5%”, sublinhando depois que “O montante alcançado e o crescimento verificado assumem o seu verdadeiro significado quando comparado com os valores originados pelas principais exportações mundiais. As receitas externas geradas pelo turismo ultrapassam a totalidade das exportações de equipamento electrónico, de veículos a motor, partes e seus acessórios, de matérias-primas de minerais e metais não ferrosos, de vestuário e têxteis e de ferro e de aço”. Essa importância torna-se ainda mais evidente se tivermos em conta a avaliação efectuada pelo World Travel and Tourism Council, citado em Cunha (1997), de que “a indústria das viagens e turismo, definida como o conjunto das actividades associadas às viagens incluindo (...) [os] transportes, contribui com mais de 10% para o produto interno bruto mundial e, em 1994, dava emprego a 204 milhões de pessoas, ou seja, 10,6% do total do emprego mundial”.

O turismo é assim considerado como um dos sectores de maior importância estratégica da actualidade, uma vez que se espera que a economia do séc. XXI assente nos chamados três Super Serviços: as Telecomunicações, as Tecnologias de Informação e as Viagens e Turismo (Pires, A. O. *et al*, 1999).

Como suporte à afirmação de que o sector do turismo virá a desempenhar neste novo século um papel cada vez mais importante na economia mundial, apresenta-se na Figura 4 uma estimativa elaborada pela World Tourism Organization (WTO) relativa à evolução do turismo a nível mundial até ao ano de 2020. Esta estimativa aponta para um crescimento quase exponencial do turismo, demonstrando assim estarmos na presença de um sector que se encontra muito longe da maturidade, com margens de crescimento e de desenvolvimento, quer em números absolutos, quer na sua própria natureza, dada a forma como a inovação está presente, muito acima de outros sectores.

Figura 4 – Uma visão do turismo em 2020



Fonte: World Tourism Organization

### 2.2.2 . O Turismo na Região Autónoma dos Açores

Na Região Autónoma dos Açores o turismo conheceu nos últimos anos um crescimento verdadeiramente excepcional. Para ilustrar esta afirmação veja-se a evolução verificada entre 1992 e 2002, conforme os Quadros e Figuras abaixo reproduzidas.

Quadro 4 – Nº de estabelecimentos, capacidade de alojamento, hóspedes e dormidas dos estabelecimentos hoteleiros dos Açores de 1992 a 2002

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>TOTAL AÇORES</b>											
<b>Nº de Estabelecimentos</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>157</b>	<b>144</b>	<b>171</b>	<b>178</b>
Hotelaria Tradicional	52	53	56	59	59	59	59	53	52	59	63
Turismo em Espaço Rural					10	10	12	12	12	25	23
Outros								92	80	87	92
<b>Capacidade de Alojamento</b>	<b>3 088</b>	<b>3 228</b>	<b>3 401</b>	<b>3 628</b>	<b>3 764</b>	<b>3 797</b>	<b>4 057</b>	<b>4 364</b>	<b>4 333</b>	<b>5 348</b>	<b>6 200</b>
Hotelaria Tradicional	3 088	3 228	3 401	3 628	3 627	3 660	3 914	3 810	3 783	4 645	5 474
Turismo em Espaço Rural					137	137	143	149	148	249	251
Outros								405	402	454	475
<b>Hóspedes</b>	<b>158 015</b>	<b>132 469</b>	<b>141 145</b>	<b>159 309</b>	<b>163 114</b>	<b>160 632</b>	<b>166 511</b>	<b>228 245</b>	<b>232 818</b>	<b>276 178</b>	<b>284 868</b>
Residentes em Portugal	122 721	101 791	109 842	121 700	125 291	118 098	122 896	170 481	168 352	185 438	198 420
Residentes no Estrangeiro	35 294	30 678	31 303	37 609	37 823	42 534	43 615	57 764	64 466	90 740	86 448
<b>Dormidas</b>	<b>399 247</b>	<b>351 056</b>	<b>369 484</b>	<b>407 998</b>	<b>428 458</b>	<b>416 986</b>	<b>447 946</b>	<b>631 197</b>	<b>683 485</b>	<b>864 766</b>	<b>912 278</b>
Residentes em Portugal	281 433	252 512	268 658	298 167	311 590	290 714	308 101	449 817	458 135	499 319	543 705
Residentes no Estrangeiro	117 814	98 544	100 826	109 831	116 868	126 272	139 845	181 380	225 350	365 447	368 573

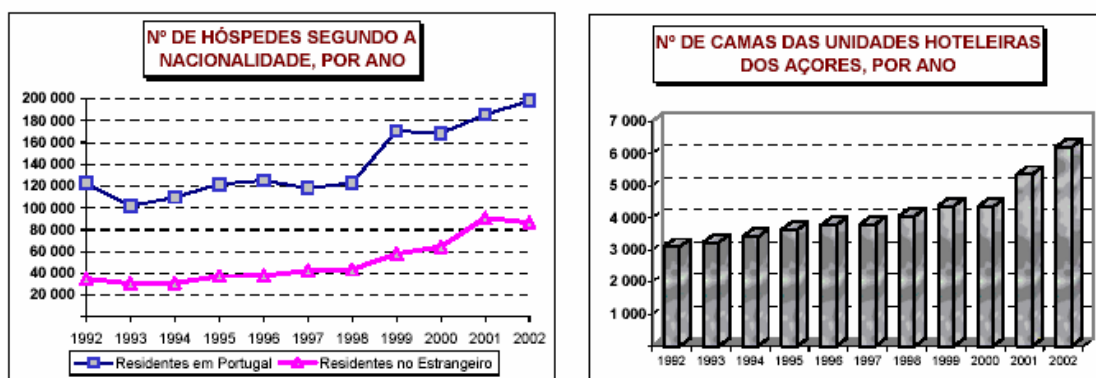
Fonte: SREA (Séries estatísticas 1992-2002)

Quadro 5 – N.º de estabelecimentos, capacidade de alojamento, hóspedes e dormidas dos estabelecimentos hoteleiros na Ilha de São Miguel de 1992 a 2002

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>SÃO MIGUEL</b>											
<b>N.º de Estabelecimentos</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>51</b>
Hoteleria Tradicional	20	22	22	25	25	25	25	24	24	28	30
Turismo em Espaço Rural					5	5	5	5	6	10	10
Outros								24	16	11	11
<b>Capacidade de Alojamento</b>	<b>1 360</b>	<b>1 503</b>	<b>1 506</b>	<b>1 745</b>	<b>1 715</b>	<b>1 809</b>	<b>1 809</b>	<b>1 918</b>	<b>1 976</b>	<b>2 632</b>	<b>3 201</b>
Hoteleria Tradicional	1 360	1 503	1 506	1 745	1 669	1 763	1 763	1 840	1 895	2 523	3 086
Turismo em Espaço Rural					46	46	46	46	49	89	95
Outros								32	32	20	20
<b>Hóspedes</b>	<b>70 412</b>	<b>62 380</b>	<b>67 088</b>	<b>70 475</b>	<b>73 445</b>	<b>76 270</b>	<b>82 405</b>	<b>102 550</b>	<b>119 483</b>	<b>144 012</b>	<b>149 389</b>
Residentes em Portugal	50 937	44 687	49 104	51 411	53 277	52 375	57 607	72 769	81 117	84 647	93 852
Residentes no Estrangeiro	19 475	17 693	17 984	19 064	20 168	23 895	24 798	29 781	38 366	59 365	55 537
<b>Dormidas</b>	<b>214 324</b>	<b>194 258</b>	<b>204 490</b>	<b>221 845</b>	<b>234 083</b>	<b>234 856</b>	<b>255 666</b>	<b>324 816</b>	<b>394 952</b>	<b>520 990</b>	<b>560 551</b>
Residentes em Portugal	139 745	130 054	138 920	153 657	157 162	149 778	160 033	211 856	236 980	242 741	277 787
Residentes no Estrangeiro	74 579	64 204	65 570	68 188	76 921	85 078	95 633	112 960	157 972	278 249	282 764

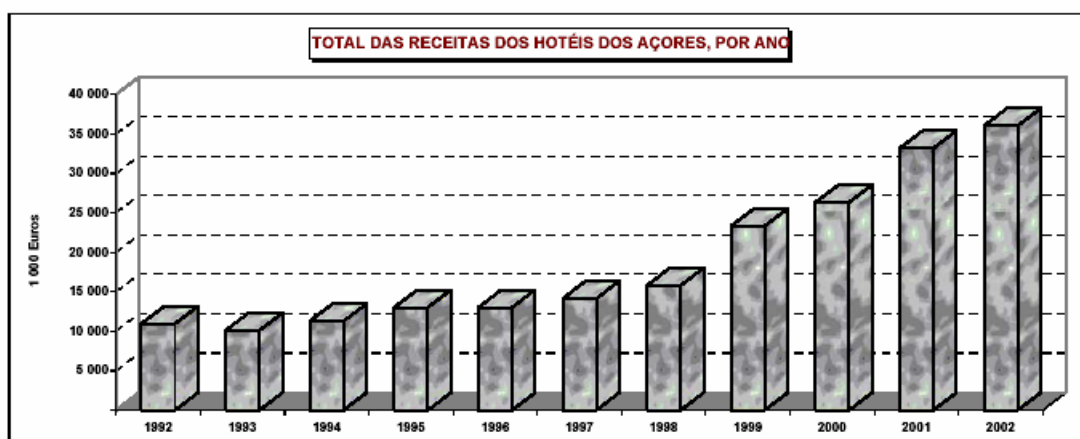
Fonte: SREA (Séries estatísticas 1992-2002)

Figura 5 – Evolução do n.º de Hóspedes e do n.º de Camas de 1992 a 2002



Fonte: SREA (Séries estatísticas 1992-2002)

Figura 6 – Evolução das Receitas dos Hotéis de 1992 a 2002



Fonte: SREA (Séries estatísticas 1992-2002)

No respeitante ao número de empregados no ramo hotéis e restaurantes, estes representavam em 2002 e 2003, respectivamente, 4,8% e 4,9% do total da população empregada na Região Autónoma dos Açores, comparando com 2,8% do terceiro trimestre de 1992<sup>1</sup>.

### 2.3 – Tendências do turismo

Cunha, L. (1997, p.87) considera o turismo como uma actividade que reflecte as transformações de uma sociedade e é, em simultâneo, o reflexo de tudo o que nela acontece.

Sendo assim parte integrante de uma sociedade, agente de transformação sobre a mesma e, também, objecto da acção desta, o turismo é para Cunha (2003) “uma das actividades humanas mais expostas às mudanças que ocorrem na sociedade em virtude das transformações económicas, sociais, políticas, culturais e tecnológicas”. Salienta depois que, “na história da humanidade, nenhuma outra actividade terá influenciado tão intensa e rapidamente o mundo como o turismo: em pouco mais de uma geração passou de actividade pouco relevante e dizendo respeito a um número limitado de pessoas, a actividade indispensável a milhares de milhões pessoas que nela encontram meio de vida e de riqueza ou de satisfação pessoal”.

Cunha, L. (2003) apresenta os seguintes factores de mudança que condicionarão as grandes tendências para a indústria do turismo:

- 1- Ambiente: integração dos princípios de sustentabilidade no desenvolvimento dos destinos e potenciação de novos produtos baseados no ambiente;
- 2- Atitudes: turistas cada vez mais exigentes e informados;
- 3- Tecnologias de informação: intensificação da utilização da internet;
- 4- União Europeia (UE25): tornar-se-á no espaço de “turismo doméstico” mais importante do mundo conduzindo a um aumento da concorrência entre destinos e da competitividade;
- 5- Desenvolvimento económico: emergência de novas potências económicas com destaque para a China, Índia, Brasil, Indonésia e Rússia que, em conjunto, detêm quase metade da população.

---

<sup>1</sup> SREA - Anuário Estatístico 2003 e Inquérito ao Emprego, Açores – 3º T/92

Assistiremos assim, ainda de acordo com Cunha (2003), ao reforço dos seguintes aspectos:

- 1- Aumento das preocupações com a qualidade: tornando-se mesmo num dos principais factores críticos de sucesso, assumindo o rácio qualidade-preço um papel crescente na escolha dos destinos;
- 2- Diversidade dos produtos: desenvolvimento de novos produtos tais como o turismo urbano, cultural, ecológico, rural, de negócios, desportivo, diversão e saúde;
- 3- Aumento das viagens de longa distância: não só a partir da Europa mas principalmente da Ásia;
- 4- Qualidade do ambiente: tornar-se-á no factor determinante para a atracção de visitantes;
- 5- Modalidades da oferta: alargamento das modalidades de alojamento; aparecimento de novos equipamentos; aumento dos espaços de lazer;
- 6- Modelos e estratégias de desenvolvimento turístico: concepção de novos modelos de desenvolvimento turístico com vista à sua adaptação às novas tendências do turismo.

O Quadro 6 apresenta as principais alterações que de acordo com Cunha (2003) virão a ocorrer no futuro próximo na indústria do turismo.

Quadro 6 – Mudanças no sector do turismo [ou, turismo um sector em mudança]

Factor	Descrição
1. ao nível das concepções de desenvolvimento turístico	Passam a basear-se em conceitos como a sustentabilidade, a qualidade, a diferenciação e a diversidade, que surgem como referências e valores fundamentais.
2. ao nível dos destinos	Emergência de novos destinos em todas as regiões do planeta que introduzem novas condições de concorrência e obrigam os destinos existentes a modernizar-se, adaptando programas de requalificação e melhoria da qualidade.
3. ao nível das modalidades da oferta	Desenvolvimento de novos produtos sem dependência de recursos naturais. Até então as regiões tinham de ter vocação turística definida pelos valores naturais, ou culturais, mas a tecnologia e a criatividade, bem como a existência de capitais em abundância, fornecem novas possibilidades de desenvolvimento.
4. ao nível da procura	Os novos turistas passam a dispor de mais e melhor informação, aumentando a atenção no rácio qualidade-preço.
5. ao nível das organizações e das estratégias	Tendência para uma concentração dos operadores turísticos, surgindo como grupos empresariais dominantes sobre as correntes turísticas e sobre as novas modalidades da oferta.

Fonte: Adaptado de Cunha, L. (2003, p. 97-98)

Ter uma atitude pró-activa é, hoje, uma condição crítica neste mundo globalizado e, por conseguinte, como refere Cunha (2003) “ o conhecimento e o acompanhamento das tendências do turismo é, assim, um acto imprescindível de gestão e, estar no turismo significa não só dar uma atenção constante às alterações que se registam mas também ter capacidade de agir em antecipação aos acontecimentos”.

#### 2.4 – A oferta turística

A actividade turística depende, essencialmente, da existência de factores, naturais ou construídos, que motivem a deslocação de pessoas, em resultado de uma necessidade criada nas mesmas e só preenchida com a deslocação ao local onde os factores têm lugar.

A Organização Mundial de Turismo distingue dois conceitos diferenciados entre si (Cunha, L., 1997):

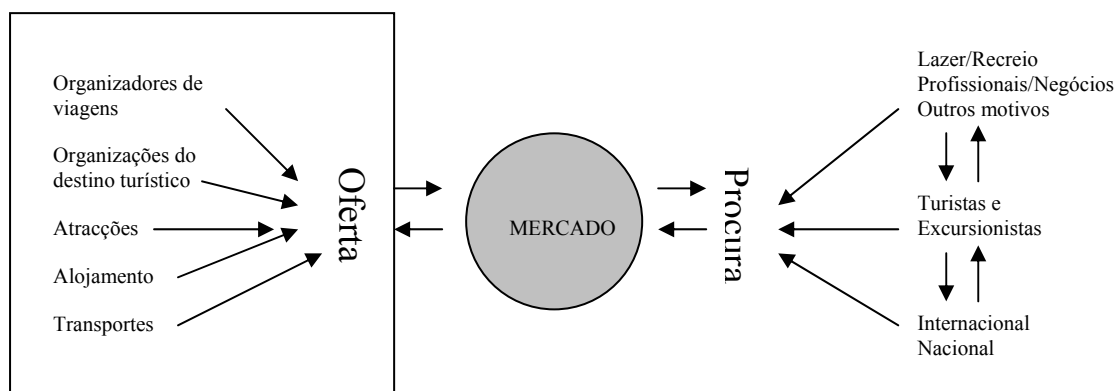
- 1- Património turístico – conjunto potencial (conhecido ou desconhecido) dos bens materiais ou imateriais que estão à disposição do homem e que podem utilizar-se mediante um processo de transformação, para satisfazer necessidades turísticas;
- 2- Recurso turístico – bens e serviços que, por intermédio da actividade humana, tornam possível a actividade turística e satisfazem as necessidades da procura.

O património turístico constitui, assim, o elemento fundamental da oferta turística; objecto de transformação em recursos turísticos mediante a utilização de meios técnicos, económicos e financeiros, transformando-se, por conseguinte, em património utilizável.

A oferta turística compreende, então, o património utilizável, o qual assume características tangíveis, tais como os equipamentos que têm como objectivo a deslocação (transportes, organizações de viagens), e a permanência (alojamento, restaurantes), bem como características intangíveis designadas genericamente por acolhimento e que, citando Cunha (1997), J. Seydoux define como “um conjunto de comportamentos, de políticas e de técnicas levadas a cabo para realizar a aproximação do turista no sentido de uma relação humana de qualidade com o fim de satisfazer a sua curiosidade, as suas necessidades, gostos e aspirações, e na perspectiva de desenvolver um clima de reencontro e de troca a fim de estimular o conhecimento, a tolerância e a compreensão entre os seres”.

O acolhimento é, assim, um elemento essencial da oferta integrando o conceito de hospitalidade, cuja ideia traduz uma atitude de benevolência e de tolerância perante os visitantes e os hóspedes.

Figura 7 – O mercado turístico



Fonte: Adaptado de Rita, P. (1995, p.9). Citado em Pires, A. L. *et al.* (2000)

Importante para a caracterização da oferta turística é mostrar como esta se diferencia da oferta de outras actividades económicas. Neste sentido, a oferta turística apresenta as seguintes características:

- 1- Os bens produzidos não podem ser armazenados sendo produzidos para o momento em que são consumidos. Não há lugar, portanto, à constituição de stocks podendo assim haver situações de oferta excedentária ou, pelo contrário, de oferta reduzida;
- 2- O consumo turístico é condicionado pela presença do cliente que intervém no processo, dificultando a oferta de um serviço consistente; é imprescindível que o cliente se desloque para onde os bens e serviços são produzidos e não o contrário;
- 3- Existe uma simultaneidade na produção e no consumo. A produção e o consumo ocorrem no mesmo local e ao mesmo tempo. Por exemplo, uma cama de hotel só produz quando alguém a ocupa;
- 4- A oferta turística é imóvel, não sendo possível a sua deslocação para outro local, nomeadamente para locais onde porventura existam melhores possibilidades de venda ou de acesso;
- 5- O produto turístico é compósito, comportando necessariamente um conjunto de bens e serviços onde no mínimo, teremos o transporte, o alojamento e a

alimentação. A complementaridade entre os diversos componentes do produto turístico é, assim, evidente; se um dos componentes não funcionar bem os outros são afectados;

- 6- Os produtos turísticos, sendo imateriais, não podem ser experimentados antes da decisão da compra.

Tendo em conta a sua finalidade, a oferta turística pode então ser classificada da seguinte forma:

Figura 8 – Classificação da oferta turística tendo em conta a finalidade



Fonte: Cunha, L. (1997, p. 153)

Caracterizada a oferta turística passemos agora a debruçarmo-nos sobre o conceito de produto turístico pois, também ele, apresenta características próprias e específicas relativamente a produtos de outras actividades económicas.

Começamos por apresentar a definição de produto turístico apresentada por Medlik e Middleton, segundo os quais, citando Cunha (1997, p. 154), “um produto turístico é uma amálgama de elementos tangíveis e intangíveis, centrados numa actividade específica, num destino específico. Compreende e combina as atracções actuais e potenciais de um destino, as facilidades, a acessibilidade ao destino, dos quais o turista compra uma combinação de actividades e arranjos”.

Ainda de acordo com Cunha (1997), a União Europeia apresenta a seguinte definição para produto turístico: “conjunto de elementos que, podendo ser comercializados directa ou indirectamente, motiva as deslocações gerando uma procura”.

O produto turístico, apresentando uma natureza compósita, tem a particularidade de envolver todos os pontos de contacto com o turista, constituindo estes, conforme mostra a Figura 9, os componentes do produto turístico.

Figura 9 – Componentes do produto turístico



Fonte: Baud-Bovy 1985, citado por Couto (1995)

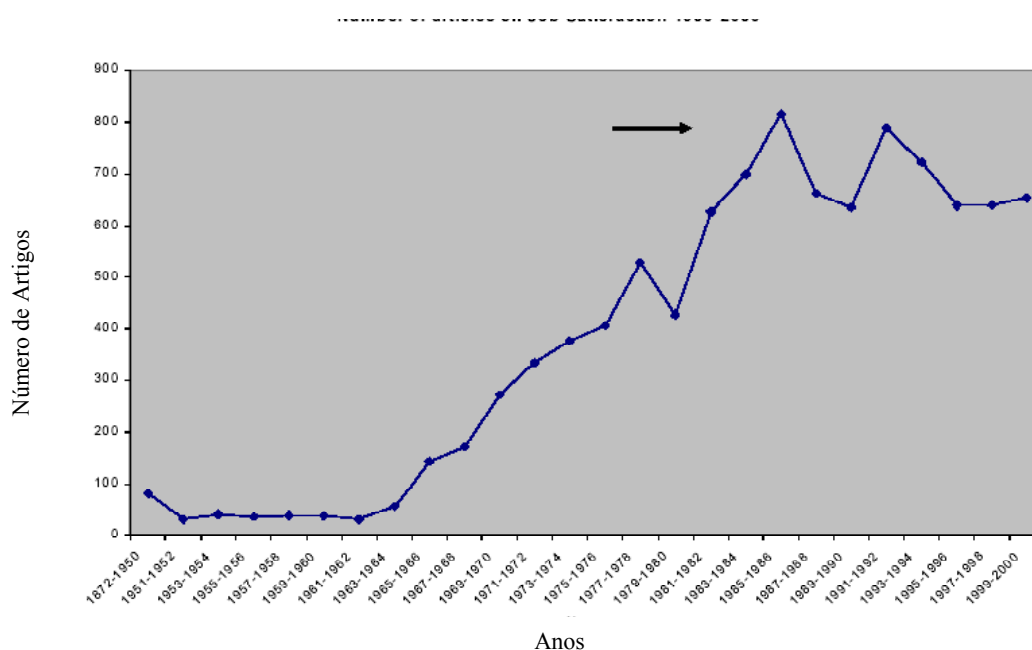
## Capítulo III – Satisfação no Trabalho

### 3.1 - O Conceito de Satisfação no Trabalho

Parafraseando Green (2000), para enfrentarem os desafios de forma efectiva e eficiente, as organizações devem reter os seus talentos. As organizações de sucesso podem considerar-se organizações saudáveis. Wood (1976) afirma que “a saúde [das organizações] depende da satisfação que os trabalhadores retiram do seu trabalho”.

Cranny, *et al.* (1992) estimam que mais de 5.000 estudos relevantes abordaram o tema “Satisfação no Trabalho” durante o século XX. Muitos dos artigos e dissertações basearam-se no estudo pioneiro de Hoppock (1935). Sectores como a indústria, a distribuição, a prestação de serviços, a administração central e regional, o ensino, a saúde, foram objecto de estudos relativos à satisfação no trabalho.

Figura 10 – Número de artigos sobre satisfação no trabalho 1900-2000



Fonte: University of Minnesota, Department of Psychology,  
<http://www.psych.umn.edu/courses/>

Porquê este forte interesse no tema “Satisfação no Trabalho”? Rozhowski e Hulin (1992) acreditam que a partir do momento em que os indivíduos passaram a ser assalariados, o conhecimento do seu nível de satisfação no trabalho apresenta-se como um factor importante que as organizações devem ter em conta.

Robbins (1998) conclui que existe uma significativa evidência da importância da satisfação no trabalho. Uma força de trabalho satisfeita contribui para níveis mais elevados de produtividade em resultado da diminuição do absentismo, da saída de bons empregados e de incidentes negativos derivados de comportamentos destrutivos. Ou, como refere Spector (1997a), trabalhadores insatisfeitos demonstram uma propensão a serem contraprodutivos ou mesmo agressivos no local de trabalho. Por outro lado, conclui ainda Spector (1997a), a satisfação no trabalho contribui, igualmente, para a diminuição de problemas de saúde e dos consequentes custos. De uma maneira geral, a sociedade beneficia do facto de as pessoas se sentirem satisfeitas com o seu trabalho.

Hackman e Oldman (1980), sustentam que a satisfação no trabalho é das áreas mais estudadas pelo facto de se associar a ideia de que uma satisfação no trabalho elevada conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e a uma baixa rotatividade; e, ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações (Locke, 1976).

De acordo com o estudo de Green (2000), as pessoas disponibilizam aptidões físicas e mentais e tempo para o seu trabalho. Muitas tentam fazer a diferença nas suas vidas e na vida de outros através do trabalho. A razão por detrás de desejo de quererem um trabalho é, muitas das vezes, mais do que receberem uma remuneração monetária. O trabalho pode ser também visto como um meio de se atingir determinados objectivos pessoais, de crescimento e realização profissional e pessoal. Quando um trabalho preenche ou excede as expectativas individuais, as pessoas obtêm experiências emocionais altamente positivas. Essas emoções positivas retiradas da realização de um determinado trabalho representam a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho, por seu turno, é o maior contribuinte para a satisfação na vida (Smith, 1922), objectivo pessoal que todos tentamos atingir.

A definição de satisfação no trabalho não se apresenta, no entanto, como uma tarefa fácil, dada a variedade de estudos existentes e as diferentes abordagens ao tema. Contudo, três definições sobressaem em resultado de estudos levados a cabo por Hoppock (1935), Locke (1976) e Vroom (1964).

Hoppock (1935) responde à questão: O que é a satisfação no trabalho?, como sendo “...uma combinação de factores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam uma pessoa a afirmar ‘eu estou satisfeito com o meu trabalho’ ”. Por sua vez, Locke (1976) responde à mesma questão como sendo “...um agradável ou positivo estado emocional resultante de uma apreciação [percepção] relativa a uma experiência de trabalho”. Por seu turno, Vroom (1964), define satisfação no trabalho como “...percepções afectivas por parte dos indivíduos em resultado do trabalho que ocupam [realizam]”.

Verifica-se assim que, muito embora as definições acerca da satisfação no trabalho variem, todas elas se referem à satisfação no trabalho como uma reacção emocional que os indivíduos obtêm do trabalho que realizam.

Katzell (1964) argumenta que se existe algum consenso acerca da satisfação no trabalho, ele existe à volta da ideia de que tem a ver com a expressão verbal acerca do que os indivíduos sentem relativamente ao seu trabalho. Nesta base, acentua uma experiência do tipo afectivo entre o indivíduo e o seu trabalho.

No quadro seguinte, retirado de Cunha, M. P. *et al.* (2003), apresentam-se, ainda, outras definições de satisfação no trabalho.

#### Quadro 7 – Algumas definições de satisfação no trabalho

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.	Locke (1976, p.10)
Um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade.	Brief (1988, p.86)
O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento.	George e Jones (1999, p. 74)

## Importância do tema “satisfação no trabalho”

Spector (1997a) apresenta três razões para mostrar a importância do tema “satisfação no trabalho”.

Primeiro, as organizações devem ser dirigidas por valores humanitários. Com base nesses valores, devem esforçar-se por tratar os seus empregados com honra e respeito. Ao medir-se a satisfação no trabalho, tenta-se verificar até que ponto é que as organizações se esforçam para conseguir isso.

Segundo, as organizações podem assumir uma posição utilitarista no respeitante ao comportamento que esperam por parte dos seus empregados, desejando o máximo esforço e empenho dos mesmos sem, no entanto, terem em conta as suas necessidades e desejos. A satisfação no trabalho pretende, assim, medir o grau de disfunção existente entre o que a organização pretende dos empregados e o que estes esperam da organização.

Em terceiro lugar, a satisfação no trabalho pode também ser um indicador para as diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo, assim, para a tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas mais problemáticas e para a construção de uma cultura organizacional uniforme que tenha em conta as duas primeiras razões.

Spector (1997a) acredita que cada uma das razões acima enunciadas é suficientemente válida para justificar a importância do tema “satisfação no trabalho”, e que a combinação dessas razões providencia um entendimento sobre o facto de ser um tema tão estudado.

Feinstein *et al.* (2001) referem ser do interesse das organizações reter os seus empregados e minimizar a rotatividade. Referem, também, existir um grande desconhecimento dos empregadores sobre como satisfazer os seus empregados e de como o nível de satisfação influencia a intenção dos mesmos de ficarem ou saírem da empresa. Afirma mesmo que, por causa desse desconhecimento, por vezes criam mais dissonâncias do que coesão, aumentando o número de saídas dos empregados.

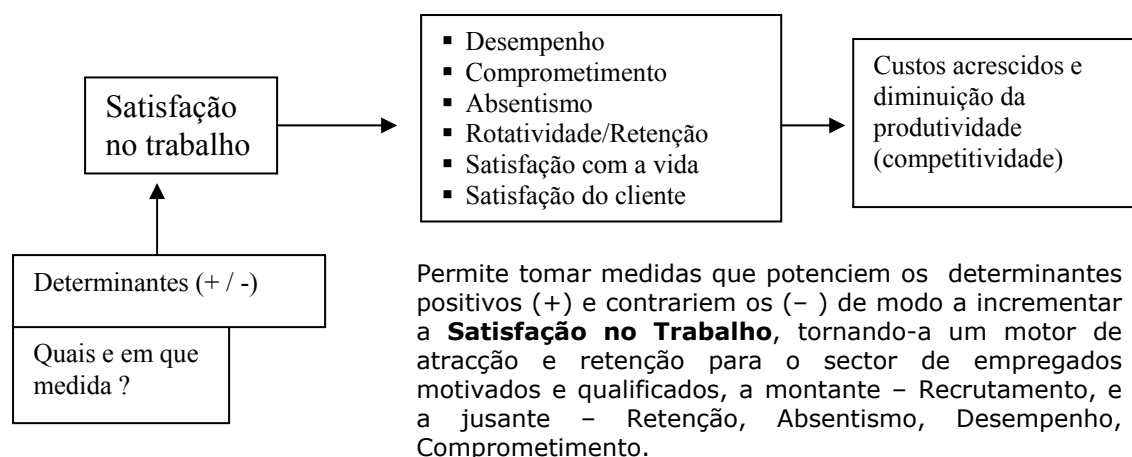
Para os sociólogos do trabalho, de acordo com Rose (2001), o nível de satisfação no trabalho funciona como um indicador do grau de integração dos trabalhadores numa determinada organização ou mesmo na sociedade como um todo, levando ao surgimento de debates teóricos complexos acerca da alienação no trabalho. Por outro lado, para os teóricos da gestão de pessoal, o objectivo é o de determinar quais as técnicas de gestão que são conducentes a uma força motivada e satisfeita. Refere ainda que, recentemente, tem-se assistido a um aumento do interesse relativo ao tema “satisfação no trabalho”, devido em grande medida aos conhecimentos produzidos por académicos fora da área da psicologia social (Clark, 1996; Frey, 1997; Oswald, 1997; Rose, 2000), nomeadamente, na área da economia do trabalho. Uma das razões para este renovado interesse, tem a ver com o aumento do desejo de bem-estar dos indivíduos como um objectivo em si mesmo, ou seja, mais do que o crescimento económico ou até o desenvolvimento sustentável, o enfoque está na felicidade dos indivíduos enquanto pessoas. A satisfação no trabalho tem, assim, sido analisada no pressuposto de que exerce uma decisiva influência na felicidade pessoal (Oswald, 1997).

### 3.2 - Causas e Consequências

Definimos na secção anterior o conceito do tema “Satisfação no trabalho”, bem como a importância do mesmo não só na perspectiva da micro-economia, ou seja, do ponto de vista da organização enquanto entidade onde se movimentam diferentes interesses e onde diferentes necessidades têm de, simultaneamente, ser atendidas, como na perspectiva da macro-economia, porquanto a satisfação no trabalho afecta substancialmente a saúde de toda a sociedade e a qualidade de vida dos seus elementos.

Como mostra a Figura 11, a satisfação no trabalho é resultante do modo como os indivíduos percebem um conjunto de aspectos directos e indirectamente relacionados com o trabalho (dimensões ou determinantes da satisfação no trabalho), e, por sua vez, influencia, ou como refere Spector (1997a, p. 55) apresenta “potenciais efeitos” sobre o desempenho organizacional e profissional, os comportamentos individuais, o bem-estar físico e psicológico, refletidos ao nível de algumas variáveis tais como, a rotatividade, o absentismo, o empenhamento, que, por seu turno, irão influenciar a produtividade e, em última análise, a competitividade de uma organização.

Figura 11 – Esquema geral das implicações da satisfação no trabalho



### 3.2.1 – Determinantes (causas) da satisfação no trabalho

Entendo-se a satisfação no trabalho como a resposta a um conjunto de factores percebidos pelos trabalhadores em função do seu ajustamento às suas expectativas, as causas da satisfação no trabalho podem ser divididas em dois grupos distintos: i) causas derivadas de factores associados ao indivíduo – causas pessoais; e, ii) causas derivadas de factores do ambiente de trabalho – causas organizacionais (Spector, 1977a). O Quadro 8 apresenta um resumo das principais causas da satisfação no trabalho identificadas em numerosos estudos sobre o tema.

Quadro 8 – Causas da satisfação no trabalho

Causas pessoais	Causas organizacionais
Factores demográficos (e.g., idade, género, habilitações literárias, habilitações profissionais, tempo de serviço, estado civil, etc.);	Salário
Diferenças individuais (e.g., afecto positivo; locus de controlo)	Trabalho em si mesmo
	Perspectivas de carreira
	Estilos de chefia
	Colegas
	Condições de trabalho
	Quantidade de trabalho
	Autonomia
	Horários
	Formação profissional
	Segurança no emprego

### 3.2.2 – Consequências da satisfação no trabalho

Tem sido numerosa a produção científica focalizada na satisfação no trabalho no sentido de se perceber se trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho são ou não mais produtivos. Intuitivamente a resposta parecer ser positiva, uma vez que é de bom senso concluir que indivíduos satisfeitos com aquilo que fazem se mostrarão mais empenhados, com um desempenho mais elevado e com comportamentos e atitudes mais pró-ativos, logo mais produtivos. No entanto, as conclusões não têm sido claras e vincadamente indicadoras de que assim é, razão pela qual Spector (1997a, p. 55) optou pela expressão “potenciais efeitos da satisfação no trabalho”.

É neste sentido que se apresenta o Quadro 9 com a denominação de potenciais efeitos da satisfação no trabalho, onde se apresenta, de acordo com a literatura, um conjunto de prováveis consequências identificadas na mesma.

Quadro 9 – Potenciais efeitos [consequências] da satisfação no trabalho

<input checked="" type="checkbox"/> Rotatividade	<input checked="" type="checkbox"/> Bem-estar físico e psicológico
<input checked="" type="checkbox"/> Absentismo	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfação com a vida
<input checked="" type="checkbox"/> Desempenho profissional	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfação do cliente
<input checked="" type="checkbox"/> Burnout	

#### Rotatividade

A rotatividade representa um elevado custo para as organizações, seja em termos monetários, seja no seu impacto sobre os indivíduos que ficam na organização em resultado do acréscimo de esforço que têm de dispendir (Hannay e Northam, 2000; Michaud, 2000; Mosley e Hurley, 1999; Rust, *et al.* 1996; Sigler, 1999).

A problemática da rotatividade resulta, então, da perda de bons empregados por parte das organizações e dos custos que lhes estão associados (Michaud, 2000; Mosley e Hurley, 1999; Rust e outros, 1996).

Os custos assumem duas formas: custos monetários, resultantes da substituição dos empregados que saem da organização em consequência da necessidade da mesma proceder ao recrutamento de novos empregados; e custos associados a perdas de produtividade, derivadas de custos de integração e de custos relativos a tempos de formação profissional (Hannay e Northam, 2000; Sigler, 1999). Associados a estes custos temos, ainda, os custos derivados do acréscimo de trabalho para os trabalhadores que permaneçam na organização, e que se agravarão tanto mais quanto maior for o tempo dispendido para a substituição dos trabalhadores que saem (Hannay e Northam, 2000).

Existe, assim, a necessidade imperiosa da redução de custos, de natureza monetária mas também os relativos ao impacto negativo nos empregados que permaneçam, procedendo-se à identificação das razões pelas quais os empregados saem ou ficam nas organizações (Daley, 1997). Adicionalmente, devem ser tomadas acções conducentes ao incremento do número de factores que motivem os trabalhadores a permanecerem na organização. Os órgãos de gestão devem ter um fundamentado conhecimento sobre as razões pelas quais os empregados ficam ou saem das organizações (Blanchard e Waghorn, 1997) e ter em atenção essas razões, por forma a terem uma atitude pró-activa perante as mesmas.

Os custos com a admissão de novos empregados podem assumir duas características: custos extrínsecos e custos intrínsecos (Sigler, 1999). Os custos extrínsecos resultam de custos com a formação profissional, salários e benefícios que visam cativar e manter o trabalhador na organização. Por sua vez, os custos intrínsecos associam-se à tensão emocional dos empregados que permanecem em resultado de verem partir colegas com os quais se relacionavam e verem chegar novos colegas, resultando para todos um esforço acrescido de integração.

É possível elencar uma lista de possíveis causas para a saída de empregados das organizações onde trabalham, no entanto, cada empregado é único. O que determina a sua decisão de sair ou permanecer numa organização é uma combinação de factores diversos tais como: salário, benefícios, colegas, chefias, ou balanço entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo dedicado a outros aspectos como, por exemplo, a família. Por exemplo, e de acordo com Campbell (2002), um dos factores-chave para que um empregado deixe a organização prende-se com uma má chefia.

As organizações devem procurar no seu interior as causas para a existência de elevadas taxas de rotatividade e não em modelos standard, pois cada organização também é única; no entanto, conforme o estudo de Pritchard e Shaw (1978), são identificadas cinco áreas a serem consideradas:

1. O que é que faz com que os empregados deixem a organização?
  - a) do ponto de vista dos empregados
  - b) do ponto de vista da gestão
2. O que é que faz com que os empregados permaneçam na organização?
  - a) do ponto de vista dos empregados
  - b) do ponto de vista da gestão
3. Como é que o ponto de vista dos empregados se inter-relaciona com o ponto de vista da gestão?
4. Qual o ponto de vista que é suportado pelas políticas organizacionais, procedimentos e cultura da organização?
5. Como é que esses factores são afectados pelo género e idade do grupo [cultura/mentalidade]?

Embora as causas para a rotatividade dos trabalhadores varie em cada organização, Pritchard e Shaw (1978) defendem que aquelas questões contribuirão para a compreensão por parte das organizações de quais as necessidades dos seus empregados [possibilitando, assim, às mesmas tomarem as medidas mais apropriadas].

Por seu lado, Rust *et al.* (1996, p.71) concluem, num estudo que tinha como objectivo verificar a relação existente entre a satisfação dos empregados com o seu ambiente de trabalho e a retenção dos mesmos nas organizações, que “a intenção dos empregados em permanecer é fortemente influenciada pelo nível de satisfação dos mesmos”.

Estudos levados a efeito por Rousseau (1995), Rousseau e Parks (1992) e Rynes (1993), sugerem que os potenciais empregados tomam as suas decisões baseados na percepção inicial da postura que as organizações assumem relativamente aos mesmos. De modo similar, os primeiros dias de contacto entre os potenciais empregados e a organização afectam significativamente a intenção de ficarem ou saírem (Graham e McKenzie, 1995). Assim, o modo como os novos empregados são recebidos nas organizações cria desde

logo um impacto decisivo na percepção do tipo de relacionamento por parte dos órgãos de gestão e das chefias directas.

Como atrás referimos, uma condição fundamental para a retenção dos empregados nas organizações é o entendimento das suas necessidades. Estas necessidades são percebidas pelos empregados como satisfeitas quando a organização iguala ou excede as suas expectativas (Hackman e Oldham, 1976; Hannay e Northam, 2000; Locke, 1976; Rust e outros, 1996). Os estudos efectuados por Rousseau (1995), Rousseau e Parks (1992) e Rynes (1993) tendem a suportar o paradigma que sustenta que o tratamento dos empregados como clientes das organizações, com necessidades próprias a satisfazer, é muito mais importante do que a gestão normalmente pensa. Os estudos indicam, ainda, que a chave do processo é a comunicação com os empregados e a disponibilidade permanente para os ouvir no respeitante àquilo que são as suas necessidades e à forma como percebem o relacionamento que com eles se estabelece na organização. De acordo com Kay e Jordan-Evans (1999), a questão que a gestão deve colocar quando um bom empregado deixa a organização não é “Porque razão é que ele não me disse?” mas em vez disso “Porque é que eu não lhe perguntei?”. Abrashaff (2001) defende que os órgãos de gestão devem proceder como se recrutassem diariamente os seus colaboradores, mesmo os que já fazem parte da organização há muitos anos, e devem proporcionar o crescimento profissional e pessoal dos mesmos e, assim, fazerem crescer as suas organizações.

Por seu turno, Daley (1997, p.308) refere que as organizações e as chefias directas “devem prestar particular atenção àqueles factores que os empregados esperam que sejam por parte delas tidos em conta”, como por exemplo o apoio directo e próximo. Do mesmo modo, Nocera e Kolb (1998), examinando a relação directa entre as chefias e os seus subordinados como determinantes da satisfação no trabalho, concluíram pela importância decisiva da qualidade desse relacionamento, podendo servir como factor fundamental para a redução da taxa de rotatividade uma vez que, como refere igualmente Rust *et al.* (1996), incrementando a satisfação dos empregados reduz-se a taxa de rotatividade dos mesmos.

Um dos contributos mais eficazes para se fazer face à rotatividade, consiste na recolha de informação junto dos empregados por parte dos órgãos de gestão. A aquisição dessa

informação requer que três situações básicas ocorram. Primeira, os empregados devem ser reconhecidos como fontes fiáveis de informação (Rust e outros, 1996). Segunda, os empregados devem ser questionados acerca da sua própria opinião (Blanchard e Waghorn, 1997; Kay e Jordan-Evans, 1999). Terceira, a recolha e tratamento da informação deve ocorrer frequentemente, dado que alterações constantes se verificam no ambiente tanto da esfera dos empregados como da organização (Abrashaff, 2001; Rust e outros, 1996). Isto significa que não existem soluções únicas, definitivas e ideais para a resolução do problema de satisfação dos empregados. Significa, também, que a solução para uma determinada organização não pode ser totalmente assumida por outra organização.

### Absentismo

Importa desde logo referir que são identificados dois tipos de absentismo. Um de natureza voluntária e, um outro, de natureza involuntária (por exemplo, por doença). Considerando-se esta diferenciação, e tendo em conta que o absentismo de natureza involuntária ocorre por motivos alheios à pessoa, independentemente do seu nível de satisfação, é ao absentismo de natureza voluntária que nos referiremos nesta análise da relação normalmente aceite entre satisfação e absentismo. Com efeito, o levantamento por parte de Scott e Taylor (1985) dos resultados respeitantes a 114 estudos suporta empiricamente a existência de uma relação entre satisfação no trabalho e absentismo, indicando que, embora existam outras causas do absentismo, a satisfação é um preditor importante. No entanto, as conclusões vão também no sentido de que essa evidência não é sempre clara, nem consistente.

Quanto ao problema para as organizações, associado ao absentismo, prende-se com o facto de reduzir a eficiência das mesmas ao implicar um acréscimo de custos resultantes, nomeadamente, da necessidade de deslocar outros trabalhadores, com um esforço acrescido para estes, para suprir a falta dos absentistas, e de quebras de produção e da qualidade da mesma, não surpreendendo, portanto, que as organizações se mostrem preocupadas relativamente ao absentismo (Spector, 1997a, 59).

## Desempenho profissional

Através de uma simples análise baseada no bom-senso, facilmente se conclui que, de alguma forma, a satisfação no trabalho deve afectar o desempenho profissional. Afinal, como refere Spector (1997a), um empregado feliz deve ser um empregado mais produtivo. Contudo, parecendo uma evidência lógica, estudos realizados demonstram que a correlação entre as duas variáveis não se tem revelado muito forte, sendo no entanto igualmente apontado que tal se pode dever à forma como os estudos colocaram até agora o problema, utilizando sobretudo a relação entre o trabalhador e o supervisor para a medição do desempenho profissional (Spector, 1997a). Por outro lado, diversos estudos indicam também que o sentido da relação não é unívoco, isto é, não é apenas o nível da satisfação que afecta o desempenho profissional, pois este, se acompanhado da justa recompensa, contribui para o aumento do nível de satisfação, gerando-se um círculo virtuoso entre as variáveis (Caldwell e O'Reilly, 1990; Jacobs e Solomon, 1977).

## Burnout

O *burnout* identifica-se como um estado extremo de fadiga psicológica e emocional e é resultado de uma resposta emocional à situação de trabalho. Em resultado desse estado extremo de fadiga psicológica e emocional os indivíduos tornam-se menos produtivos no seu trabalho (Maslach e Jackson, 1981). Dos estudos efectuados, a maioria demonstra existir uma correlação significativa entre o nível de satisfação no trabalho e o *burnout* (Bacharach, Bamberger, e Conley, 1991; Shirom, 1989).

## Bem-estar físico e psicológico

Uma das mais importantes consequências da satisfação no trabalho prende-se com a forma como esta afecta a saúde física e mental dos indivíduos. Estudos levados a efeito mostram existir correlações elevadas quer entre a saúde mental e a satisfação (Jex e Gudanowski, 1992; Spector *et al.*, 1988) quer entre a saúde física e a satisfação (Begley e Czajka, 1983; Fox, Dwyer, e Ganster, 1993; Lee, Ashford, e Bobko, 1990; O'Discoll e Beehr, 1994). Neste sentido, torna-se uma prioridade social otimizar as condições de trabalho no sentido de minimizar tais efeitos para a saúde das pessoas (Spector, 1997a).

## Satisfação com a vida

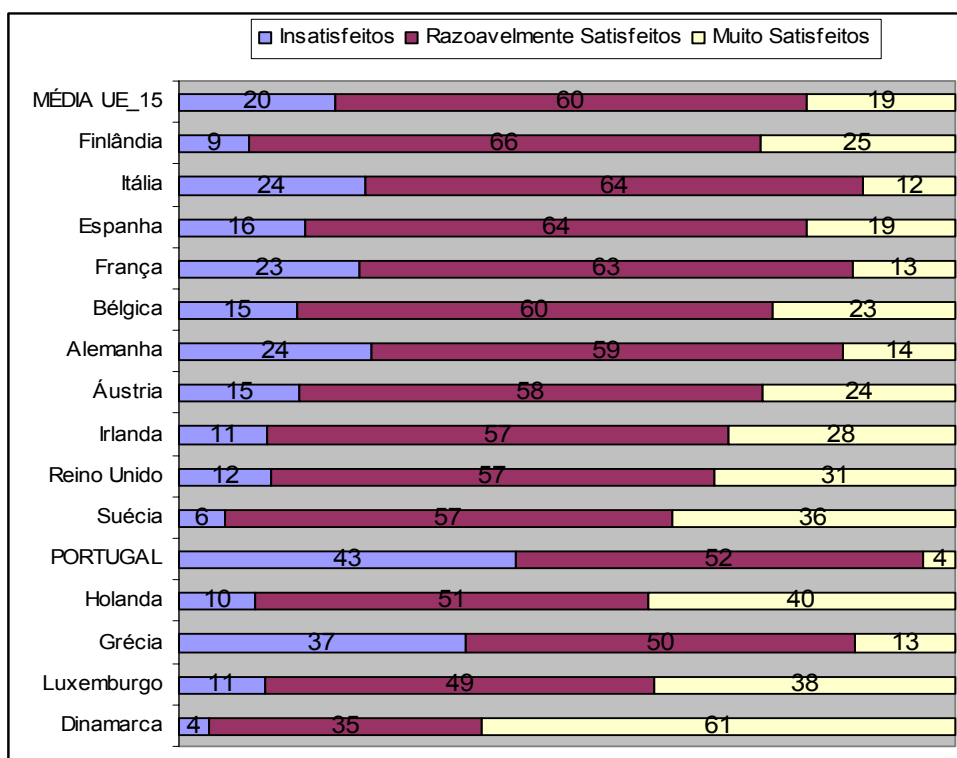
Uma questão incontornável na forma como nos organizamos em sociedade é a de que o trabalho ocupa uma proporção substancial da maior parte da vida das pessoas (Grint, K., 1998). Tendencialmente os estudos sobre a satisfação no trabalho são efectuados considerando factores próprios do ambiente de trabalho, no entanto os indivíduos sofrem igualmente influências de eventos e situações ocorridas fora do local de trabalho e que transportam para o seu ambiente de trabalho, sendo a inversa também verdadeira (Spector, 1997a). Diversos estudos indicam existir uma relação causal recíproca entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida (Rain, Lane, e Steiner, 1991; Judge e Watanabe, 1993). O Quadro 10 mostra a percentagem da população de 18 países relativa à satisfação com a vida, por seu turno o Quadro 11 mostra o mesmo tipo de percentagem para 15 países da União Europeia (UE15).

Quadro 10 - Percentagem da população de 18 países relativa à satisfação com a vida

País	Percentagem de satisfação
Islândia	87
Canadá	86
Alemanha	84
Estados Unidos da América	83
Tailândia	80
Reino Unido	66
Chile	65
França	64
Costa Rica	63
Venezuela	62
Japão	60
República Dominicana	52
Índia	52
China	51
Taiwan	42
Espanha	41
México	36
Hungria	21

Fonte: Gallup Organization (1995)

Quadro 11 - Percentagem de 15 países da UE relativa à satisfação com a vida



Fonte: Eurobarómetro 60, Outubro de 2003

### Satisfação dos clientes

A satisfação no trabalho tem sido em grande medida abordada com o objectivo de melhorar o ambiente de trabalho e, em consequência, conseguir-se índices óptimos de produtividade das organizações. Contudo, surge cada vez mais evidente que uma das justificações mais importantes para a gestão do ambiente de trabalho tem a ver com os efeitos da satisfação no trabalho na satisfação dos clientes. Veja-se, por exemplo, a afirmação de Fred Smith (*in* Edvardsson *et al.*, 1994, p. 162), fundador da Federal Express: “Acreditamos que a satisfação dos clientes começa com a satisfação dos empregados. É por isso que aderimos fortemente à filosofia ‘pessoas-serviço-lucro’ . (...) Se colocarmos os nossos empregados em primeiro lugar, eles entregarão um serviço impecável e o lucro será um resultado natural.”

Os serviços são o sector onde é particularmente evidente a relação que se estabelece entre a satisfação no trabalho e a satisfação do cliente. Com efeito, em resultado da forte

componente de interação humana e o carácter intangível dos serviços (tenha-se, por exemplo, em conta o que acontece na indústria do alojamento turístico), a percepção por parte do cliente de que lhe foi prestado um serviço de acordo com as suas expectativas está fortemente relacionado com a actuação do empregado que com ele interage. Investigações desenvolvidas por Schneider e Bowen (1995) mostram a importância da satisfação dos empregados com o seu ambiente de trabalho para a percepção de qualidade de serviço pelos clientes. De salientar que de acordo com Kotler (1994) a satisfação do cliente é resultante da percepção do desempenho do serviço e da produção do bem, em relação às suas expectativas, considerando-se que o cliente fica satisfeito sempre que as suas expectativas são igualadas ou superadas.

Heskett (1987) desenvolveu um modelo explicativo para a relação entre satisfação dos empregados e satisfação dos clientes.

A interpretação do modelo faz-se do seguinte modo:

- Quando se sentem satisfeitos, os empregados ficam mais motivados;
- Maior motivação produz um nível de qualidade de serviço que ultrapassa as expectativas dos clientes;
- Esta superação de expectativas resulta numa maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente, num maior volume de vendas;
- Este incremento nas vendas origina melhores recompensas e condições materiais, donde advém maior satisfação dos empregados, assim se encetando a repetição do ciclo.

Figura 12 – A roda da qualidade



Fonte: Heskett (1987, p. 123)

### 3.3 - Abordagens da satisfação no trabalho

De acordo com a literatura sobre o tema, a satisfação no trabalho assenta basicamente em três grandes teorias:

- Teorias de conteúdo,
- Teorias baseadas no conceito da discrepância,
- Teorias situacionais.

O quadro seguinte sistematiza os três grandes grupos de teorias retiradas da revisão de literatura efectuada, associando-se a cada grupo uma abordagem, ou ponto de vista, com base num aspecto específico e caracterizador de cada grupo, bem como as teorias que compreendem cada grupo.

Quadro 12 – Quadro resumo das teorias da satisfação no trabalho

Abordagens de conteúdo	
Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg	Teoria das necessidades de Maslow
Abordagens baseadas no conceito da discrepância	
Teoria da adaptação no trabalho	Teoria da discrepância
Abordagens situacionais	
Teoria do processamento social da informação	Teoria dos eventos situacionais

#### 3.3.1 - Abordagens de conteúdo

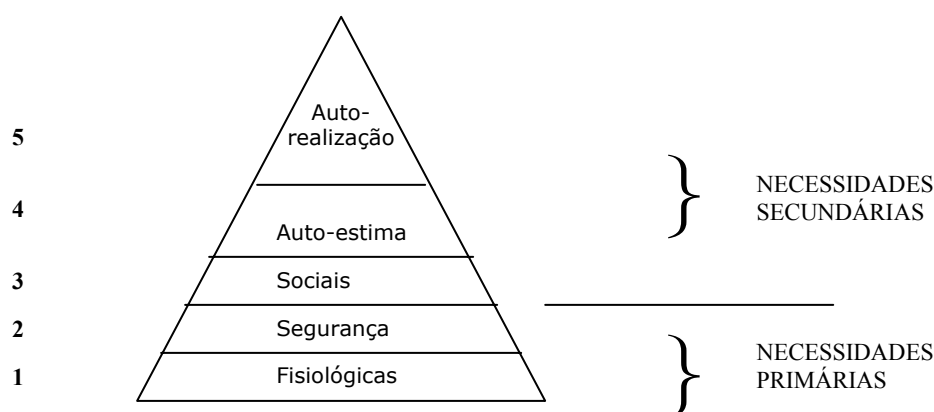
As teorias de conteúdo assumem que a realização das necessidades e objectivos e a atenção aos valores são os principais determinantes da satisfação no trabalho (Locke, 1976). A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) e a teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg (1966), são exemplos de teorias de conteúdo.

### 3.3.1.1 - Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com Maslow (1954), tendo em conta as necessidades individuais, a satisfação no trabalho resulta da relação que se estabeleça entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho que desempenhem e o ambiente onde o mesmo se realize. A teoria das necessidades foca-se em cinco categorias de necessidades ordenadas por ordem ascendente de importância (Ferreira, *et al.* 2001, p.262).

- 1- Necessidades fisiológicas (englobando a necessidade de ar, alimento, água, etc);
- 2- Necessidades de segurança (implicam a auto-preservação evitando a ameaça, o perigo, a privação);
- 3- Necessidades sociais (inclui o desejo de associação, de pertença, de amizade, de aceitação, etc.);
- 4- Necessidades de auto-estima (englobam a auto-confiança, o reconhecimento, a apreciação, o estatuto, a atenção, etc.);
- 5- Necessidades de auto-realização (implica a competência, a concretização do potencial individual, o crescimento pessoal e profissional, etc.)

Figura 13 – A Pirâmide das Necessidades de Maslow



Para Maslow, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva influenciando o comportamento muitas vezes de uma forma inconsciente e, desse modo, caracterizam os seres humanos em geral. Por outro lado, as necessidades fisiológicas e de segurança denominam-se de primárias ou de baixa ordem, enquanto as restantes são designadas de secundárias ou de elevada ordem. Maslow refere que estas últimas não são

importantes para o indivíduo enquanto as necessidades primárias não estiverem satisfeitas e que uma necessidade de nível superior só se faz sentir, e assim influenciar o comportamento do indivíduo, quando as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas. Ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, começando pelas necessidades de baixa ordem, a seguinte emerge e induz o comportamento individual para a sua satisfação. Uma necessidade uma vez satisfeita deixa de funcionar como indutor do comportamento, tornando-se neutra.

As críticas à teoria de Maslow decorrem das escassas evidências empíricas e do facto de não dar conta da especificidade cultural em matéria da valorização das necessidades, quer em termos de conteúdo, quer em priorização. Whaba e Bridwell (1976), efectuaram uma extensiva pesquisa sobre o conceito de hierarquia das necessidades. Os resultados dessa pesquisa indicam não existirem evidências claras que mostrem que as necessidades humanas se possam classificar em cinco categorias e que essas cinco categorias se possam estruturar assumindo uma determinada hierarquia entre elas. Assim, o número de necessidades e a ideia da satisfação progressiva e hierarquizada das mesmas, aparece igualmente questionável.

Trata-se, no entanto, de uma teoria que, pela sua simplicidade e sendo intuitivamente apelativa, apresenta implicações importantes, como referem Ferreira, *et al.* (2001). Destaca-se, assim, o facto de os motivos de natureza social e de realização, serem consideradas as forças motrizes do desempenho do indivíduo no seu posto de trabalho, e, ainda, o facto de evidenciar que o grau hierárquico de uma necessidade varia consoante as situações. A teoria de Maslow, como matriz conceptual, continua, no entanto, válida, sobretudo porque traduz a procura incessante do homem por novas realizações e por procurar constantemente melhorar o seu padrão de vida.

### 3.3.1.2 - Teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg

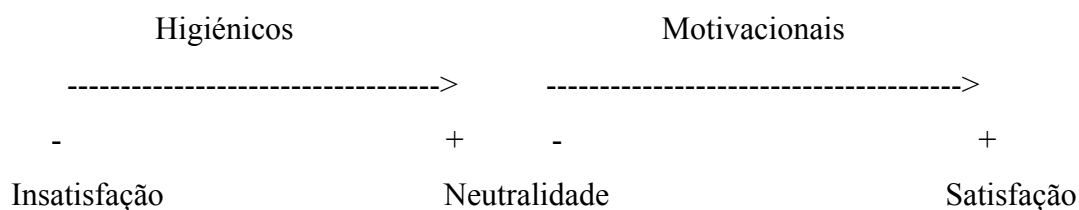
Herzberg *et al.* (1959, p. 6), apresentaram a clássica questão “O que é que o trabalhador espera do seu trabalho?”, ou seja, quais são as expectativas do trabalhador relativamente ao que pode esperar do seu trabalho, envolvendo todos os aspectos que com o mesmo se relacionam. Existem, assim, aspectos do trabalho que conduzem a um estado de satisfação do trabalhador relativamente ao seu trabalho, e outros que conduzem a um

estado de insatisfação (Herzberg, 1966; Herzberg *et al.*, 1959; Hill, 1987; Friesen, Holdaway e Rice, 1983; Frattaccia e Hennigton, 1982; Medved, 1982).

Câmara, *et al.* (1997) referem que a teoria de Herzberg vem no seguimento da teoria de Maslow e consiste na classificação em dois factores de determinados aspectos relacionados com o trabalho: os factores higiénicos e os factores motivacionais, sendo que os primeiros têm a ver com o contexto de trabalho e os segundos têm a ver com o conteúdo do trabalho. Segundo os autores, de acordo com Herzberg, os factores higiénicos - também conhecidos por extrínsecos, englobam: a remuneração, a segurança no emprego, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com os colegas, as condições de trabalho, as relações com os superiores e a política geral da empresa. No respeitante aos factores motivacionais – também conhecidos por intrínsecos, estes englobam: o crescimento profissional, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização profissional.

Ainda de acordo com aqueles autores, os factores higiénicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os factores motivacionais com a satisfação, concluindo pela afirmação de que a presença de factores higiénicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação. Desta forma, referem ainda, para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário actuar a nível dos factores motivacionais.

Figura 14 – Factores higiénicos e motivacionais

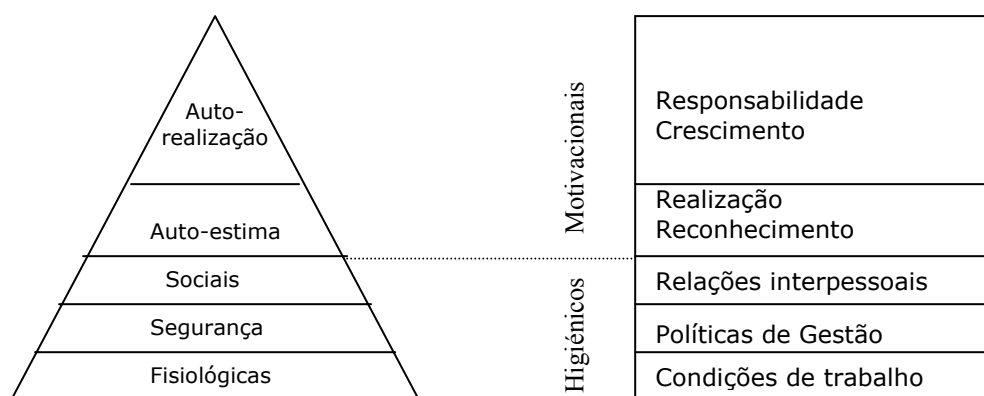


Por último, Câmara, *et al.* (1997) afirmam que Herzberg vem reforçar a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os colegas, com os superiores ou com os subordinados é indutora de insatisfação, bem como evidenciar a necessidade do

reconhecimento, da identificação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização, como meio de motivar e, concluem, incrementar a produtividade nas organizações.

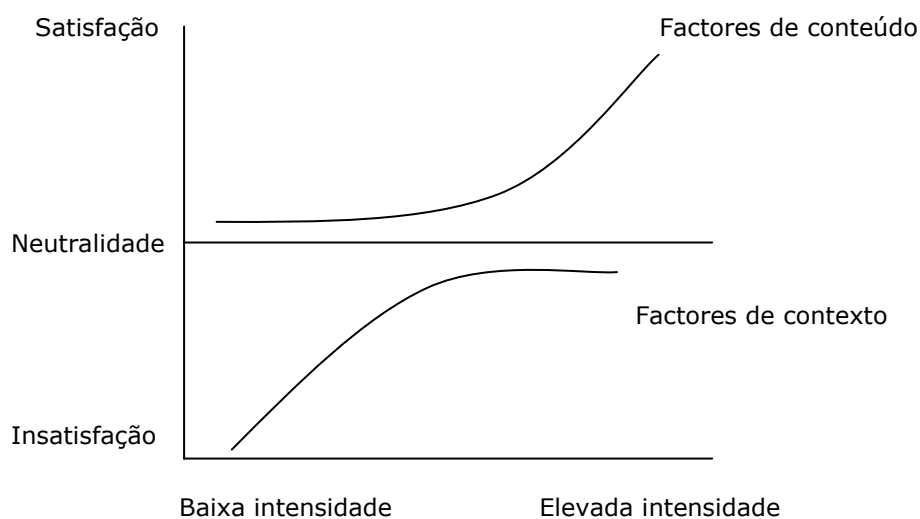
De acordo com Ferreira, *et al.* (2001), a teoria proposta por Herzberg teve como objectivo compreender o que procuram as pessoas na situação de trabalho, referindo que os factores intrínsecos são os verdadeiramente motivadores, tendo paralelo com as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow, produzindo efeito duradouro de satisfação, e contribuindo para o incremento do seu nível de satisfação no trabalho quando percebidos de uma forma positiva pelos indivíduos; por outro lado, quando percebidos de forma negativa, provocam ausência de satisfação. Quanto aos factores denominados como extrínsecos - referentes ao contexto de trabalho e como tal periféricos ao mesmo, quando estes existem em grau elevado apenas evitam a insatisfação e a sua precaridade é factor gerador de insatisfação. Mencionam os autores que, os mesmos se relacionam com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow, e constituem os factores tradicionalmente usados nas organizações para motivar o desempenho dos seus colaboradores, enquanto defendem que, os meios para incentivar os trabalhadores consistem antes na delegação de responsabilidade, em permitir margem de liberdade na execução do trabalho, em deixarem os trabalhadores fazerem uso pleno das suas capacidades, da sua criatividade, e no enriquecimento das tarefas, ou seja, nos factores intrínsecos ou motivacionais.

Figura 15 –Paralelismo entre os factores de Maslow e Herzberg



Por forma a se relacionar os factores de conteúdo com os factores de contexto e sua implicação na satisfação no trabalho apresenta-se a seguinte figura:

Figura 16 – Efeito dos factores de contexto e de conteúdo na satisfação no trabalho



Sendo reconhecido o contributo altamente positivo da teoria de Herzberg, também conhecida por teoria dos dois factores, a mesma mereceu no entanto algumas críticas envolvendo, nomeadamente, dois aspectos: o metodológico e o da confirmação empírica. O enfoque relacionado com a crítica à metodologia prende-se com o facto das pessoas atribuírem aos factores intrínsecos (factores de conteúdo), a causa do que de bom e agradável lhes acontece, e aos factores extrínsecos (factores de contexto) a razão do que menos bom e agradável lhes acontece, realçando a subjectividade do processo de investigação. No respeitante à confirmação empírica, os resultados revelam que tanto os factores de conteúdo como os factores de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação (Ferreira, *et al.*, 2001).

As pessoas sentem necessidade de serem aceites e úteis às organizações. Os trabalhadores precisam de se sentirem parte importante do seu trabalho e de saberem que os seus conhecimentos e habilidades individuais são vitais para a organização, o que cria um sentimento de satisfação no trabalho (Derlin e Schneider, 1994; Herzberg *et al.*, 1959; Herzberg, 1976; Holdaway, 1978). Quanto mais elevado é o nível da motivação intrínseca, mais os indivíduos suportam condições menos presentes relativas aos factores higiénicos (Herzberg *et al.*, 1959).

Terminamos a presente secção apresentando uma definição dos factores motivacionais e higiénicos retirada de um estudo levado a efeito por Sirk (1999):

### Factores motivacionais

- 1- O *reconhecimento* foi identificado como um factor motivacional, sendo definido como a resposta ao reconhecimento dos outros relativamente ao desempenho no trabalho (Herzberg *et al.*, 1959). O reconhecimento pode vir de qualquer um dos que se relacionam com o trabalhador, o supervisor, um subordinado, um colega, podendo ainda vir por diferentes canais, que não necessariamente pela forma verbal, seja com um aumento no salário ou uma promoção, desde que sejam identificados pelo trabalhador como resultado da sua acção. O trabalhador percebe de forma positiva a possibilidade de ter um papel activo no desempenho das suas funções. A possibilidade de poder ter opinião sobre o seu trabalho dá-lhe um sentimento de pertença e de reconhecimento por parte da organização como sendo um elemento valioso, assumindo, assim, uma atitude conducente a uma maior produtividade (Verdugo, *et al.*, 1977).
- 2- A *realização profissional* é igualmente identificada como factor motivacional, sendo definida como o oposto de fracasso profissional incluindo, também, a ausência da realização profissional (Herzberg *et al.*, 1959). Cada indivíduo tem o desejo de se realizar em termos pessoais e profissionais e de atingir as suas aspirações e objectivos (Herzberg *et al.*, 1959; Maslow, 1970). As pessoas necessitam de se sentirem desejadas e úteis aos outros bem como de se sentirem bem sucedidas e respeitadas (Herzberg *et al.*, 1959; Holdaway, 1978; Maslow, 1970). Quando o ambiente em que se movem cria obstáculos à sua auto-realização profissional, isso gera um sentimento de falta de identidade própria e de um ser incompleto (Herzberg *et al.*, 1959; Holdaway, 1978);
- 3- O *crescimento profissional* é também incluído nos factores motivacionais identificando-se como significando um incremento das competências que permitem ao trabalhador assumir funções de mais alto nível ou complexidade, podendo ser acompanhado de uma promoção, criando um sentimento de satisfação no trabalhador em função da oportunidade de assumir maior

responsabilidade e destaque perante os seus pares (Herzberg *et al.*, 1959). A satisfação que o trabalhador obtém pelo facto de assumir maior responsabilidade no trabalho é, igualmente, um factor motivacional (Herzberg *et al.*, 1959). No entanto, se a par da responsabilidade não existir a necessária autoridade, o trabalhador vê essa situação como um factor negativo, o que contribuirá para uma redução do seu nível de satisfação no trabalho (Herzberg *et al.*, 1959);

- 4- O *trabalho em si* é, também, considerado como uma faceta da satisfação no trabalho, englobando-se no grupo dos factores motivacionais (Herzberg *et al.*, 1959). Se o trabalho desempenhado pelo trabalhador lhe proporcionar um sentimento positivo então contribuirá de forma igualmente positiva para a sua satisfação no trabalho. Por outro lado, se o trabalho for considerado como rotineiro ou abaixo das capacidades do trabalhador, então não contribuirá para o aumento da satisfação, podendo mesmo tornar-se um factor de insatisfação;
- 5- Considerado igualmente factor motivacional, o *estatuto* é definido por Herzberg *et al.*, (1959) como sendo potencialmente criador de satisfação no trabalho;
- 6- Também associado ao grupo dos factores motivacionais, temos a *promoção* a qual se verifica quando ocorre uma subida ao nível da hierarquia da organização, normalmente associada a um aumento da remuneração, da responsabilidade e da autoridade (Herzberg *et al.*, 1959). No entanto, se a subida de categoria não for igualmente acompanhada daqueles factores, então o trabalhador não a reconhece como uma promoção, e o seu efeito, em vez de positivo para a satisfação no trabalho, pode mesmo resultar num factor de insatisfação.

### Factores higiénicos

- 1- O *salário* foi identificado como um factor higiénico, sendo que o aspecto negativo associado ao mesmo ocorre numa situação em que a uma maior responsabilidade não haja lugar a uma compensação adequada, ou se o trabalhador sentir que as suas competências justificariam um maior salário (Herzberg *et al.*, 1959). No respeitante ao salário existe, no entanto, algum desacordo sobre se se deve considerar o mesmo como factor higiénico ou como factor motivacional, uma vez

que se a um salário insuficiente pode ser associado um tratamento injusto, o salário pode, igualmente, funcionar como uma recompensa por um trabalho bem feito, tornando-se um factor motivador associado aos factores de reconhecimento e realização profissional. Herzberg, contudo, esclarece que é o aumento do reconhecimento e a recompensa pelo desempenho profissional (realização profissional) que funcionam como reais factores motivadores e não o aumento do salário em si, já que o sentimento associado a este esbate-se com o tempo, conduzindo o trabalhador ao ponto de partida (Herzberg *et al.*, 1959);

- 2- As *relações interpessoais* são identificadas como um factor higiénico e definem-se como a interacção que se estabelece entre os trabalhadores no seu ambiente de trabalho (Herzberg *et al.*, 1959);
- 3- A *supervisão* foi, igualmente, identificada como um factor higiénico definindo-se, por um lado, como a ajuda especializada que fornece ou não ao trabalhador, e, por outro, como a delegação de responsabilidades e a vontade de instruir o trabalhador para o desempenho das suas funções;
- 4- Outro factor identificado como higiénico respeita à *política da organização*. Esta será potencialmente geradora de insatisfação se o trabalhador tiver dúvidas sobre quem está no comando da organização, ou se a política da mesma não for clara e transparente gerando situações percebidas pelo trabalhador como lesivas (Herzberg *et al.*, 1959);
- 5- As *condições físicas de trabalho* são, igualmente, associadas aos factores higiénicos, podendo incluir a quantidade de trabalho, o local físico onde o mesmo se desenvolve ou mesmo os materiais e ferramentas utilizados (Herzberg *et al.*, 1959);
- 6- *Aspectos do trabalho que interfiram com a vida privada* são, também, considerados factores higiénicos (Herzberg *et al.*, 1959). Como exemplo, temos a necessidade de, devido ao trabalho, o trabalhador ter de passar longas horas, ou mesmo dias, longe de casa;

- 7- A *segurança no trabalho* encontra-se, igualmente, associada aos factores higiénicos, sendo que uma percepção de segurança contribui para um sentimento de satisfação dos trabalhadores (Herzberg *et al.*, 1959).

### 3.3.2 – Abordagens baseadas no conceito da discrepância

O segundo grande grupo de teorias relativas à satisfação no trabalho sustenta que a satisfação no trabalho se fundamenta nos processos intrapessoais (Ferreira, *et al.*, 2001). Neste segundo grupo incluiremos a teoria da adaptação ao trabalho e a teoria da discrepância.

#### 3.3.2.1 - Teoria da adaptação ao trabalho

A teoria da adaptação ao trabalho alicerça-se na interacção entre o indivíduo e o ambiente de trabalho (Dawis e Lofquist, 1984). Para estes autores, a relação indivíduo e ambiente de trabalho assume uma perspectiva contínua e dinâmica, com os trabalhadores a procurarem adaptar-se constantemente ao seu ambiente de trabalho.

Esta constante adaptação tem como pano de fundo a correspondência entre as características individuais e as características próprias do ambiente de trabalho, destacando-se dois tipos de correspondência (Ferreira, *et al.*, 2001). Um, que recebeu a designação de resultados satisfatórios, caracteriza-se pelo grau de correspondência entre atributos individuais – as capacidades e competências próprias – e as exigências da função. E um outro, relativo ao grau de correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

De acordo com Ferreira, *et al.* (2001), baseando-se em Dawis e Lofquist (1984), esta teoria assume os seguintes pressupostos:

- 1- A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação do indivíduo em relação ao trabalho;
- 2- Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;

- 3- A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas;
- 4- As relações entre resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são medidas pela satisfação no trabalho;
- 5- As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são medidas pelos resultados satisfatórios;
- 6- Os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização).

O enfoque da teoria da adaptação ao trabalho centra-se no facto de considerar a satisfação no trabalho como resultado do grau de adaptação, ao nível individual, entre as necessidades e os valores que o trabalhador procura por via do desempenho de uma determinada função, e o que efectivamente acontece a este nível.

### 3.3.2.2 - Teoria da discrepância

A teoria da discrepância (Locke, 1969; 1984) assenta na ideia de que a satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados através do desempenho de uma função (Ferreira, *et al.*, 2001). Considerando as várias dimensões do trabalho, Locke (1976) apresenta três elementos primordiais que enquadram o processo de discrepância: a satisfação com as dimensões do trabalho; a descrição das dimensões; a relevância das dimensões. O primeiro elemento - satisfação com as dimensões do trabalho, prende-se com a avaliação afectiva, de natureza subjectiva, das múltiplas dimensões do trabalho do ponto de vista do trabalhador. No respeitante ao segundo elemento - descrição das dimensões, Locke (1976) define-o como referente a percepções isentas de afectos, de natureza objectiva, e que se focalizam em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho. Por último, o autor caracteriza a relevância das dimensões do trabalho atendendo à importância que aquelas têm para o trabalhador, i.e., compete ao indivíduo a avaliação da importância de cada uma das facetas da função que desempenha para o seu grau de satisfação. Ou seja, a maior ou menor discrepância resulta da valorização que os trabalhadores atribuem às dimensões do trabalho e, em consequência,

a satisfação no trabalho deriva do valor atribuído a cada uma dessas dimensões e da congruência entre o alcançado e o ambicionado.

Em resumo, a teoria fundamenta-se na discrepância e na importância das dimensões do trabalho em resultado da avaliação objectiva e subjectiva de cada trabalhador relativamente às várias dimensões do trabalho.

### 3.3.3 - Abordagens situacionais

As abordagens situacionais consideram os factores situacionais, definidos nas duas teorias que abordaremos de seguida, enquanto determinantes da satisfação no trabalho.

#### 3.3.3.1 - Teoria do processamento social da informação

De acordo com esta teoria, o trabalhador percepção determinada informação, oriunda do seu ambiente de pertença em conjunto com a influência social do meio em que se move, desencadeando um processo de formação de atitudes e a emergência das necessidades individuais (Salancik e Pfeffer, 1977; 1978). Neste sentido, conforme defendem Peiró e Prieto (1996), as pessoas procuram adaptar as atitudes e os comportamentos ao seu contexto social e às suas vivências, passadas e presentes.

Por outro lado, Salancik e Pfeffer (1978) afirmam que as atitudes e as necessidades dependem de três factores: i) as percepções individuais e a avaliação da situação de trabalho; ii) o contexto social que fornece informação sobre as atitudes consideradas adequadas; iii) a percepção que o indivíduo tem acerca das razões que o conduziram a manifestar determinados comportamentos no passado, com base em factores por ele não controlados. A satisfação no trabalho passa, assim, a considerar-se como resultante do processo de influência social bem como um fenómeno que teve a sua origem num contexto social (Griffin e Bateman, 1986; Lima, *et al.*, 1994).

#### 3.3.3.2 - Teoria dos eventos situacionais

Segundo a teoria dos eventos situacionais (Quarstein, *et al.*, 1992), a satisfação no trabalho resulta de dois factores: por um lado, os relativos às características situacionais

e, por outro, os respeitantes aos denominados eventos situacionais. No respeitante às características situacionais, estas referem-se a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelos indivíduos no desempenho das suas funções, e até antes mesmo de a aceitarem (por exemplo: o salário, as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, as condições do trabalho, as políticas da empresa). Quanto aos eventos situacionais, estes respeitam exclusivamente a ocorrências durante o desempenho da função. Assim, partindo das primeiras expectativas e dos primeiros contactos que antecedem a ocupação da função, e ao longo do período de trabalho e na consequente ligação a uma determinada organização, apresentam-se situações percebidas pelos indivíduos como favoráveis ou, pelo contrário, como desfavoráveis.

No desenvolvimento da sua teoria, Quarstein *et al.* (1992) tiveram como objectivo fundamental o de saberem por que razão determinados indivíduos que desempenham funções normalmente associadas a condições favoráveis (por exemplo, remuneração considerada adequada e justa, oportunidades de promoção) descrevem uma diminuta satisfação no trabalho, enquanto outros, nas mesmas condições de trabalho manifestam diferente satisfação para melhor. Ou seja, partindo do mesmo ambiente de trabalho, que razões estão então por detrás de diferentes percepções de satisfação no trabalho. Este objectivo foi, igualmente, estendido à procura das razões explicativas de diferentes níveis de satisfação no trabalho em função da variável tempo, mantendo-se as mesmas características do trabalho.

Partindo do quadro descrito em termos de questões a responder e balizando-se nos dois factores enunciados, os autores concluíram que, enquanto as características situacionais são de fácil definição e assumem uma natureza duradoura, apresentando significativa estabilidade, já os eventos situacionais são específicos de cada situação de trabalho e assumem uma natureza transitória e pouco definida. De acordo ainda com os mesmos autores, as respostas emocionais a situações associadas às características do trabalho são em grande medida controladas pelos indivíduos, revelando os mesmos dificuldade no controlo de situações associadas aos eventos situacionais, avançando como explicação o facto de estes se caracterizarem pela sua especificidade e, também, alguma imprevisibilidade. É, assim, por esta última razão que se explica os diferentes níveis de satisfação de indivíduos com características de trabalho semelhantes, ou seja, é ao nível

da resposta emocional a eventos situacionais que se verifica a diferenciação dos níveis de satisfação.

### 3.4 – Modelos de Satisfação no Trabalho

Quadro 13 – Quadro resumo dos Modelos da Satisfação no Trabalho

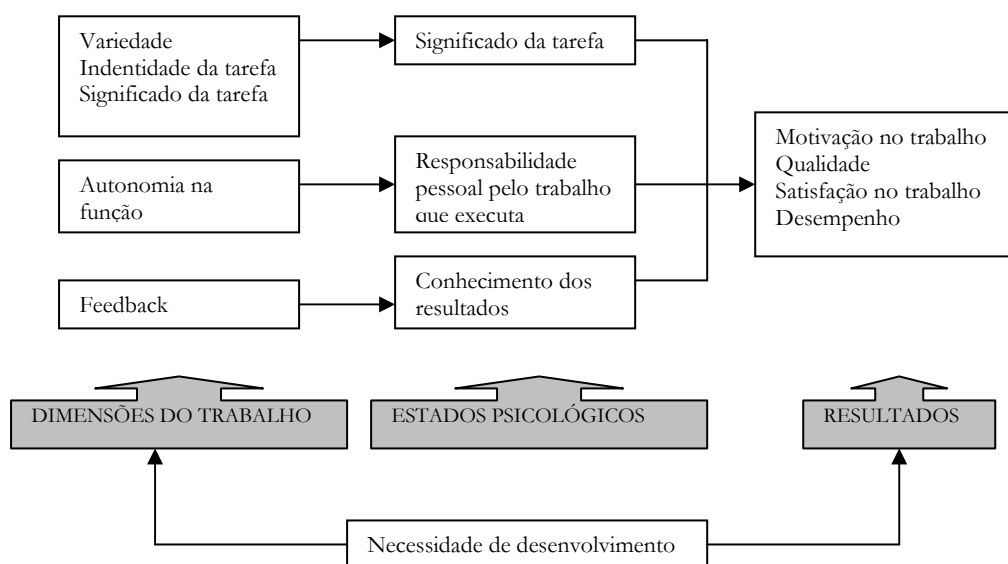
➤ O modelo das características da função	
➤ O modelo da satisfação de facetas	
➤ O modelo dinâmico da satisfação no trabalho	
▪ Modelos centrados no indivíduo	
➤ O modelo dos efeitos pessoais específicos	➤ O modelo dos efeitos pessoais inespecíficos
▪ Modelos centrados nas situações	
▪ Modelos interaccionais	

#### 3.4.1 – O modelo das características da função

Para Hackman e Oldham (1980), a satisfação no trabalho é resultado das características da função que o indivíduo executa. Os autores desenvolveram o modelo das características da função assumindo a possibilidade de os trabalhadores poderem ser motivados por via da satisfação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas. Este modelo assenta na definição de cinco características centrais do trabalho: i) variedade de aptidões; ii) identidade da tarefa; iii) significado da tarefa; iv) autonomia na função; e, v) *feedback*. Para os autores, estas características influenciam os estados psicológicos dos trabalhadores que, consequentemente, influem no seu desempenho profissional, na satisfação no trabalho, na motivação e qualidade do trabalho. Ainda de acordo com os autores, as características centrais do trabalho podem conduzir a três diferentes estados psicológicos. Assim, a variedade de aptidões, a identidade da tarefa e o significado da tarefa, criam alterações ao nível do significado do trabalho para o indivíduo; a autonomia na função contribui para reforçar o sentido de responsabilidade do indivíduo; e o *feedback* para o reforço do conhecimento dos resultados do trabalho. Do modelo consta, ainda, uma variável moderadora relativa a necessidades de desenvolvimento profissional

e pessoal por parte dos indivíduos, e que actuam ao nível das dimensões do trabalho. A Figura 17 traduz gráficamente o modelo das características da função.

Figura 17 – Modelo das características da função (Adaptado de Hackman e Oldham, 1975.)



### 3.4.2 – O modelo da satisfação de facetas

Lawler (1973) apresenta o modelo da satisfação de facetas onde defende que, a satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre aquilo que o indivíduo julga ter direito a receber e o que efectivamente recebe. Dentro desta lógica, verificam-se dois processos distintos: i) um processo de comparação intrapessoal; e, ii) um processo de comparação interpessoal. No primeiro processo, o indivíduo analisa aquilo que recebe com aquilo que acredita merecer receber, considerando as suas qualificações e competências, bem como as funções que desempenha. No respeitante ao segundo processo, a comparação é feita ao nível daquilo que recebe com o que recebem os seus referentes, tendo em conta os resultados obtidos. Neste sentido, estamos em ambos os processos perante situações de expectativas face a recompensas esperadas e recebidas, sendo que quanto mais próximas forem as recompensas recebidas das esperadas, maior é o nível de satisfação.

### 3.4.3 – O modelo dinâmico da satisfação no trabalho

Desenvolvido por Bruggemann, *et al.* (1975), o modelo dinâmico da satisfação no trabalho tem como matriz conceptual o facto de considerar a satisfação no trabalho como um produto do processo de interacção entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, apontando para a conclusão de que a satisfação é tanto maior quanto maior for a possibilidade que o trabalhador tem de controlar a sua situação de trabalho.

Bruggemann *et al.* (1975) assentam o seu modelo em duas premissas distintas: i) o valor real das características do trabalho – grau em que as características estão presentes no trabalho, ligando estas aos sub-sistemas tecnológico e social e, ainda, da própria estrutura da organização; e, ii) o valor nominal das características do trabalho – o que o trabalhador pretende obter por via do seu trabalho, balizado pelas motivações, aspirações e ambições pessoais, influenciadas por sua vez pelo seu contexto sócio-económico.

Como variáveis do modelo, Bruggemann *et al.* (1975) consideram as três seguintes: i) a congruência (ou discrepância) entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal do indivíduo; ii) as alterações ao nível das aspirações do indivíduo; e, iii) os comportamentos adoptados pelo indivíduo face às situações de trabalho.

Por último, conforme a congruência (ou discrepância) verificada entre as necessidades, as expectativas e as motivações do indivíduo para com a situação de trabalho, influenciadas pelas suas aspirações, e as estratégias comportamentais adoptadas, assim as diferentes formas de satisfação no trabalho. Bruggemann *et al.* (1975) identificaram seis diferentes formas de satisfação no trabalho, como mostra o Quadro 14.

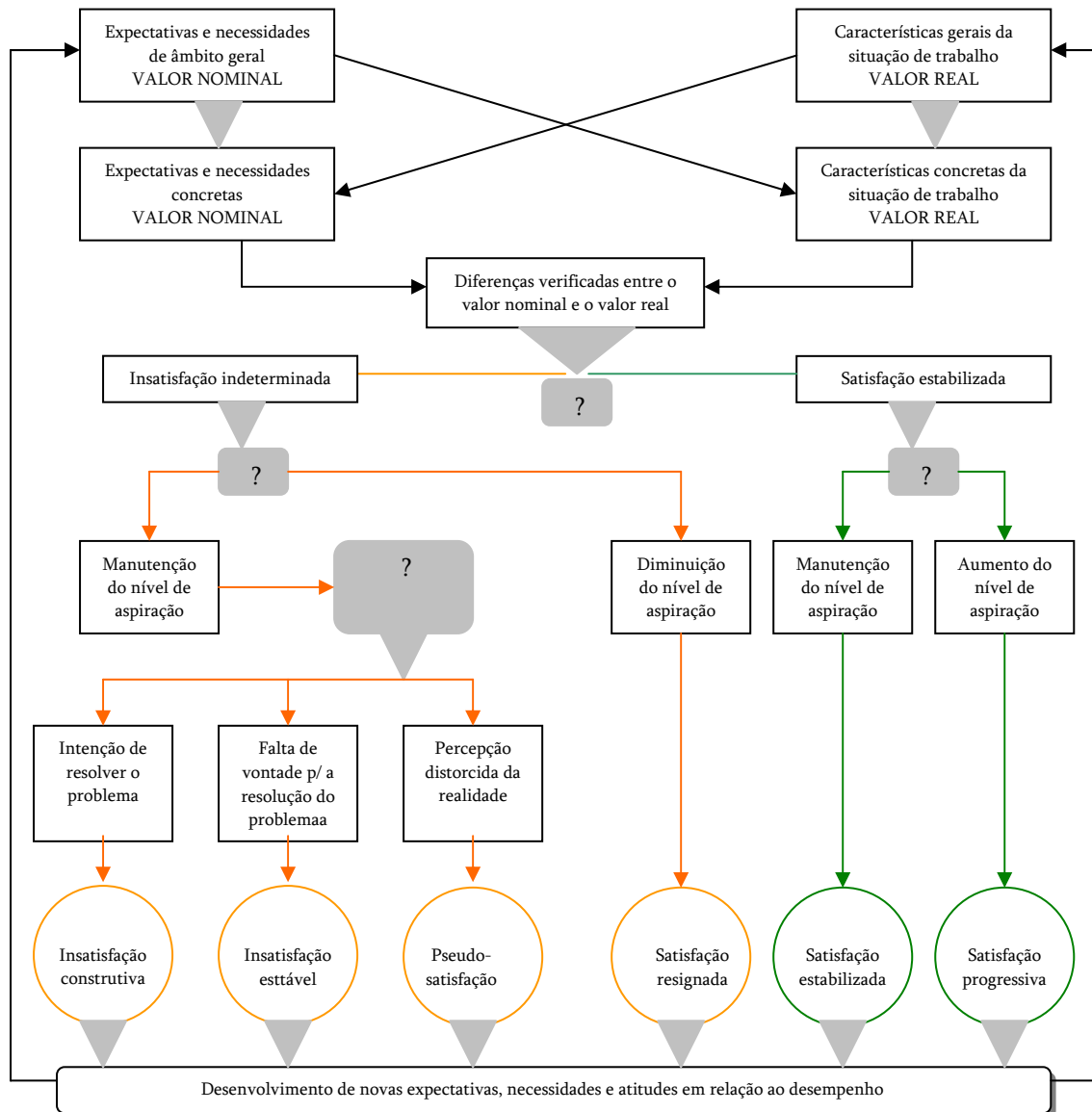
Quadro 14 – Formas de satisfação no trabalho

1. Satisfação no trabalho progressiva	O indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação.
2. Satisfação no trabalho estabilizada	O indivíduo está satisfeito, procurando manter o seu nível de aspirações.
3. Satisfação no trabalho resignada	Face a uma insatisfação indefinida, o indivíduo procura reduzir o seu nível de aspirações, adequando-as às condições de trabalho.

4. Insatisfação no trabalho construtiva	Apesar de se sentir insatisfeito, o indivíduo, dotado de uma certa capacidade de tolerância à frustração, procura manter o seu nível de aspirações, optando por soluções que lhe permitem ultrapassar os problemas.
5. Insatisfação no trabalho estável	Sentindo-se insatisfeito, mantém o seu nível de aspirações, porém não procura soluções com vista à resolução dos problemas.
6. Pseudo-satisfação no trabalho	O indivíduo sente-se claramente frustrado e insatisfeito com o seu trabalho. Não consegue identificar soluções que lhe permitam melhorar a situação, mantendo porém o seu nível de aspiração. Acaba por distorcer a sua própria percepção da realidade.

A Figura 18 apresenta esquematicamente o Modelo Dinâmico da Satisfação no Trabalho proposto por Bruggeman *et al.* (1975). Destaque-se o efeito de realimentação do processo a partir do desenvolvimento de novas expectativas, necessidades e atitudes que ocorrem durante o processo de ajustamento em função de mudanças no ambiente de trabalho. É este efeito que caracteriza a dinâmica do próprio modelo, traduzindo deste modo a necessidade de um acompanhamento sistemático por parte dos órgãos de gestão relativo à evolução da satisfação no trabalho e suas potenciais alterações.

Figura 18 – Modelo dinâmico da satisfação no trabalho (Adaptado do modelo de Bruggemann, Groskurth e Ulich, 1975; citado por Ferreira *et al.* 2001)



### 3.4.4 – Modelos centrados no indivíduo

Seguindo a classificação de Arvey *et al.* (1991), os modelos centrados nos indivíduos podem ser divididos em dois grupos: i) modelo dos efeitos pessoais específicos; e, ii) modelo dos efeitos pessoais inespecíficos.

#### 3.4.4.1 – O modelo dos efeitos pessoais específicos

Seguindo Arvey *et al.* (1991), trata-se de um modelo utilizado em estudos correlacionais que procuram determinar quanto de variância da satisfação no trabalho é explicada pelos factores pessoais, presumindo-se por norma que a direcção da casualidade se define como sendo as características pessoais a influenciarem a satisfação.

São identificados dois tipos de variáveis pessoais: i) diferenças individuais (por exemplo, crescimento profissional, realização, etc.); e, ii) variáveis demográficas (por exemplo, a idade, o sexo, o estado civil, etc.).

Embora as relações entre as características individuais e a satisfação no trabalho careçam de um sentido crítico constante, dado os estudos realizados demonstrarem existirem correlações modestas e inconsistência nos resultados, os mesmos sugerem no entanto a presença de um efeito das variáveis pessoais sobre os níveis de satisfação no trabalho (Judge, 1992). Essa relação parece ser mais forte e consistente no que concerne especificamente a algumas variáveis demográficas, nomeadamente na relação entre a idade e a satisfação (Arvey *et al.*, 1991). É, portanto, um campo que necessita de um aprofundamento, designadamente ao nível de um correcto enquadramento das várias variáveis e do isolamento do seu efeito na satisfação no trabalho.

#### 3.4.4.2 – O modelo dos efeitos pessoais inespecíficos

Contrariamente ao modelo anterior, embora visando os mesmos objectivos, este modelo não identifica à partida quais as variáveis pessoais, partindo simplesmente do pressuposto de que existem factores exógenos ao trabalho e ao seu ambiente, ligados portanto às características do indivíduo, ou seja, endógenos da satisfação, que influenciam os níveis de satisfação. Estudos desenvolvidos por Staw e Ross (1985) e por Gerhart (1987) sustentam este modelo demonstrando que as atitudes individuais têm alguma estabilidade ao longo do tempo e em diferentes situações, e, como tal, sustentam a hipótese de uma componente endógena da satisfação (respostas atitudinais e comportamentais ao trabalho).

De um modo geral, ambos os modelos - modelo dos efeitos pessoais específicos e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos – parecem indicar para a insuficiência dos factores pessoais na explicação da satisfação no trabalho.

#### 3.4.5 – Modelos centrados nas situações

Como referimos atrás, a explicação da satisfação no trabalho parece ser incompleta se baseada apenas em factores pessoais, sendo por isso necessário introduzir factores situacionais.

Como factores situacionais, identificam-se os respeitantes às características da situação ou do contexto do trabalho que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos. Existindo em número elevado, contudo três delas podem ser consideradas como as mais representativas: i) o clima organizacional; ii) as características do trabalho; e, iii) a informação social.

Numerosas investigações têm sido feitas sobre o clima organizacional (Witt, 1989; Erenburg e Graham, 1989; Poole, 1985) com o objectivo de permitir aos responsáveis institucionais intervir de um modo mais eficaz sobre as organizações que dirigem. De um modo geral os resultados indicam que o clima organizacional influencia, quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade das organizações. Mas o que se entende por clima organizacional?

A literatura sobre o clima organizacional refere investigações (Schneider, 1975; George e Bishop, 1971; Pritchard e Karasick, 1973; Joyce e Slocum, 1984) que abordam a relação entre as principais características individuais (motivo, valores, necessidades, atitudes, expectativas, personalidade, desempenho) e a percepção do clima organizacional. O clima organizacional pode assim ser entendido como um conjunto agregado, de determinada intensidade, de valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social. A forma como se agregam e a intensidade com que se manifestam, isto é, as percepções do clima organizacional, podem influenciar a satisfação individual (Jackofsky e Slocum, 1988).

As características do trabalho são igualmente importantes como variáveis determinantes da satisfação no trabalho. Numa revisão a 28 investigações, Loher *et al* (1985) evidenciaram a existência de uma relação moderada entre as características do trabalho e os níveis de satisfação, variando no entanto em função das características individuais, nomeadamente em situações de trabalhadores com necessidades de crescimento mais baixas parecem assumir maior relevância.

No respeitante à perspectiva da informação social, a sua centralidade reside no conceito de que a satisfação no trabalho resulta da influência social e contextual, defendendo que os indivíduos adoptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social. Salancik e Pfeffer (1978) consideram que o comportamento individual deve ser analisado com base no contexto social e informacional em que os indivíduos se movem e que, deste modo, a satisfação no trabalho resulta de uma resposta a uma realidade socio-cognitivamente construída.

A perspectiva da informação social defende assim que, os níveis de satisfação dependem mais das características específicas de um determinado contexto, e como consequência de decisões anteriores e de uma análise comparativa, do que de factores relativos a predisposições ou a necessidades individuais. Ou seja, em vez de resultar em grande medida das percepções e necessidades individuais, a satisfação no trabalho é resultado de constantes comparações ao nível do contexto – de trabalho, social (colegas, vizinhos, amigos) – de referência do indivíduo.

#### 3.4.6 – Os Modelos interaccionais

A perspectiva interaccional procede a uma tentativa de síntese entre as abordagens disposicional e situacional (Snyder e Ickes, 1985).

Partindo do pressuposto de que as pessoas adoptam comportamentos coerentes, a perspectiva interaccionista defende que, se se pretende explicar a satisfação, então tem de se ter em conta que isso implica não se poder separar as pessoas das situações. Isto é, tem de se ter em conta as necessidades e características individuais, as características de contexto, e as influências recíprocas entre ambas. Os modelos interaccionais apontam, pois, para uma nova perspectiva da satisfação no trabalho, conjugando duas abordagens

unilaterais, a personalista – subvalorização das características pessoais no comportamento individual – e a situacionista – confere ao indivíduo um papel passivo e de certo modo reactivo às situações – numa fusão entre ambas, centralizando-se no estudo das pessoas nas situações.

As duas principais correntes de investigação no âmbito dos modelos interacionais são: i) a da congruência; e, ii) a das interacções dinâmicas (Arvey *et al.*, 1991), estando subjacente a ambas a ideia da necessidade de compatibilidade entre pessoas e situações.

#### 3.4.6.1 – A corrente da congruência

De acordo com a corrente da congruência, as pessoas deverão ser colocadas em funções compatíveis com as suas expectativas e necessidades, sendo assim a satisfação resultado do grau de ajustamento (congruência) entre a pessoa e a situação. Assim descrito apresenta-se intuitivamente claro, mais apelativo que os modelos unidireccionais, deixando transparecer a necessidade de articulação entre variáveis pessoais e contextuais no estudo da satisfação, ou seja, de acordo com esta conceptualização, a satisfação não pode ser entendida como produto exclusivo da pessoa ou da situação. Por outro lado, com esta conceptualização torna-se igualmente plausível o facto de uma função poder ser motivadora para uma pessoa mas não para outra e de, mesmo no caso de um único indivíduo, a satisfação com a função poder variar ao longo do tempo.

#### 3.4.6.2 – A corrente das interacções dinâmicas

A corrente das interacções dinâmicas representa um avanço em relação à corrente da congruência. A ideia que fundamenta esta corrente é a de que, não só o comportamento é função da pessoa e do contexto (Lewin e Stokes, 1989), como o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento. Chegamos assim a um modelo onde, em vez de sujeitos passivos cujo comportamento é resultante das características da situação, os indivíduos têm por si só capacidades para intervirem pró-activamente na mesma de um modo coerente, adoptando posturas de congruência entre os seus atributos pessoais e as situações de trabalho (Snyder e Ickes, 1985), sendo, simultaneamente, co-criadores dessas situações de trabalho (Schneider, 1983).

De acordo com Schneider (1983) são três as ideias-chave no enquadramento de estudos da satisfação no trabalho:

- 1- As pessoas seleccionam as suas próprias situações, entrando e saindo delas de acordo com o ajustamento entre si e essas situações;
- 2- A auto-selecção de pessoas para dentro e para fora das situações origina contextos humanos homogénios (através de processos formais e informais, as organizações seleccionam, entre os vários candidatos, aqueles que melhor se ajustam ao carácter da organização), e coloca as pessoas em contacto com outras que lhes são relativamente semelhantes;
- 3- A perspectiva interaccionista parece ser a mais indicada para o estudo da satisfação no trabalho, que no entanto necessita de ser empiricamente validada dado existirem até ao momento poucos estudos neste campo.

Seguindo Roberson (1990), a satisfação pode estar relacionada com as possibilidades que o trabalho oferece em termos de grau de ajustamento com os objectivos pessoais. Quando esse ajustamento é elevado, os factores responsáveis pela motivação e pelo desempenho podem ser igualmente responsáveis pela satisfação com o trabalho. Partindo destes pressupostos, cabe à organização desenhar o contexto adequado à maximização tanto da satisfação como da motivação e, por conseguinte, ao encaixe máximo dos objectivos do trabalhador com os da organização e, por último, à maximização dos resultados para ambas as partes.

### 3.5 – Medição da Satisfação no Trabalho

Os métodos utilizados para medir a satisfação no trabalho categorizam-se em métodos directos e métodos indirectos (Harpaz, 1983).

Relativamente aos métodos directos, destaca-se a utilização do questionário como aquele que mais frequentemente tem vindo a ser utilizado. Este instrumento de medição da satisfação no trabalho permite recolher informação ao nível das atitudes dos inquiridos em relação a múltiplas dimensões do trabalho. Na prática, os indivíduos podem responder, na maioria dos casos, escolhendo uma de várias opções apresentadas sob a forma de uma escala de cotação. Outros métodos directos utilizados são a entrevista, as escalas de diferenciadores semânticos, o método dos incidentes críticos, e a comparação

de pares. Quanto aos métodos indirectos, os mais utilizados, de acordo com Peiró e Pietro (1996), assentam em técnicas projectivas (por exemplo, escalas de rostos de pessoas, interpretação de desenhos, completar frases). O indivíduo ao interpretar os desenhos ou ao completar as frases está, sem o saber, a revelar as suas atitudes. Os métodos indirectos, apresentando como vantagens a facilidade da sua utilização e a minimização do enviesamento na recolha da informação, têm contudo um conjunto de inconvenientes como sejam, a subjectividade das interpretações e a dificuldade de quantificação das respostas.

Figura 19 – Exemplo do método directo

Totalmente Insatisfeito      Totalmente Satisfeito

1 2 3 4 5 6

- O seu trabalho em geral -----

1 → Totalmente insatisfeito	4 → Relativamente satisfeito
2 → Bastante insatisfeito	5 → Bastante satisfeito
3 → Relativamente insatisfeito	6 → Totalmente satisfeito

Figura 20 – Exemplo do método indirecto

Put a check under the face that expresses how you feel about your job in general, including the work, the pay, the supervision, the opportunities for promotion and the people you work with.

(a)

Circle the face that best describes how you feel about your job in general.

(b)

No Quadro 15 mostramos as principais medidas da satisfação no trabalho que, como atrás referimos, se concentram essencialmente em questionários.

Quadro 15 – Principais medidas de satisfação no trabalho

<b>Medida de satisfação no trabalho</b>	<b>Autoria</b>
Job Diagnostic Survey – JDS	Hackman e Oldham (1975)
Job in General Scale – JIG	Ironson <i>et al.</i> (1989)
Job Satisfaction Survey – JSS	Spector (1985)
Job Descriptive Index – JDI	Simth, Kendall e Hulin (1969)
Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ	Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967)

O Job Diagnostic Survey – JDS (Hackman e Oldham, 1975), pertencendo à categoria dos métodos directos, foi desenvolvido com o objectivo de observar os efeitos das características do trabalho nos indivíduos. O questionário apresenta uma estrutura composta por subescalas (de dois a cinco itens cada) que medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos, e as reacções ao trabalho, sendo precisamente uma dessas reacções a relativa à satisfação no trabalho, de onde se destacam aspectos referentes à segurança, às recompensas, à supervisão, de entre outros. Este instrumento permite, ainda, a obtenção de um índice de satisfação geral.

O Job in General Scale – JIG (Ironson *et al.* 1989) pretence igualmente à categoria dos métodos directos, foi especialmente concebido com o objectivo de avaliar a satisfação geral no trabalho e, acessóriamente, algumas dimensões do trabalho. De acordo com os autores, a satisfação no trabalho não é resultado do somatório das suas várias dimensões, pelo que deve ser medida através de uma escala geral de que é exemplo este questionário. A estrutura do Job in General Scale – JIG é composta por 18 itens que referem, com uma só palavra ou através de frases (ou afirmações) curtas, aspectos relacionados com o trabalho em termos genéricos, e não em relação às suas dimensões específicas.

O Job Satisfaction Survey – JSS (Spector, 1985), igualmente um método directo, apresenta uma estrutura de nove subescalas com o objectivo de medir a satisfação no trabalho em cada uma de nove dimensões – remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, o trabalho em si e

comunicação – e ainda a satisfação geral. A escala é composta por 36 itens, quatro por dimensão, permitindo ao respondente escolher uma de seis alternativas disponíveis por cada item, invocando cada um deles uma afirmação favorável ou desfavorável em relação a um aspecto do trabalho.

De referir que o Job Satisfaction Survey – JSS foi um dos questionários utilizados na recolha de informação primária para o presente estudo, pelo que o mesmo será desenvolvido em maior profundidade no Capítulo 5.

O Job Descriptive Index – JDI (Simth, *et al.*, 1969), tratando-se também de um método directo, é um dos questionários mais utilizados pelos investigadores. Encontra-se estruturado de forma a medir cinco dimensões relacionadas com o trabalho – satisfação com o trabalho, satisfação com o salário, satisfação com as promoções, satisfação com a supervisão, satisfação com os colegas – e apresenta 72 itens, com 9 ou 18 itens por subescala, de modo a, somando-se as pontuações de cada item, obter-se o resultado de cada subescala. Cada dimensão do trabalho (subescala) começa com uma breve explicação da tarefa a executar, procurando descrever o trabalho, pedindo-se ao respondente que escolha de entre três alternativas: Sim, Não, ? (não sabe).

Por último, temos o Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss, Dawis, England e Lofquist, 1967), a incluir também nos métodos directos. Baseando-se na teoria da adaptação ao trabalho é, igualmente, um dos mais utilizados pelos investigadores, apresentando-se sob duas formas, uma versão longa constituída por 100 itens e uma versão simplificada constituída por 20 itens. Caracteriza-se por cobrir um vasto conjunto de dimensões do trabalho, nomeadamente aspectos relativos à supervisão, visando os aspectos técnicos e de relações humanas da mesma, a actividade, a independência, a variedade, o estatuto social, os valores morais, a segurança, a autoridade, as políticas e práticas da organização, a responsabilidade, a criatividade, as condições de trabalho, os colegas de trabalho. Caracteriza-se ainda pela sua divisão em duas escalas principais: i) escala de satisfação intrínseca – relativa à natureza do trabalho em si e ao modo como os indivíduos percebem o trabalho que efectuam; e, ii) escala extrínseca – relativa aos aspectos não directamente relacionados com o trabalho em si, como por exemplo a remuneração. Ambas as versões permitem medir a satisfação geral no trabalho, a satisfação intrínseca no trabalho e, por último, a satisfação extrínseca no trabalho.

## Capítulo IV – A Satisfação no Trabalho e a Hotelaria

### 4.1 – O alojamento turístico

O sector do alojamento pode, de acordo com a Classificação das Actividades Económicas (CAE – Rev 2), ser classificado conforme o Quadro 16.

Quadro 16 – Classificação do sector do alojamento turístico segundo a CAE – Rev. 2

551 – Estabelecimentos Hoteleiros	5511 – Estabelecimentos Hoteleiros com restaurante  55111 – Hotéis 55112 – Pensões 55113 – Estalagens 55114 – Pousadas 55115 – Motéis 55116 – Hotéis-Apartamentos 55117 – Aldeamentos Turísticos 55118 – Apartamentos Turísticos 55119 – Estabelecimentos Hoteleiros n. e.  5512 – Estabelecimentos Hoteleiros sem restaurante  55121 – Hotéis 55122 – Pensões 55123 – Apartamentos Turísticos 55124 – Estabelecimentos Hoteleiros n. e.
552 – Parques de Campismo e Outros Locais de Alojamento de Curta Duração	5521 – Pousadas da Juventude 5522 – Campismo e Caravanismo 5523 – Outros Locais de Alojamento de Curta Duração  55231 – Colónias de Férias 55232 – Alojamento Mobilado por Turistas 55233 – Turismo em Espaço Rural 55234 – Outros Locais de Alojamento de Curta Duração n.e.

Atendendo à própria definição de turista, ou seja, visitante que passa pelo menos uma noite no local visitado, o alojamento turístico constitui-se num elemento fundamental para a indústria do turismo. Cunha, L. (2001) considera mesmo o alojamento turístico como a “base essencial dos destinos turísticos e sem o qual estes não existem como tais”.

## 4.2 – Empresa de alojamento turístico

Também denominada de unidade de alojamento turístico, a empresa de alojamento turístico é, de acordo com Sarmento (2003, p. 67), “uma organização constituída por recursos humanos, tecnologias, processos e instalações, com a missão de prestar um serviço com nível de qualidade adequado, satisfazer os clientes durante a estadia e obter lucros”.

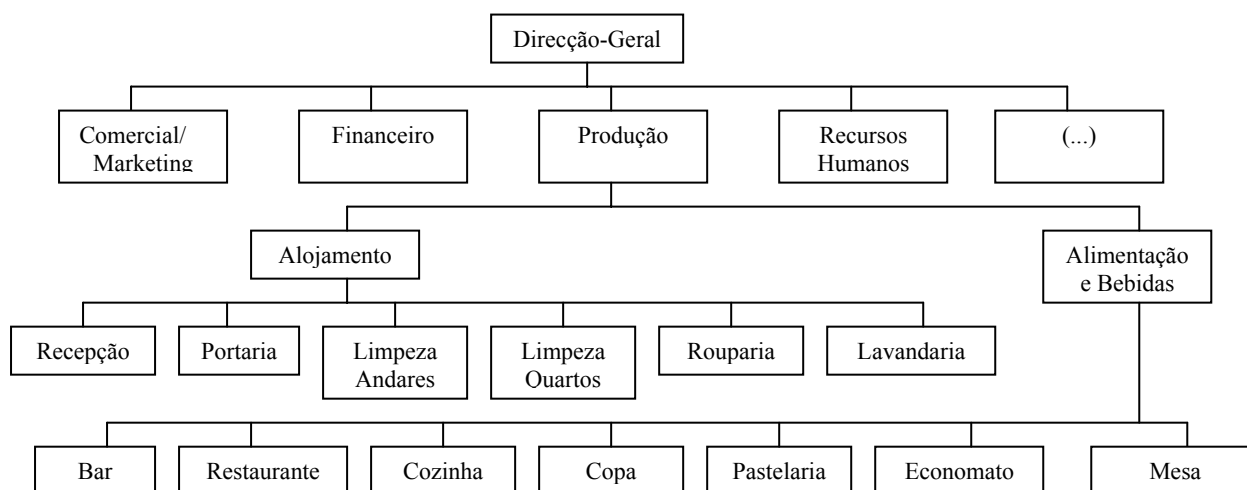
Quadro 17 – Missão e objectivos de uma unidade de alojamento turístico

Missão	<input checked="" type="checkbox"/> Garantir a satisfação dos clientes externos e internos (empregados); <input checked="" type="checkbox"/> Garantir a satisfação dos accionistas ou sócios da unidade de alojamento turístico através da atribuição de dividendos; <input checked="" type="checkbox"/> Obter lucros e conseqüente valorização da empresa (mais valias).
Objectivos	<input checked="" type="checkbox"/> Garantir os níveis da qualidade em todos os processos, bens e serviços; <input checked="" type="checkbox"/> Gerir correctamente os recursos humanos, os financeiros, o equipamento, as matérias-primas, as instalações e a informação, entre outros; <input checked="" type="checkbox"/> Implementar um sistema de gestão correcto e adequado, por forma a que os fluxos entre os departamentos sejam eficientes e eficazes; <input checked="" type="checkbox"/> Aumentar o grau de flexibilidade de resposta; a produtividade; o lucro; a fidelização dos clientes, <input checked="" type="checkbox"/> Diminuir custos.

Fonte: Adaptado de Sarmento, M. (2003)

Sendo a unidade base do presente estudo os Hotéis, a Figura 21 apresenta a estrutura típica de um estabelecimento hoteleiro.

Figura 21 – Estrutura típica de um estabelecimento hoteleiro



Fonte: Hotelaria em Portugal (ed. 2000, p. 30)

### 4.3 – A indústria hoteleira e a prestação de serviços

A indústria hoteleira é fundamentalmente orientada para as pessoas, inserindo-se no sector dos serviços (Lam *et al.*, 1999).

Lam *et al.* (1999) referem igualmente que “to be successful in a competitive market, it is important that hotel managers know how their employees feel at work and what they want. The amount of effort that an employee expends toward accomplishing the hotel’s goals depends on whether the employee believes that this effort will lead to the satisfaction of his or her own needs and desires”.

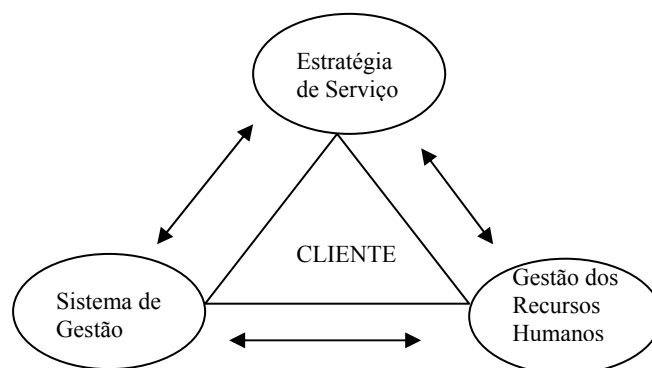
Os órgãos de gestão devem, assim, tomar todas as medidas conducentes ao conhecimento sobre o que é que os seus empregados desejam do seu trabalho (Simons e Enz, 1995).

Por outro lado, Bernilon e Cerutti (1990) sustentam, também, que no sector do alojamento turístico existe uma estreita relação humana entre a oferta e a procura.

No sector hoteleiro a satisfação dos seus clientes depende consideravelmente do desempenho dos seus trabalhadores. Papa e Cotrim (1995) afirmam que, 70% da satisfação do cliente e do juízo que este faz do hotel onde se hospedou, depende da pessoa que entrou em contacto com ele. Assim, é condição fundamental que os trabalhadores do sector estejam motivados e com altos níveis de satisfação para prestarem serviços de excelência.

Para Albrecht (1994), qualquer organização com a função de prestação de um serviço, de que um hotel é exemplo, deve assentar a sua estratégia de gestão no “triângulo dos serviços”, o qual é centrado na satisfação do cliente.

Figura 22 – O triângulo dos serviços



Fonte: Sarmento (2003)

Quadro 18 – Os três sistemas do triângulo dos serviços

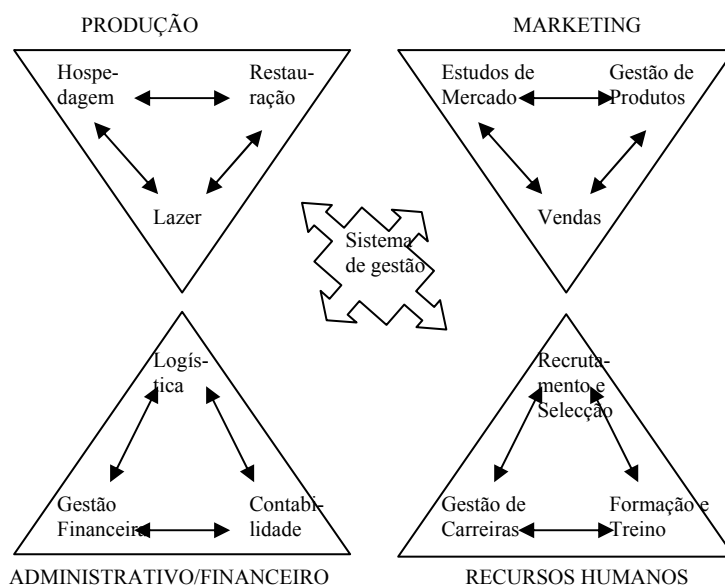
<b>Estratégia de Serviços</b>	<b>Sistema de Gestão</b>	<b>Sistema de Gestão de RH</b>
- Compromisso formal de prestação do serviço ao cliente; - Baseia-se na definição do conceito de serviço, no conhecimento da concorrência e na caracterização do mercado alvo.	- Inclui todos os sistemas nos quais assenta a gestão da empresa: administrativos, financeiros, marketing, produção, e sua articulação.	- Engloba todo o pessoal da empresa envolvido na prestação do serviço.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2003)

A Figura 23 por seu turno apresenta de modo esquemático o sistema de gestão das unidades de alojamento turístico, destacando-se a componente relativa aos recursos humanos com os subsistemas Gestão de Carreiras, Formação e Treino e Recrutamento e Selecção. O destaque dado aos recursos humanos prende-se com aquilo a que Albrecht e Bradford (1992), transversal aliás a toda a indústria do turismo, chama de “momento da verdade”, ou seja, e citando Sarmento (2003), “a interacção entre o cliente e o empregado durante o acto de consumo, em que o cliente com base nesse contacto forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, sobre o nível de qualidade do produto”, considerando ainda ser “crucial o impacto causado pelo prestador do serviço, sendo relevantes as características intangíveis do serviço, nomeadamente, a boa vontade, a simpatia e a confiança”, e também que, “contribuem para o momento da verdade, o esquema de referências do cliente e do empregado, isto é, atitudes, valores, crenças,

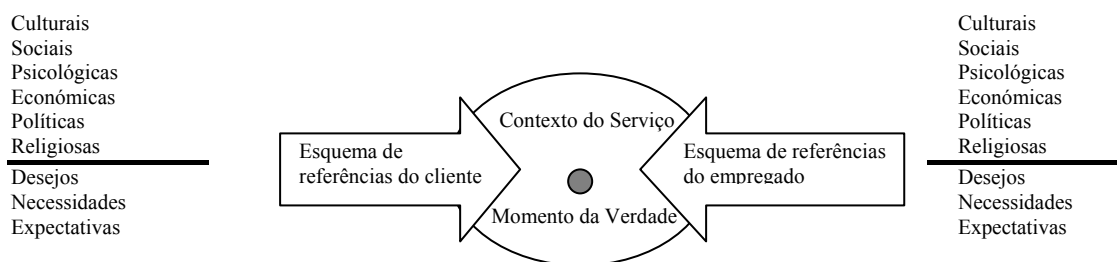
desejos, sentimentos e expectativas, assim como o ambiente físico e psíquico existente na altura da interacção.”

Figura 23 – Sistema de gestão de unidades de alojamento turístico



Fonte: Sarmento (2003)

Figura 24 – Momento da verdade



Fonte: Sarmento (2003)

Sarmento (2003) considera igualmente que, sendo “a qualidade do serviço (...) função directa da apreciação feita pelo cliente, o ‘momento da verdade’ é o cerne dessa avaliação”, e que, “os desejos, necessidades e expectativas do empregado, quando não são atingidos pelos motivos diversos, tais como o clima de trabalho desagradável, baixos

salários, falta de valorização profissional e problemas familiares, entre outros, geram estados psíquicos que originam momentos de verdade negativos”.

#### 4.4 – A indústria hoteleira e a satisfação no trabalho

A indústria hoteleira, à semelhança aliás de toda a indústria do turismo, caracteriza-se por ser uma indústria de mão-de-obra intensiva; ou seja, por unidade de capital investido, o turismo cria mais postos de trabalho do que uma unidade similar de capital investida em outro sector. Caracteriza-se ainda, como já referimos, por ser uma indústria de serviços, de forte interacção humana. Trata-se, em resumo, de um negócio prestado por pessoas e orientado para as pessoas.

Para se ser bem sucedido num mercado altamente competitivo, como é o caso da indústria do turismo no seu todo, é fundamental que os órgãos de gestão dos empreendimentos que operam no sector, e designadamente no sector hoteleiro, tenham em atenção o facto de um dos seus principais factores-chave de sucesso ser o conhecimento acerca do modo como os seus empregados se sentem no trabalho e de quais as suas necessidades e aspirações relativamente ao mesmo (Lam *et al* 1999). O esforço, empenho e criatividade na atenção ao cliente, que um empregado aplica no desempenho do seu trabalho, com vista a ir de encontro aos objectivos do hotel, dependem em grande medida do modo como percebe a forma como as suas próprias necessidades e expectativas estão a ser tidas em conta pelos órgãos de gestão, ou seja, da forma mais ou menos equilibrada, mais ou menos justa, como em troca dos seus esforços o hotel atende as suas necessidades. Neste sentido, a satisfação no trabalho é o indicador que mede o grau de justiça existente num hotel, ou num sector em particular, e desse modo traduz a saúde organizacional do mesmo.

Atento o exposto, o que nos propomos fazer no próximo capítulo é, precisamente, estudarmos a saúde organizacional do sector hoteleiro em São Miguel. Para isso, iremos recorrer a duas metodologias, de entre outras possíveis, previamente seleccionadas, e a partir destas aferir qual o nível de satisfação existente no sector e, conseqüentemente, qual a atenção dada pelos órgãos de gestão aos seus trabalhadores.

## Capítulo V – Metodologia e Resultados Obtidos

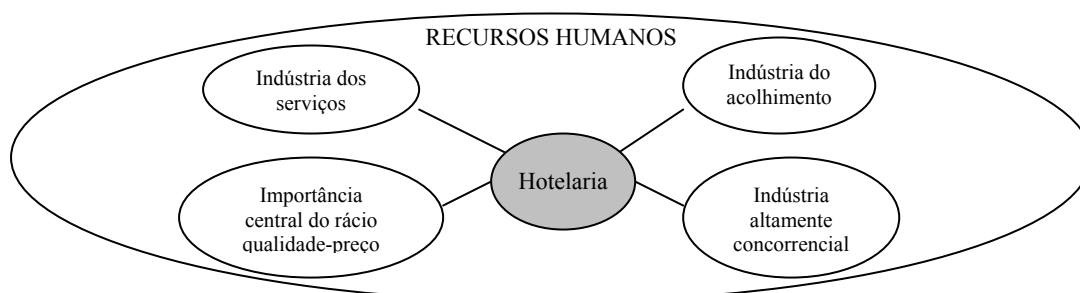
### 5.1 – Temática

No decurso do Capítulo II ficou evidente a importância da indústria do turismo para a criação de riqueza e de postos de trabalho. É sabido que a Região Autónoma dos Açores apresenta um conjunto de fragilidades em termos económicos. Sendo uma região de elevada dispersão geográfica e ultraperiférica, é ainda caracterizada pela pouca diversificação em termos de actividades produtivas, com grande dependência da agropecuária e da administração regional. As potencialidades em termos turísticos são, por outro lado, evidentes, como aliás demonstra um estudo da Associação Portuguesa para a Defesa dos Consumidores (DECO), publicado em Março de 2005 na revista Proteste, onde através de inquérito conclui ser o arquipélago dos Açores o segundo melhor lugar para destino de férias em Portugal, superado apenas pela ilha da Madeira.

Dentro da indústria do turismo, o sector hoteleiro desempenha, como referido no Capítulo IV, um papel essencial, tornando-se por isso necessário aferir da qualidade prestada pelo mesmo, sendo que o elemento central para essa aferição é o da satisfação do cliente. Ora, como vimos no Capítulo IV, no sector hoteleiro a satisfação dos seus clientes depende consideravelmente do desempenho dos seus trabalhadores. Assim, como também já referimos, é condição fundamental que os trabalhadores do sector estejam motivados e com altos níveis de satisfação para prestarem serviços de excelência.

É da constatação desta evidência que resulta o presente estudo, que tem então como objectivo analisar e aferir do grau de satisfação dos trabalhadores do sector hoteleiro na ilha de São Miguel.

Figura 25 – Recursos humanos como factor crítico para a indústria do acolhimento



## 5.2 – Escolha e dimensão da amostra

Reportando-nos ao ano de 2002, o peso da ilha de São Miguel no todo regional ao nível da indústria do turismo, e especificamente ao nível dos hotéis, era de 58,33% quanto ao número de estabelecimentos, de 66,20% quanto à capacidade de alojamento, de 69,96% quanto aos proveitos por aposento, de 71,92% quanto ao número de dormidas, de 59,46% quanto ao número de hóspedes, e de 66,94% quanto ao número de trabalhadores. A partir do Quadro 19 pode-se ainda verificar que, o peso do número de trabalhadores no sector hoteleiro é de 92% a nível regional e de 98% em São Miguel.

Quadro 19 – Peso da Ilha de São Miguel na Região Autónoma dos Açores

	Ano 2002		
	RAA (1)	S. Miguel (2)	(3) = (2) / (1)
População	238.767	130.154	54,51%
N.º de Hotéis	24	14	58,33%
Capacidade de Alojamento - total	5.388	3.195	59,30%
Capacidade de Alojamento - hotéis	3.686	2.440	66,20%
Dormidas - total	777.935	520.821	66,95%
Dormidas - hotéis	595.960	428.600	71,92%
Hospedes - total	249.179	139.219	55,87%
Hospedes - hoteis	185.768	110.463	59,46%
Proveitos de Aposento - total*	26.445	17.458	66,02%
Proveitos de Aposento - hotéis*	20.764	14.526	69,96%
Número de trabalhadores - total**	1.343	847	63,07%
Número de trabalhadores - hoteis	1.240	830	66,94%
	92%	98%	

\* Milhares de euros

\*\* No sector do alojamento

Fonte: Anuário Estatístico da RAA - 2003  
SREA

Assim, atendendo à representatividade da ilha de São Miguel, e tendo igualmente em conta a dificuldade, associada à dispersão geográfica, que representaria fazer este estudo à escala regional, optou-se por delimitar o mesmo apenas à ilha de São Miguel. Outra delimitação importante foi, atendendo à pouca representatividade das restantes categorias de alojamento, a escolha de hotéis de 4 e de 3 estrelas.

Quanto à amostra foram definidos os seguintes pressupostos:

- dado que um só grupo empresarial detém em São Miguel quatro unidades, foi decidido realizar inquéritos em apenas duas dessas unidades;

- como objectivo inicial foi decidido inquirir 50% dos trabalhadores ao serviço das unidades escolhidas, de forma proporcional em termos de sexo e categoria profissional;

- em 2004, ano de realização do inquérito, existiam em São Miguel 18 unidades de alojamento turístico com a classificação de hotel de 4 e 3 estrelas<sup>2</sup>; destes, 1 está afecto à Escola de Hotelaria, 2 pertencem a um grupo empresarial que detém 4 hotéis em São Miguel, pelo que, como referido acima, foi decidido não os seleccionar; foram assim seleccionados 15 hotéis, dos quais 14 foram efectivamente utilizados para a realização dos inquéritos.

De acordo com as informações recolhidas junto dos directores de hotel, os trabalhadores ao serviço na altura em que ocorreram os inquéritos, de Agosto a Outubro de 2004, eram em número de 485, repartidos em termos de categoria profissional conforme o Quadro 20. De uma amostra pretendida de 284 trabalhadores foram efectivamente inquiridos 214, ou seja 44% do total de trabalhadores ao serviço. Do Quadro 20 destaca-se ainda a percentagem de cada categoria profissional, variando entre os 35% para a categoria “Cozinheiros(as)” e os 75% para a categoria “Outros<sup>3</sup>”.

Quadro 20 – Universo de trabalhadores dos hotéis inquiridos, por categoria profissional

Secções	Nº Trabalhadores			Amostra			Inquéritos			% Amostra / Nº Trab.			% Inq. / N.º Trab.		
	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total
Andares	1	131	132	1	66	67	2	59	61	100%	50%	51%	200%	45%	46%
Lavandaria	0	12	12	0	9	9	0	8	8	0%	75%	75%	0%	67%	67%
Mesa/Restaurante	49	52	101	26	28	54	18	22	40	53%	54%	53%	37%	42%	40%
Bar	22	6	28	17	6	23	9	4	13	77%	100%	82%	41%	67%	46%
Cozinha	21	71	92	13	40	53	8	24	32	62%	56%	58%	38%	34%	35%
Recepção	44	58	102	28	35	63	10	38	48	64%	60%	62%	23%	66%	47%
Animação Hoteleira	2	0	2	2	0	2	0	0	0	100%	0%	100%	0%	0%	0%
Outros	9	7	16	8	5	13	6	6	12	89%	71%	81%	67%	86%	75%
<b>Totais</b>	<b>148</b>	<b>337</b>	<b>485</b>	<b>95</b>	<b>189</b>	<b>284</b>	<b>53</b>	<b>161</b>	<b>214</b>	<b>64%</b>	<b>56%</b>	<b>59%</b>	<b>36%</b>	<b>48%</b>	<b>44%</b>

<sup>2</sup> dados retirados do site <http://www.portugal.com/azoreshotels/smiguel.asp> em 19-04-2004

<sup>3</sup> Compras, Supervisão da Qualidade, Porteiro

## 5.3 – Metodologia

### 5.3.1 – Procedimentos

O presente estudo desenvolveu-se com base na recolha de dados primários, obtidos por meio da realização de um inquérito dirigido aos trabalhadores de unidades hoteleiras, com a tipologia de hotéis e a classificação de 4 e 3 estrelas, localizadas na ilha de São Miguel, na Região Autónoma dos Açores.

Durante a fase de desenvolvimento do inquérito, foi o mesmo testado em situação semelhante à realmente verificada, mediante a sua aplicação num hotel-apartamento em Ponta Delgada.

O teste permitiu, assim, validar o inquérito e reformular algumas questões que se mostraram algo ambíguas e de difícil interpretação. Permitiu, também, simular o ambiente em que o inquérito seria depois na prática aplicado, nomeadamente a necessidade de dispor de uma sala adequada, tanto no respeitante às dimensões como ao formato, uma vez que os respondentes teriam de estar razoavelmente afastados uns dos outros por forma a não entrarem em diálogo ou sentirem-se de algum modo constrangidos pelos colegas. Ficou desde logo decidido nesta fase que a presença do investigador seria sempre uma constante, pois assim seria possível, não só controlar a qualidade do ambiente onde o inquérito se desenrolaria, como tirar eventuais dúvidas.

Os inquéritos decorreram de Agosto a Outubro de 2004, havendo primeiro um contacto com os directores de hotel para levantamento dos dados necessários à definição da amostra, nomeadamente o número de trabalhadores de cada hotel, por categoria profissional e por sexo, bem como para se combinar os dias em que os inquéritos iriam decorrer e proceder à sensibilização para a necessidade de se dispor de uma sala com as condições adequadas. Quanto à aleatoriedade dos respondentes, esta foi garantida pelo facto de responderem, em cada momento, os trabalhadores que estivessem disponíveis nessa altura até se esgotar o número definido na amostra. Foram ainda facultados todos os esclarecimentos solicitados e informados, tanto os directores de hotel como os trabalhadores, acerca da confidencialidade dos dados e objectivos do estudo. Foi, também, assegurado o anonimato dos respondentes, não só pelo facto dos inquéritos não

fazerem qualquer referência ao hotel e aos inquiridos, como serem entregues dentro de envelopes à escolha, sendo depois pedido aos respondentes que, após o seu preenchimento, destacassem uma banda adesiva e selassem os envelopes com os inquéritos lá dentro antes da sua entrega ao investigador, logo após o seu preenchimento.

### 5.3.2 – Descrição dos inquéritos

Como referido no Capítulo III, Secção 3.5, a satisfação no trabalho mede-se essencialmente através de dois métodos: i) método directo; e, ii) método indirecto, destacando-se o método directo e, dentro deste, a utilização de questionários como o instrumento de medição mais utilizado.

O inquérito utilizado, cuja cópia consta do Anexo 1, compreende quatro secções:

Na primeira secção – **Secção A** – pretende-se recolher informações que permitam identificar as características pessoais dos inquiridos, nomeadamente quanto às variáveis Sexo, Idade, Nacionalidade, Estado Civil, Filhos Menores, Habilitações Literárias, Habilitação Profissional Reconhecida, Categoria Profissional, entre outros, e dados relativos à situação do inquirido relativamente ao sector hoteleiro, designadamente através das variáveis Exerce Cargo de Chefia, Tempo de Exercício como Profissional do Sector Hoteleiro, Tempo na Categoria Profissional, entre outros.

Com estes dados foi possível desenhar o perfil do profissional do sector hoteleiro na ilha de São Miguel, Região Autónoma dos Açores. Como vimos na revisão de literatura efectuada, os dados demográficos funcionam como moderadores da satisfação no trabalho, pelo que essa função foi tida em conta no tratamento das restantes secções.

Na segunda secção – **Secção B** – foi utilizado, sem qualquer alteração, o questionário desenvolvido por Paul E. Spector (1994), denominado de Job Satisfaction Survey – JSS. Este questionário apresenta nove subescalas, baseadas em quatro itens cada, podendo variar de uma pontuação de 4 a 24; quanto à pontuação total da satisfação no trabalho, esta baseia-se na soma dos 36 itens, podendo variar de uma pontuação de 36 a 216. Cada item é pontuado numa escala de 1 a 6, sendo que as pontuações mais altas correspondem a uma maior satisfação. No entanto, como algumas questões são apresentadas na forma

negativa, torna-se necessário proceder a uma operação denominada de *reverse score*, ou seja, uma pontuação de 6 representando uma forte concordância com uma expressão colocada na forma negativa, corresponde na verdade a uma pontuação de 1 em termos de satisfação. Torna-se então necessário, nos itens cujas expressões estejam na forma negativa, efectuar uma operação aritmética simples subtraindo 7 ao valor atribuído pelo respondente, obtendo-se a seguinte equivalência:

1=6; 2=5; 3=4; 4=3, 5=2; e, 6=1

O Quadro 21 apresenta as subescalas do questionário e os itens aos quais se deve aplicar o *reverse score*.

Quadro 21 – Subescalas do Job Satisfaction Survey – JSS

Subescala	Questão N.º
Remuneração	1,10r, 19r,28
Promoção	2r,11, 20, 33
Supervisão	3, 12r, 21r, 30
Benefícios sociais (2)	4r, 13, 22, 29r
Reconhecimento	5, 14r, 23r, 32r
Condições de trabalho	6r, 15, 24r, 31r
Colegas	7, 16r, 25, 34r
Trabalho em si	8r, 17, 27, 35
comunicação	9, 18r, 26r, 36r
NOTAS: (1) itens seguidos de “r” devem ser sujeitos ao <i>reverse score</i>	
(2) monetários e não monetários (ex. creches)	

Fonte: Spector, P. E. (1997a, p. 9)

O objectivo do questionário é, assim, após a aplicação da operação *reverse score*, o de se obter dois níveis de resposta: num primeiro nível, obtem-se a satisfação no trabalho para cada uma das diferentes facetas associadas ao mesmo (subescalas) e cuja pontuação varia, em cada uma, de 4 a 24; num segundo nível obtem-se a satisfação geral no trabalho através da soma da pontuação de todas as questões, podendo esta variar de 36 a 216.

Na terceira secção – **Secção C** – são igualmente colocadas questões relativas a aspectos relacionados com o trabalho. Trata-se de um questionário, adaptado de Ferreira (2001),

que tem por objectivo medir a discrepância entre aquilo que são as expectativas dos respondentes [situação ideal] e aquilo que corresponde às suas percepções do que é a situação real [situação percebida].

Neste questionário são colocadas em cada questão dois tipos de situações:

a) Até que ponto **existem ou estão presentes** essas características no trabalho que desempenha habitualmente?

b) Até que ponto **deveriam existir ou estar presentes** essas características no trabalho que desempenha habitualmente?

A questão a) relaciona-se com os resultados ou recompensas que se obtêm (ou que se julgam obter) e que podem ficar aquêm das expectativas do indivíduo ou coincidir com as mesmas, questão b). Mede, no fundo, a diferença entre aquilo que os indivíduos desejam [as suas necessidades] e aquilo que pensam obter, ou seja:

b) [situação ideal, ou expectativa] – a) [situação real, ou percebida]

Assim, quanto maior for a diferença entre b) e a), mais longe estamos daquilo que é a expectativa, o ideal ou o desejo, do respondente relativamente àquilo que é a situação real ou percebida como existente.

Citando Ferreira (2001), “de acordo com Graça, L. (1989a) as expectativas (o desejo) tendem a ser mais elevadas do que os resultados [ ou a percepção da realidade]. Neste sentido, a diferença entre a pontuação atribuída à questão b) e à questão a) será a medida da discrepância entre as expectativas e os resultados”. Deste modo, obtém-se o grau de não satisfação em relação à situação apresentada em cada questão. “Esta, por sua vez, remete para um conjunto de necessidades ou valores implícitos no trabalho (necessidade de subsistência, de segurança, de estima, de autonomia, de auto-realização)”.

O Quadro 22 esquematiza o tipo de necessidades identificadas e as relações entre estas e as questões apresentadas no questionário, bem como a forma como a pontuação será obtida.

Quadro 22 – Representação do grau de não satisfação segundo o tipo de necessidades

Item nº	Tipo de necessidades	(1) Soma da pontuação parcial	(2) Divisão por	(3) Score de não satisfação
9; 15; 21; 27	Subsistência	$(9b-9a) + (15b-15a) + (21b-21a) + (27b-27a)$	4	$(3) = (1) / (2)$
4; 16; 25; 30	Segurança	$(4b-4a) + (16b-16a) + (25b-25a) + (30b-30a)$	4	$(3) = (1) / (2)$
6; 10; 22; 23; 28	Sociais	$(6b-6a) + (10b-10a) + (22b-22a) + (23b-23a) + (28b-28a)$	5	$(3) = (1) / (2)$
1; 7; 13; 17; 19; 31; 36	Estima	$(1b-1a) + (7b-7a) + (13b-13a) + (17b-17a) + (19b-19a) + (31b-31a) + (36b-36a)$	7	$(3) = (1) / (2)$
3; 11; 12; 14; 26; 32; 33	Autonomia	$(3b-3a) + (11b-11a) + (12b-12a) + (14b-14a) + (26b-26a) + (32b-32a) + (33b-33a)$	7	$(3) = (1) / (2)$
2; 5; 8; 18; 20; 24; 34; 35; 37	Auto-realização	$(2b-2a) + (5b-5a) + (8b-8a) + (18b-18a) + (20b-20a) + (24b-24a) + (34b-34a) + (35b-35a) + (37b-37a)$	9	$(3) = (1) / (2)$
<b>(4) Nível de não satisfação geral</b>				$(4) = \sum (3)/6$

Fonte: Adaptação de Porter, *apud* Escola nacional de Saúde pública (1991, p. 6), citado por Ferreira, M. F (2001)

O Quadro 22 permite verificar que, em cada questão, a diferença [grau de discrepância] entre a pontuação obtida na questão b) Até que ponto deveria existir? [grau de expectativa] e a questão a) Até que ponto existe? [grau de realização], torna possível identificar o grau de não satisfação relativo a determinada faceta do trabalho a que a pergunta se refere. O somatório de todos os graus de discrepância das questões indexadas a uma mesma necessidade representa o nível de não satisfação dessa necessidade, enquanto que a soma de todos os graus de discrepância traduzirão o nível da não satisfação geral do indivíduo. Seguindo o mesmo raciocínio, a média das médias dos graus de discrepância reflecte o nível de não satisfação no trabalho da população pesquisada (Ferreira, 2001). De igual forma, pode ser utilizado o mesmo método para se avaliar o grau de não satisfação de subgrupos da amostra (Ferreira, 2001), nomeadamente por categorias profissionais, por sexo, por escalões etários, entre outros.

Conforme refere Ferreira (2001, p. 100),

O grau de discrepância das questões b) e a), pode oscilar entre (-)6 e (+)6. Partindo do princípio que as expectativas de qualquer indivíduo são superiores ou iguais aos resultados, o grau de discrepância como tradução de índice de não satisfação, oscilará entre zero e seis. Quanto mais os valores encontrados se aproximarem de seis, mais elevado será o grau de não satisfação, pois existe uma grande expectativa, face ao grau de realização. Se, por outro lado, se obtiver valores de zero, interpreta-se como inexistência de não satisfação, atendendo que o nível das expectativas coincide com o grau de realização. Todos os valores negativos (abaixo de zero) serão considerados como zero.

Ainda de acordo com Ferreira (2001), serão adoptadas as seguintes classes por forma a operacionalizar os resultados obtidos e se retirarem as respectivas conclusões:

- $\leq 0$  → ausência de **não satisfação** (ou, existência de satisfação);
- $] 0 - 2 [$  → não satisfação **fraca**;
- $] 2 - 4 [$  → não satisfação **moderada**;
- $] 4 - 6 [$  → não satisfação **forte**;

A resposta a cada uma das questões é apresentada numa escala com a seguinte configuração: (Mínimo) 1 2 3 4 5 6 (Máximo). Através da colocação de um círculo no número que melhor traduza a percepção do respondente, é possível medir a atitude deste face a cada situação que lhe é colocada.

No respeitante à quarta secção do inquérito, – **Secção D** – constituída por um questionário retirado e adaptado do EUROSTAT (Painel Europeu dos Agregados Familiares), foi decidida a não utilização dos dados recolhidos, uma vez que se verificou não acrescentarem nada de novo relativamente aos elementos obtidos nos questionários anteriormente mencionados.

#### 5.4 – Análise e interpretação dos dados

A apresentação desta secção, correspondente à análise essencialmente descritiva dos dados recolhidos através de inquérito durante os meses de Agosto a Outubro de 2004, acompanhará, de uma maneira geral, as secções do próprio questionário. Assim,

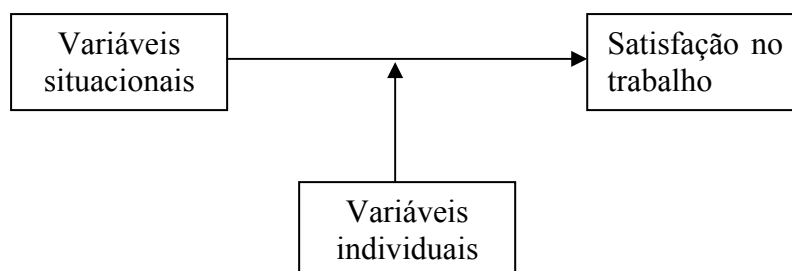
começaremos por analisar a secção A do questionário, com a qual procederemos ao levantamento das características pessoais dos respondentes, terminando com o desenho do perfil do trabalhador(a) do sector hoteleiro na ilha de São Miguel. Passaremos depois a analisar a secção B, recorrendo para o efeito à metodologia definida por Paul Spector (Spector, 1997a). Com esta secção pretende-se aferir do nível de satisfação no trabalho dos empregados do sector hoteleiro na ilha de São Miguel, seja ao nível das nove subescalas definidas por Spector, seja ao nível da satisfação geral no trabalho. Ainda nesta secção, iremos recorrer a uma apresentação gráfica por forma a mostrar, cruzando com os dados obtidos na secção A, aquilo que denominamos de “radiografia” do sector hoteleiro de São Miguel. A visualização gráfica permite de uma forma fácil aferir da saúde organizacional do sector (ou organização) em estudo e, a partir daí, retirar de imediato conclusões (diagnóstico) e enunciar as devidas recomendações (prognóstico). Segue-se depois a secção C, na qual, seguindo a metodologia aplicada por Ferreira (2001), se pretende averiguar do grau de discrepância entre as expectativas dos trabalhadores do sector hoteleiro da ilha de São Miguel e o grau de percepção na realização das mesmas, considerando-se, deste modo, o desvio existente entre aquilo que o trabalhador percebe como o existente, numa determinada situação que lhe é colocada, e o que seria o ideal, ou seja, o que se identificaria com a necessidade do trabalhador.

#### 5.4.1 – Análise das características pessoais

No Capítulo III, Secção 3.2.1, referimos que as causas da satisfação no trabalho podiam ser divididas em dois grupos distintos: i) causas derivadas de factores associados ao indivíduo – causas pessoais; e, ii) causas derivadas de factores do ambiente de trabalho – causas organizacionais (Spector, 1977a).

Com esta secção pretende-se, precisamente, abordar as variáveis que constituem as determinantes da satisfação no trabalho associadas às características pessoais dos indivíduos. De referir no entanto que, como salientam White e Spector (1985), as variáveis demográficas se relacionam com a satisfação no trabalho de forma indirecta actuando como moderadores das variáveis situacionais.

Figura 26 – Relação entre as variáveis individuais e variáveis situacionais na satisfação no trabalho



No fim desta secção traçaremos o perfil do empregado do sector hoteleiro na ilha de São Miguel, a partir dos dados recolhidos através de inquérito e relativos às características pessoais dos mesmos.

Quadro 23 – Resumo das características pessoais estudadas

<b>Variáveis individuais</b>	<b>(cont.)</b>	<b>(cont.)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Género</li> <li>▪ Idade</li> <li>▪ Nacionalidade</li> <li>▪ Estado civil</li> <li>▪ Filhos menores</li> <li>▪ Habilitações literárias</li> <li>▪ Com habilitação profissional reconhecida</li> <li>▪ Categoria profissional</li> <li>▪ Exerce cargo de chefia</li> <li>▪ Tempo de exercício como profissional do sector hoteleiro</li> <li>▪ Tempo na categoria profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tempo de exercício no actual hotel</li> <li>▪ Tipo de contrato</li> <li>▪ Horário de trabalho</li> <li>▪ Em quantos hotéis já trabalhou</li> <li>▪ Qual o seu nível remuneratório mensal bruto</li> <li>▪ Quantas horas trabalha por semana</li> <li>▪ Qual a classificação da unidade hoteleira onde desempenha funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qual a dimensão em número de trabalhadores da unidade hoteleira onde desempenha funções</li> <li>▪ Qual a dimensão em número de quartos da unidade hoteleira onde desempenha funções</li> <li>▪ Meio de transporte para o local de trabalho</li> <li>▪ Qual a distância da sua residência relativamente ao seu local de trabalho</li> </ul>

Passemos à análise de cada uma das variáveis identificadas no Quadro 23.

Quadro 24 – Género

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Masculino	55	25,7	25,7	25,7
Feminino	159	74,3	74,3	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Pela análise da frequência verifica-se que 25,7% dos inquiridos são do género masculino, enquanto 74,3% são do género feminino. O maior peso de mulheres a trabalharem no sector hoteleiro é evidente, pois, três em cada quatro trabalhadores são mulheres.

Quadro 25 – Idade

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
De 16 a 25 anos	75	35,0	35,0	35,0
De 26 a 35 anos	80	37,4	37,4	72,4
De 36 a 45 anos	47	22,0	22,0	94,4
De 46 a 55 anos	8	3,7	3,7	98,1
Mais de 55 anos	4	1,9	1,9	100,0
Total	214	100,0	100,0	

O maior número de trabalhadores situa-se no escalão dos 26 aos 35 anos, logo seguido do escalão dos 16 aos 25 anos, representando os dois em conjunto 72,4% dos inquiridos. Interessante é também verificar que, entre os 16 e os 45 anos temos 94,4% dos inquiridos. A conclusão a retirar é a de que os empregados do sector hoteleiro em São Miguel são na sua grande maioria jovens, o que espelha também que, só recentemente, o sector hoteleiro tenha conhecido um significativo desenvolvimento com o aparecimento de novas unidades hoteleiras nos últimos três ou quatro anos.

Quadro 26 – Nacionalidade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Portuguesa	207	96,7	96,7	96,7
Outra	7	3,3	3,3	100,0
Total	214	100,0	100,0	

A análise desta variável mostra que 96,7% dos empregados são de nacionalidade portuguesa.

#### Quadro 27 – Estado civil

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Solteiro(a)	67	31,3	31,3	31,3
Casado(a)/União de Facto	127	59,3	59,3	90,7
Divorciado(a)	19	8,9	8,9	99,5
Outro	1	,5	,5	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Salienta-se deste quadro que cerca de 31% dos inquiridos são solteiros, representando os casados cerca de 59%. Refira-se, ainda, a relativamente elevada percentagem de divorciados com 8,9%.

#### Quadro 28 – Filhos menores

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Nenhum	103	48,1	48,1	48,1
De 1 a 2	92	43,0	43,0	91,1
Mais de 2	19	8,9	8,9	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Este quadro mostra que cerca de 48% dos inquiridos não têm filhos menores, e que 43% têm de 1 a 2 filhos menores, enquanto 8,9% têm mais de 2 filhos menores.

#### Quadro 29 – Habilitações literárias

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Quarta classe ou equivalente	33	15,4	15,4	15,4
Ciclo Preparatório ou equivalente	103	48,1	48,1	63,6
Curso Geral dos Liceus ou equivalente	29	13,6	13,6	77,1
Décimo segundo ano	42	19,6	19,6	96,7
Bacharelato	3	1,4	1,4	98,1
Licenciatura	4	1,9	1,9	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Verifica-se que o grau Ciclo Preparatório ou equivalente representa cerca de 48%, seguido pelo grau Décimo Segundo Ano com 19,6%. Em conjunto, os graus Quarta Classe ou equivalente e Ciclo Preparatório ou equivalente representam 63,6%. Nota-se assim um grande peso dos primeiros dois graus, o que cruzado com a variável Categoria Profissional, é reflexo do elevado número de trabalhadores nas categorias de Andares, Lavandaria, Mesa/Restaurante, Bar e Cozinha, que representam em conjunto 58,4%, com aqueles graus de ensino. Verifica-se, por outro lado, que é ao nível da categoria Recepcionista que se encontram os empregados com o Décimo Segundo Ano ou mais, muito embora alguns tenham o Ciclo Geral dos Liceus ou equivalente, ou mesmo o Ciclo Preparatório ou equivalente. Atendendo à variável Idade, que como vimos acima indica uma média de idade baixa no sector, e atendendo ainda ao surgimento recente de um elevado número de unidades hoteleiras, pode-se concluir pela existência de relativamente baixas qualificações literárias no sector, associadas a dificuldades de recrutamento de profissionais com mais elevadas qualificações. No entanto, se cruzarmos esta informação com o facto de ser o critério habilitações literárias aquele que menos importância tem para os órgãos de gestão na admissão de trabalhadores (Baptista, 2001), então, tal pode significar um baixo esforço pela procura de profissionais com mais habilitações literárias, provavelmente pelo facto das expectativas destes serem mais elevadas em termos salariais e de carreira. Estamos, assim, perante uma encruzilhada a que é preciso rapidamente dar resposta se queremos caminhar para um turismo de qualidade.

Quadro 30 – Categoria profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Andares	61	28,5	28,5	28,5
Lavandaria	9	4,2	4,2	32,7
Mesa/Restaurante	32	15,0	15,0	47,7
Bar	20	9,3	9,3	57,0
Cozinheiro(a)	32	15,0	15,0	72,0
Recepção	48	22,4	22,4	94,4
Outro	12	5,6	5,6	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Quadro 31 – Habilitações profissionais vs. Categoria profissional

A leitura das percentagens deve ser feita na horizontal.  Por exemplo: Décimo segundo ano temos 9,5% categoria Mesa/Restaurante; 2,4% Bar; 4,8% Cozinha; 81,0% Recepção e 2,4% Outro.	Cat. profissional												Total		
	Andares	%	Lavandaria	%	Mesa/Restaurante	%	Bar	%	Cozinha	%	Recepção	%		Outro	%
Quarta classe ou equivalente	17	51,5	6	18,2	3	9,1	2	6,1	5	15,2	0	0,0	0	0,0	33
Ciclo Preparatório ou equivalente	40	38,8	3	2,9	19	18,4	7	6,8	23	22,3	6	5,8	5	4,9	103
Curso Geral dos Liceus ou equivalente	4	13,8	0	0,0	4	13,8	10	34,5	2	6,9	5	17,2	4	13,8	29
H e a r Décimo segundo ano	0	0,0	0	0,0	4	9,5	1	2,4	2	4,8	34	81,0	1	2,4	42
b á Bacharelato	0	0,0	0	0,0	1	33,3	0	0,0	0	0,0	1	33,3	1	33,3	3
. r Licenciatura	0	0,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0	0	0,0	2	50,0	1	25,0	4
Total	61		9		32		20		32		48		12		214

Quadro 32 – Habilitações profissionais reconhecidas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Não	47	22,0	22,0	22,0
Sim	167	78,0	78,0	100,0
Total	214	100,0	100,0	

A leitura deste quadro mostra a existência de um número substancial de profissionais com habilitações profissionais reconhecidas, da ordem dos 78%, o que poderá estar relacionado com o esforço das autoridades regionais em matéria de formação profissional no sector. Assim, contrariamente às conclusões pessimistas anteriormente expressas relativas às habilitações literárias, temos aqui um sinal positivo do caminho a seguir, a que se deve juntar, por um lado, critérios exigentes ao nível da selecção dos formandos e da qualidade do ensino ministrado e, por outro, uma nova atitude dos empregadores relativamente à valorização dos seus recursos humanos.

Quadro 33 – Cargo de chefia

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Não	169	79,0	79,0	79,0
Sim	45	21,0	21,0	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Este quadro mostra que 21% dos inquiridos exercem cargos de chefia, ou seja, uma relação de uma chefia para quatro subordinados.

Quadro 34 - Tempo de exercício como profissional do sector

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Menos de 1 ano	36	16,8	16,8	16,8
De 1 a 3 anos	69	32,2	32,2	49,1
Mais de 3 a 10 anos	59	27,6	27,6	76,6
Mais de 10 a 20 anos	38	17,8	17,8	94,4
Mais de 20 anos	12	5,6	5,6	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Quadro 35 – Tempo de exercício na categoria profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Menos de 1 ano	49	22,9	22,9	22,9
De 1 a 3 anos	80	37,4	37,4	60,3
Mais de 3 a 10 anos	56	26,2	26,2	86,4
Mais de 10 a 20 anos	19	8,9	8,9	95,3
Mais de 20 anos	10	4,7	4,7	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Quadro 36 – Tempo de exercício no actual hotel

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Menos de 1 ano	52	24,3	24,3	24,3
De 1 a 3 anos	82	38,3	38,3	62,6
Mais de 3 a 10 anos	50	23,4	23,4	86,0
Mais de 10 a 20 anos	22	10,3	10,3	96,3
Mais de 20 anos	8	3,7	3,7	100,0
Total	214	100,0	100,0	

A análise aos Quadros 34, 35 e 36, mostra que cerca de 49% dos inquiridos são profissionais do sector há três ou menos anos, sendo mesmo de 16,8% os que têm menos

de um ano. Por outro lado, cerca de 60% estão na categoria profissional há três a menos anos, com 22,9% há menos de um ano. E que, por último, 62,6% exercem no actual hotel há entre três a menos anos, com 24,3% há menos de um ano. Confirma-se assim, por um lado, a evolução do sector nos últimos três anos e, por outro, se tivermos em conta a curva de experiência, a necessidade de se ter uma forte atenção à rápida aprendizagem que todos os intervenientes terão de fazer, o que implicará um significativo esforço e empenho.

Quadro 37 – Tipo de contrato

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Indeterminado	16	7,5	7,5	7,5
A termo certo	56	26,2	26,2	33,6
Efectivo	142	66,4	66,4	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Quadro 38 – Horário de trabalho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
A tempo parcial	12	5,6	5,6	5,6
A tempo inteiro	202	94,4	94,4	100,0
Total	214	100,0	100,0	

O Quadro 37 mostra que existe actualmente pouca precaridade no sector, já que se tivermos em conta, como mostram os quadros anteriores, a evolução do sector nos últimos três anos em termos do número de novos empregados, então os 66,4% de efectivos representa um bom número no que respeita à segurança no emprego, até porque os empregados a termo certo representam 26,2% e apenas 7,5% têm contrato indeterminado. Essa conclusão é reforçada pelo Quadro 38 onde se verifica que 94,4% têm um horário a tempo inteiro.

Quadro 39 – Número de hotéis onde já trabalhou

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
De 1 a 2	189	88,3	88,7	88,7
De 3 a 4	20	9,3	9,4	98,1
Mais de 4	4	1,9	1,9	100,0
Total	213	99,5	100,0	
Não respondido	1	,5		
Total	214	100,0		

Pela análise ao Quadro 39 verifica-se que 88,7% dos inquiridos trabalharam em um ou dois hotéis. Também aqui temos de ter mais uma vez em conta a evolução recente do sector, não sendo assim possível retirar grandes conclusões relativamente, por exemplo, à rotatividade.

Quadro 40 – Nível remuneratório

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Até € 400	69	32,2	32,2	32,2
De € 400 a € 500	76	35,5	35,5	67,8
De € 501 a € 600	44	20,6	20,6	88,3
De € 601 a € 700	13	6,1	6,1	94,4
De € 701 a € 800	9	4,2	4,2	98,6
De € 801 a € 900	1	,5	,5	99,1
€ 901 ou mais	2	,9	,9	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Quadro 41 – Nível remuneratório vs. Categoria profissional

		Dados em valor absoluto								Leitura Horizontal dos dados em %								Leitura vertical dos dados em %							
		Cat. profissional								Cat. profissional								Cat. profissional							
		A	L	M						A	L	M						A	L	M					
		n	a	e	C	R	O	T	n	a	e	C	R	O	T	n	a	e	C	R	O	T			
		d	v	s	o	o	u	t	d	v	s	o	o	u	t	d	v	s	o	o	u	t			
		a	a	a	z	z	t	a	a	a	a	z	z	t	a	a	a	z	z	t					
		d	v	a	i	i	ã	ã	d	v	a	i	i	ã	ã	d	v	a	i	i	ã	ã			
		r	a	u	n	n	o	o	r	a	u	n	n	o	o	r	a	u	n	n	o	o			
		s	s	r	h	h	o	o	s	s	r	h	h	o	o	s	s	r	h	h	o	o			
		i	a	t	a	a	o	o	i	a	t	a	a	o	o	i	a	t	a	a	o	o			
N u m e r o	Até € 400	37	5	9	4	7	5	2	69	54	7	13	6	10	7	3	100	61	56	28	20	22	10	17	32
	De € 400 a € 500	18	2	10	7	10	25	4	76	24	3	13	9	13	33	5	100	30	22	31	35	31	52	33	36
	De € 501 a € 600	5	2	7	4	9	13	4	44	11	5	16	9	20	30	9	100	8	22	22	20	28	27	33	21
	De € 601 a € 700	1	0	4	2	5	1	0	13	8	0	31	15	38	8	0	100	2	0	13	10	16	2	0	6
	De € 701 a € 800	0	0	1	3	0	4	1	9	0	0	11	33	0	44	11	100	0	0	3	15	0	8	8	4
	De € 801 a € 900	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	3	0	0	0	0	0
	€ 901 ou mais	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	50	0	50	100	0	0	0	0	3	0	8	1
	Total	61	9	32	20	32	48	12	214	29	4	15	9	15	22	6	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Da leitura do Quadro 40 verifica-se que a maior percentagem, cerca de 35,5%, auferem uma remuneração mensal bruta entre os € 400 e os € 500, seguida de muito perto pelos

que auferem menos de € 400, cerca de 32%. Em termos agregados, 67,8% recebem até € 500, e cerca de 88% recebem até € 600. Se cruzarmos a variável Remuneração com a variável Categoria profissional, Quadro 41, então verificamos [numa leitura horizontal dos dados] que, por exemplo, a receberem menos de € 400 temos 54% Andares, 7% Lavandaria, 13% Mesa/Restaurante, 6% Bar, 10% Cozinha e 7% Recepção. A receberem entre € 400 e € 500, temos 24% Andares, 3% Lavandaria, 13% Mesa/Restaurante, 9% Bar, 13% Cozinha e 33% Recepção. Se a leitura for feita verticalmente, verificamos, por exemplo, que, a nível de Andares 61% recebem menos de € 400, 30% entre € 400 e € 500, 8% entre € 501 e € 600, e 2% entre € 601 e € 700. Já por exemplo a nível de Recepção temos que, 10% recebem abaixo dos € 400, 52% entre os € 400 e os € 500, 27% entre € 501 e € 600, 2% entre € 601 e € 700, e 8% entre os € 701 e os € 800.

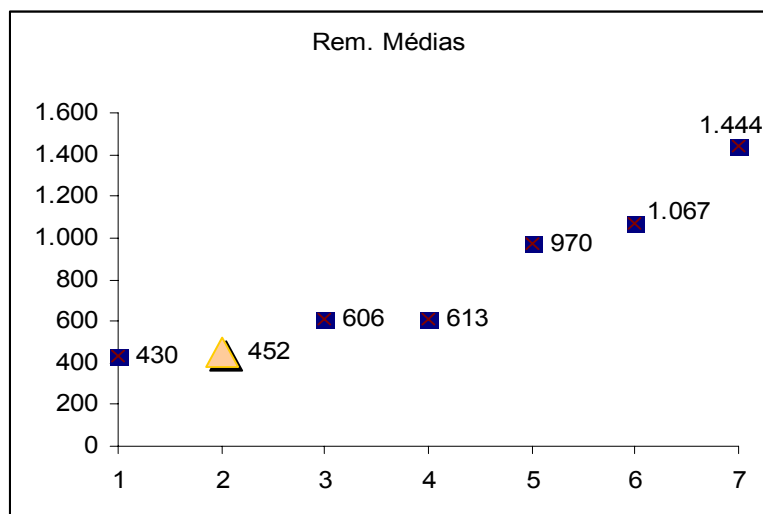
O Quadro 42 e o Gráfico 1 mostram a posição relativa da remuneração média auferida na actividade económica Alojamento e Restauração, face a um conjunto de outras actividades. Como se pode verificar, o seu valor é o segundo mais baixo, representando cerca de 74% da actividade Indústria Transformadora e 42% da remuneração auferida na actividade Electricidade, Gás e Água.

Quadro 42 - Remunerações médias para algumas actividades económicas

	<b>Actividades Económicas</b>	<b>R. Médias</b>
1	Agricultura	430
2	Alojamento e Restauração	452
3	Construção	606
4	Indústria transformadora	613
5	Transportes e Comunicações	970
6	Electricidade, Gás e Água	1.067
7	Actividades Financeiras	1.444

Fonte: Observatório do Emprego e Formação Profissional (dados de 2001)

Gráfico 1 – Comparação gráfica das remunerações médias de algumas actividades económicas (em euros)



Quadro 43 – Horas de trabalho por semana

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Menos de 35 horas	4	1,9	1,9	1,9
Entre 35 e 40 horas	144	67,3	67,3	69,2
Mais de 40 horas	66	30,8	30,8	100,0
Total	214	100,0	100,0	

O Quadro 43 mostra que 67,3% dos inquiridos trabalham, entre 35 e 40 horas semanais, seguidos de 30,8% que trabalham mais de 40 horas semanais.

Quadro 44 – Classificação do hotel

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Hotel de 4*	93	43,5	43,5	43,5
Hotel de 3*	121	56,5	56,5	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Este quadro mostra, por sua vez, que em termos de distribuição por hotéis de 4 estrelas e hotéis de 3 estrelas, 43,5% trabalham em hotéis de 4 estrelas e 56,5% em hotéis de 3 estrelas. Pensamos que esta realidade já traduz uma aproximação do número de trabalhadores que trabalham em hotéis de 4 estrelas, relativamente ao número dos que

trabalham em hotéis de 3 estrelas, e que, provavelmente, com a abertura de novas unidades, já durante o ano de 2004 e também durante o ano de 2005, e considerando ainda as duas unidades que ficaram por inquirir, o número de trabalhadores de unidades de 4 estrelas irá ultrapassar o número dos que trabalham em unidades de 3 estrelas.

Quadro 45 – Dimensão em número de trabalhadores

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Menos de 20	28	13,1	13,1	13,1
De 20 a 50	96	44,9	44,9	57,9
Mais de 50	90	42,1	42,1	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Pela análise ao Quadro 45, verificamos que cerca de 13% dos inquiridos trabalham em unidades com menos de 20 trabalhadores, 44,9% em unidades com 20 a 50 trabalhadores, e cerca de 42% em unidades com mais de 50 trabalhadores.

Quadro 46 – Dimensão em número de quartos

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
De 20 a 60	63	29,4	29,4	29,4
De 61 a 100	66	30,8	30,8	60,3
De 101 a 200	85	39,7	39,7	100,0
Total	214	100,0	100,0	

Relativamente ao número de quartos, verifica-se que 29,4% dos inquiridos trabalham em unidades com 20 a 60 quartos, 30,8% em unidades com 61 a 100 quartos, e 39,7% em unidades com 101 a 200 quartos.

Quadro 47 – Meio de transporte

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Próprio	161	75,2	75,2	75,2
Público	53	24,8	24,8	100,0
Total	214	100,0	100,0	

No respeitante ao meio de transporte, temos que 75,2% dos inquiridos deslocam-se para o local de trabalho através de transporte próprio, enquanto 24,8% o fazem com recurso a transporte público.

Quadro 48 – Opinião sobre o horário dos transportes públicos enquanto utilizador

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	18	8,4	34,0	34,0
Discordo Moderadamente	6	2,8	11,3	45,3
Discordo Ligeiramente	4	1,9	7,5	52,8
Concordo Ligeiramente	9	4,2	17,0	69,8
Concordo Moderadamente	4	1,9	7,5	77,4
Concordo Totalmente	12	5,6	22,6	100,0
Total	53	24,8	100,0	
Não respondido	161	75,2		
Total	214	100,0		

O Quadro 48 mostra a opinião dos inquiridos que utilizam os transportes públicos, na sua deslocação para o local de trabalho, acerca dos horários praticados pelos mesmos. Verifica-se assim que 52,8% discordam, entre o ligeiramente e o totalmente, do horário praticado, enquanto 47,2% concordam, entre o ligeiramente e o totalmente, com os mesmos, sendo, no entanto, que o maior peso relativo vai para a discordância total, com 34%, seguido da concordância total com 22,6%. A opinião sobre a adequação do horário dos transportes públicos ao horário praticado no sector hoteleiro, por parte de utilizadores daquele tipo de transporte, mostra-se assim inconclusiva.

Quadro 49 – Distância residência/hotel

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Menos de 5 Km	91	42,5	42,9	42,9
De 5 Km a 20 Km	96	44,9	45,3	88,2
De 21 Km a 50 Km	22	10,3	10,4	98,6
Mais de 50 Km	3	1,4	1,4	100,0
Total	212	99,1	100,0	
Não respondido	2	,9		
Total	214	100,0		

O Quadro 49 mostra a distância a que os inquiridos residem relativamente ao hotel onde trabalham.

Através de uma leitura cruzada de todos os quadros, é possível desenharmos o perfil do trabalhador do sector hoteleiro, hotéis de 4 e 3 estrelas, na ilha de São Miguel.

Quadro 50 – Perfil do trabalhador do sector hoteleiro, hotéis de 3 e 4 estrelas, na ilha de São Miguel

- Mulher
- De 26 a 35 anos de idade
- Portuguesa
- Casada
- Nenhum filho menor
- Com o ciclo preparatório
- Com habilitação profissional reconhecida
- Com a categoria profissional de Andares (seguida de Recepção)
- Não exerce cargo de chefia
- Trabalha no sector de entre 1 a 3 anos
- Está na categoria profissional de entre 1 a 3 anos
- Está no actual hotel de entre 1 a 3 anos
- Tem contrato efectivo
- Tem um horário de trabalho a tempo inteiro
- Trabalhou de entre 1 a 2 hotéis
- Auferir um rendimento bruto de € 400 a € 500
- Trabalha entre 35 a 40 horas semanais
- Trabalha num hotel de 3 estrelas
- O hotel onde trabalha tem de 20 a 50 trabalhadores
- O hotel onde trabalha tem de 101 a 200 quartos
- Utiliza transporte próprio na deslocação para o local de trabalho
- A sua residência dista de 5 km a 20 km do seu local de trabalho

#### 5.4.2 – Aferição do nível de satisfação

Nesta secção iremos proceder ao tratamento e análise da secção B do questionário. Para o efeito, e uma vez que recorreremos ao questionário desenvolvido por Paul E. Spector (1994), denominado Job Satisfaction Survey – JSS, começamos por descrever o mesmo em pormenor.

O questionário Job Satisfaction Survey – JSS é constituído por 36 questões, numeradas de 1 a 36, as quais são agrupadas em nove subescalas, conforme o Quadro 52. Cada questão é valorizada de 1 a 6, de acordo com a opção do respondente perante as seguintes escolhas: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo moderadamente; 3 = Discordo ligeiramente; 4 = Concordo ligeiramente; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo totalmente. Decorre de cada escolha, que as nove subescalas, ao serem constituídas por quatro itens cada, poderão variar de uma pontuação entre 4 e 24, e que no total das 36 questões a pontuação poderá variar entre 36 e 216.

Uma característica fundamental a referir, é o facto de algumas questões serem formuladas na forma negativa (sentido -), conforme Quadro 53, havendo assim a necessidade de se proceder ao denominado *reverse score*. Ou seja, a todas as questões assinaladas com “r” deve ser aplicada uma operação simples que consiste na subtracção de 7 ao valor atribuído pelo respondente (i.é., valor a considerar = 7 - valor atribuído), obtendo-se a seguinte equivalência:

1=6; 2=5; 3=4; 4=3, 5=2; e, 6=1

O Job Satisfaction Survey – JSS deve ter ainda em conta três situações: i) Confiança; ii) Validação ; e, iii) Norma (Spector, 1997a).

- i) Confiança – escolhemos como estimador da consistência interna das facetas do trabalho o coeficiente alfa. De acordo com Nunnally (1978), citado por Spector (1997a), este estimador deve ter no mínimo um valor de 0,70. No caso do presente estudo o coeficiente alfa varia de 0,715 para a faceta reconhecimento até 0,811 para a faceta satisfação total.
- ii) Validação – a validação das subescalas do Job Satisfaction Survey – JSS foi evidenciada através de estudos que comparam diferentes ferramentas de medição da satisfação no trabalho, mediante respostas dos mesmos inquiridos. Cinco das nove subescalas (remuneração, promoção, supervisão, colegas, e trabalho em si) foram correlacionadas com as correspondentes escalas do JDI – Job Descriptive Index (Smith *et al.*, 1969), o qual é provavelmente, de

acordo com Spector, a mais bem elaborada ferramenta de medição da satisfação no trabalho.

- iii) Norma – a norma para o Job Satisfaction Survey – JSS encontra-se descrita no Quadro 51, constituindo a média de referência para cada subescala e para a satisfação no trabalho em geral (Spector, 1997a).

Quadro 51 – Normas para o Job Satisfaction Survey – JSS

Normas do JSS			Normas Americanas: Sector Privado		
Subescala	Média	Desvio padrão	Subescala	Média	Desvio padrão
Remuneração	11,8	2,6	Remuneração	13,6	2,2
Promoção	12,0	1,9	Promoção	13,2	1,5
Supervisão	19,2	1,5	Supervisão	18,8	1,5
Benefícios sociais	14,2	2,2	Benefícios sociais	15,4	2,3
Reconhecimento	13,7	2,0	Reconhecimento	14,8	1,6
Condições Trab.	13,5	2,2	Condições Trab.	15,0	1,4
Colegas	18,3	1,1	Colegas	18,0	1,5
Trabalho em si	19,2	1,3	Trabalho em si	18,7	1,5
Comunicação	14,4	1,8	Comunicação	14,7	1,7
Total	136,5	12,1	Total	141,6	9,5
NOTA: Normas baseadas em 8.113 inquéritos e 52 amostras			NOTA: Normas baseadas em 6.779 inquéritos e 20 amostras		

Fonte: Spector, P. E., (1997a, p.12) e <http://chuma.cas.usf.edu/~spector/scales> (on-line em 27.12.2004)

Quadro 52 – Subescalas do Job Satisfaction Survey – JSS

	Subescalas	Questão N.º
1	Remuneração	1,10r, 19r,28
2	Promoção	2r,11, 20, 33
3	Supervisão	3, 12r, 21r, 30
4	Benefícios sociais	4r, 13, 22, 29r
5	Reconhecimento	5, 14r, 23r, 32r
6	Condições de Trabalho	6r, 15, 24r, 31r
7	Colegas	7, 16r, 25, 34r
8	Trabalho em si	8r, 17, 27, 35
9	Comunicação	9, 18r, 26r, 36r
NOTA: itens seguidos de “r” devem ser sujeitos ao <i>reverse score</i>		

### Quadro 53 – Panorâmica geral do Job Satisfaction Survey – JSS

Item Nº	Subescala	Sentido	Reverse Score	Questão
1	1	+		Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo
2	2	-	r	Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho
3	3	+		O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho
4	4	-	r	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo
5	5	+		Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço
6	6	-	r	Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho
7	7	+		Gosto das pessoas com quem trabalho
8	8	-	r	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido
9	9	+		A comunicação não é um problema no meu local de trabalho
10	1	-	r	Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes
11	2	+		Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos
12	3	-	r	O meu supervisor é injusto para mim
13	4	+		Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros sectores oferecem
14	5	-	r	Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido
15	6	+		Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos
16	7	-	r	Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho
17	8	+		Gosto de fazer o que faço no meu trabalho
18	9	-	r	Os objectivos desta organização não são claros para mim
19	1	-	r	Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam
20	2	+		Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como noutros lugares
21	3	-	r	O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados
22	4	+		O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar
23	5	-	r	Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector
24	6	-	r	Eu tenho demasiado a fazer no trabalho
25	7	+		Eu aprecio os meus colegas de trabalho
26	9	-	r	Eu sinto frequentemente que não sei o que está acontecendo nesta organização
27	8	+		Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho
28	1	+		Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário
29	4	-	r	Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta
30	3	+		Eu aprecio o meu supervisor
31	6	-	r	Tenho demasiado trabalho burocrático
32	5	-	r	Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser
33	2	+		Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção
34	7	-	r	Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho
35	8	+		O meu trabalho é agradável
36	9	-	r	As atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente

Nota: As respostas variam de acordo com a seguinte escala -> 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo moderadamente; 3 = Discordo ligeiramente; 4 = Concordo ligeiramente; 5 = Concordo moderadamente; 6 = Concordo totalmente

Fonte: Adaptação de Spector, P. E. (1985)

#### 5.4.2.1 – Medição da satisfação no trabalho no sector hoteleiro na ilha de São Miguel

Com esta ferramenta de medição da satisfação no trabalho é, assim, possível aferir a satisfação no trabalho em geral e relativamente a um conjunto de facetas (subescalas) identificadas na literatura. Considerando as médias das respostas, e seguindo a metodologia de Spector (1997a), é possível fazer a “radiografia” relativa à saúde organizacional do sector hoteleiro na ilha de São Miguel. É isso que nos propomos fazer a seguir.

Quadro 54- Valores médios das respostas ao Job Satisfaction Survey – JSS

QUESTIONÁRIO SECÇÃO_B - Sem a operação Reverse Score		N		Média	Desvio Padrão
		Valid	Missing		
1	Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo	209	5	2,7	1,566479
2	Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho	209	5	3,9	1,592157
3	O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho	209	5	4,4	1,482663
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	209	5	3,6	1,592995
5	Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço	209	5	2,9	1,623433
6	Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho	208	6	3,5	1,529098
7	Gosto das pessoas com quem trabalho	208	6	5,0	1,101153
8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	207	7	2,7	1,774399
9	A comunicação não é um problema no meu local de trabalho	207	7	4,0	1,648515
10	Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes	208	6	4,7	1,655642
11	Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos	209	5	3,4	1,699282
12	O meu supervisor é injusto para mim	207	7	2,5	1,516168
13	Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros sectores oferecem	208	6	2,8	1,629227
14	Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido	207	7	3,5	1,688738
15	Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos	207	7	3,8	1,390552
16	Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com	208	6	3,4	1,786651
17	Gosto de fazer o que faço no meu trabalho	209	5	5,4	1,076718
18	Os objectivos desta organização não são claros para mim	209	5	3,2	1,78152
19	Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam	209	5	3,9	1,580659
20	Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como noutros lugares	209	5	2,9	1,579581
21	O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados	208	6	3,0	1,631335
22	O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar	207	7	3,0	1,464509
23	Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector	207	7	4,4	1,676669
24	Eu tenho demasiado a fazer no trabalho	209	5	4,6	1,396437
25	Eu aprecio os meus colegas de trabalho	207	7	4,9	1,225176
26	Eu sinto frequentemente que não sei o que está acontecendo nesta organização	209	5	3,7	1,631208
27	Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho	209	5	5,2	1,053785
28	Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário	208	6	3,0	1,793605
29	Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta	209	5	4,8	1,365572
30	Eu aprecio o meu supervisor	208	6	4,5	1,410785
31	Tenho demasiado trabalho burocrático	204	10	3,2	1,633023
32	Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser	208	6	4,3	1,55525
33	Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção	209	5	3,6	1,70458
34	Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho	209	5	4,9	1,127459
35	O meu trabalho é agradável	209	5	3,4	1,649064
36	As atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente	208	6	3,6	1,649064

O Quadro 54 apresenta para cada questão colocada no Job Satisfaction Survey – JSS o valor médio que cada uma recebeu numa escala de 1 a 6.

A partir dos valores apresentados no Quadro 54, e seguindo a metodologia acima descrita [*reverse score* e agrupamento por facetas], foi construído o Quadro 55 que nos dá a satisfação no trabalho em cada uma das facetas definidas, e em termos gerais. Verifica-se assim que numa pontuação máxima possível de 24, a remuneração recebe 11,09, seguida dos benefícios sociais com 11,38, reconhecimento com 11,63, promoção com 12,46, condições de trabalho com 13,41, comunicação com 14,68, colegas com 16,83, supervisão [chefias directas] com 17,38 e, a maior pontuação, o trabalho em si [natureza do trabalho] com 19,79. No respeitante à satisfação geral no trabalho a pontuação obtida foi de 128, 51, em 216 possíveis. Não sendo do nosso conhecimento a existência de estudos do género sobre o mesmo tema em Portugal, é no entanto possível estabelecer

comparações entre estes valores e as normas apresentadas no Quadro 51. Verifica-se assim que, comparando com a primeira norma [Normas do JSS] as facetas remuneração, promoção, condições de trabalho, trabalho em si, e comunicação apresentam valores bastante próximos, enquanto as restantes facetas se apresentam ligeiramente abaixo dos daquela norma. No respeitante ao valor da satisfação geral, este fica significativamente abaixo da norma. Já no respeitante à segunda norma [Normas Americanas para o Sector Privado] apenas a faceta comunicação se aproxima do valor respectivo, porquanto a faceta trabalho em si é superior ao valor respectivo e as restantes facetas ficam significativamente abaixo. No respeitante também ao valor da satisfação geral este é ainda mais baixo, em termos comparativos, do que o verificado para a primeira norma. A conclusão a retirar é a de que, de uma maneira geral, os valores da satisfação no trabalho no sector hoteleiro, para hotéis de 3 e 4 estrelas, em São Miguel, se aproximam dos valores de referência do JSS ficando, contudo, abaixo da norma americana de referência para o sector privado, principalmente no que concerne à satisfação geral em resultado das diferenças parciais relativas às facetas do trabalho definidas. Se tivermos em conta que estamos a medir a saúde organizacional do sector hoteleiro, privado tal como a segunda norma de referência, e que, quanto maior a pontuação melhor a saúde organizacional verificada, então pode-se concluir que, não sendo catastrófica, uma vez que se está a estabelecer comparações com a economia mais desenvolvida e com uma das mais elevadas produtividades do mundo, ainda assim, existem vários aspectos a ter em conta por parte das organizações face a uma saúde organizacional algo debilitada e às consequentes implicações negativas para o potencial de resultados que as mesmas poderiam obter.

É ainda possível estabelecer comparações com o estudo de Lam *et al.* (1999), relativo à satisfação no trabalho na indústria hoteleira em Hong Kong, atendendo a que se trata do mesmo sector. No entanto, dado que as ferramentas de medição utilizadas foram diferentes [naquele estudo foi utilizado o Job Descriptive Index – JDI], a comparação assumirá uma forma indirecta, sendo contudo válida, pois, de acordo com Spector (1997a, p. 11), as cinco escalas do JDI têm uma boa correlação com as correspondentes escalas do JSS, nomeadamente com a remuneração, a promoção, a supervisão, colegas e natureza do trabalho [trabalho em si]. Estabelecendo assim uma comparação possível, principalmente ao nível da remuneração, verifica-se que uma das principais conclusões do estudo, foi a de que a baixa satisfação dos empregados com a remuneração poderia

contribuir significativamente para as altas taxas de rotatividade verificadas no sector, e que essa situação tende a agravar-se à medida que o tempo de exercício aumenta, principalmente a partir dos dez anos de serviço, uma vez que a não satisfação com a remuneração se junta a não satisfação com a promoção [o desenvolvimento de carreiras é limitado bem como o crescimento profissional] e com o próprio trabalho [associado à falta de promoção na carreira tem tendência a tornar-se repetitivo]. Esta é uma situação que a hotelaria de São Miguel, e dos Açores em geral, tem de acompanhar pois, sendo que neste momento o tempo de serviço é relativamente baixo, com 76,6% dos empregados a terem menos de dez anos de serviço, com 49% menos de três anos, conforme Quadro 34, a remuneração é a faceta com o menor nível de satisfação e a maior responsável pela rotatividade no sector (Lam *et al*, 1999). A continuarem assim as coisas, pode-se prever dentro de alguns anos o aumento da rotatividade na hotelaria de São Miguel, dependendo apenas das alternativas que na altura se ofereçam aos trabalhadores.

Quadro 55 – Satisfação no trabalho em hotéis de 3 e 4 estrelas na ilha de São Miguel

FACETAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	N
Remuneração	11,0870	4,34352	207
Promoção	12,4450	4,01057	209
Supervisão	17,3805	4,38151	205
Benefícios Sociais	11,3835	3,71727	206
Reconhecimento	11,6324	4,54719	204
Condições de Trabalho	13,4109	3,31805	202
Colegas	16,8341	3,83889	205
O trabalho em si	19,7874	3,26548	207
Comunicação	14,6845	4,41532	206
Satisfação geral no trabalho	128,5134	22,57636	187

O Quadro 56, por seu lado, permite concluir, relativamente à correlação entre as várias facetas da satisfação no trabalho, que as mesmas estão directamente correlacionadas [os valores da correlação de Pearson são todos positivos], ou seja, a diminuição de uma delas está associada à diminuição das restantes e vive-versa. Permite ainda concluir que, dado os valores variarem entre 0,075 para as condições de trabalho e promoção e os 0,519 para a comunicação e colegas, a correlação sendo positiva é fraca ou moderada, sendo os valores mais interessantes os que correlacionam a promoção, a remuneração, os benefícios sociais e o reconhecimento, e também os que correlacionam a comunicação, a

supervisão, o reconhecimento e colegas. São, de facto, dois aspectos importantes da satisfação no trabalho e diferenciados entre si, isto é, a promoção, a remuneração, os benefícios sociais e o reconhecimento, por um lado, e, a comunicação, a supervisão, o reconhecimento e colegas, por outro, e que devem ser trabalhados, em cada um daqueles dois conjuntos, pelas organizações. É sobretudo esta a grande conclusão a retirar. Agir apenas sobre uma das facetas isoladamente não altera de forma sustentável o nível da satisfação dos trabalhadores, e, por outro lado, actuando-se em conjunto sobre cada um daqueles dois conjuntos existirá uma maior probabilidade de se fazer face a situações problemáticas ao nível da saúde organizacional.

Quadro 56 - Correlação entre as facetas da satisfação no trabalho

		REMUNERA	PROMOÇÃO	SUPERVIS	BENFSOCI	RECONHEC	CONDTRAB	COLEGAS	TRABA_SI	COMUNICA
REMUNERA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 207	.483** .000 207	.241** .001 203	.470** .000 204	.498** .000 202	.194** .006 201	.197** .005 203	.216** .002 205	.296** .000 204
PROMOÇÃO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.483** .000 207	1 .000 209	.180** .010 205	.536** .000 206	.508** .000 204	.075 .288 202	.229** .001 205	.196** .005 207	.268** .000 206
SUPERVIS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.241** .001 203	.180** .010 205	1 .000 205	.100 .157 203	.405** .000 201	.200** .005 198	.407** .000 202	.299** .000 203	.469** .000 202
BENFSOCI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.470** .000 204	.536** .000 206	.100 .157 203	1 .000 206	.465** .000 201	.144* .043 199	.157* .025 203	.176* .012 204	.197** .005 203
RECONHEC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.498** .000 202	.508** .000 204	.405** .000 201	.465** .000 201	1 .000 204	.343** .000 198	.350** .000 201	.271** .000 203	.515** .000 202
CONDTRAB	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.194** .006 201	.075 .288 202	.200** .005 198	.144* .043 199	.343** .000 198	1 .000 202	.079 .265 199	.131 .063 204	.309** .000 200
COLEGAS	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.197** .005 203	.229** .001 205	.407** .000 202	.157* .025 203	.350** .000 201	.079 .265 199	1 .000 205	.346** .000 204	.519** .000 203
TRABA_SI	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.216** .002 205	.196** .005 207	.299** .000 203	.176* .012 204	.271** .000 203	.131 .063 201	.346** .000 204	1 .000 207	.314** .000 205
COMUNICA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.296** .000 204	.268** .000 206	.469** .000 202	.197** .005 203	.515** .000 202	.309** .000 200	.519** .000 203	.314** .000 205	1 .000 206

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 5.4.2.2 – Medição da satisfação no trabalho tendo em conta as variáveis demográficas

Tendo até aqui seguido a metodologia definida por Paul Spector, uma vez que foi decidido adoptar o seu questionário, o Job Satisfaction Survey – JSS, iremos agora seguir uma metodologia, não encontrada na literatura consultada, que recorrerá essencialmente à representação gráfica por forma a evidenciarmos aquilo que denominamos de “radiografia” da saúde do sector. A ideia é a de, de uma forma simples e intuitiva,

permitir que se tirem conclusões relativas à saúde organizacional do sector procedendo à análise das diferentes facetas do trabalho, e do seu comportamento face às características demográficas dos inquiridos. A analogia por detrás desta metodologia está relacionada com o estudo do cérebro a partir de imagens de ressonância magnética, que traduzem em diferentes manchas coloridas as diferentes partes do cérebro e identificação de eventuais anomalias do mesmo.

Como referimos no início desta secção, White e Spector (1985) salientam que as variáveis demográficas relacionam-se com a satisfação no trabalho de forma indirecta actuando como moderadores das variáveis situacionais.

O Quadro 57 apresenta os valores obtidos para as diferentes facetas do trabalho tendo em conta as variáveis demográficas. Trata-se assim de um quadro síntese que espelha, por um lado, a satisfação no trabalho considerando as variáveis demográficas identificadas na literatura como influenciando o comportamento das determinantes [facetas] da satisfação no trabalho e, por outro, a sua influência na satisfação geral. Permite, ainda, comparar aqueles valores com os valores definidos como padrão para o questionário JSS e, igualmente, com os valores das Normas Americanas para o Sector Privado.

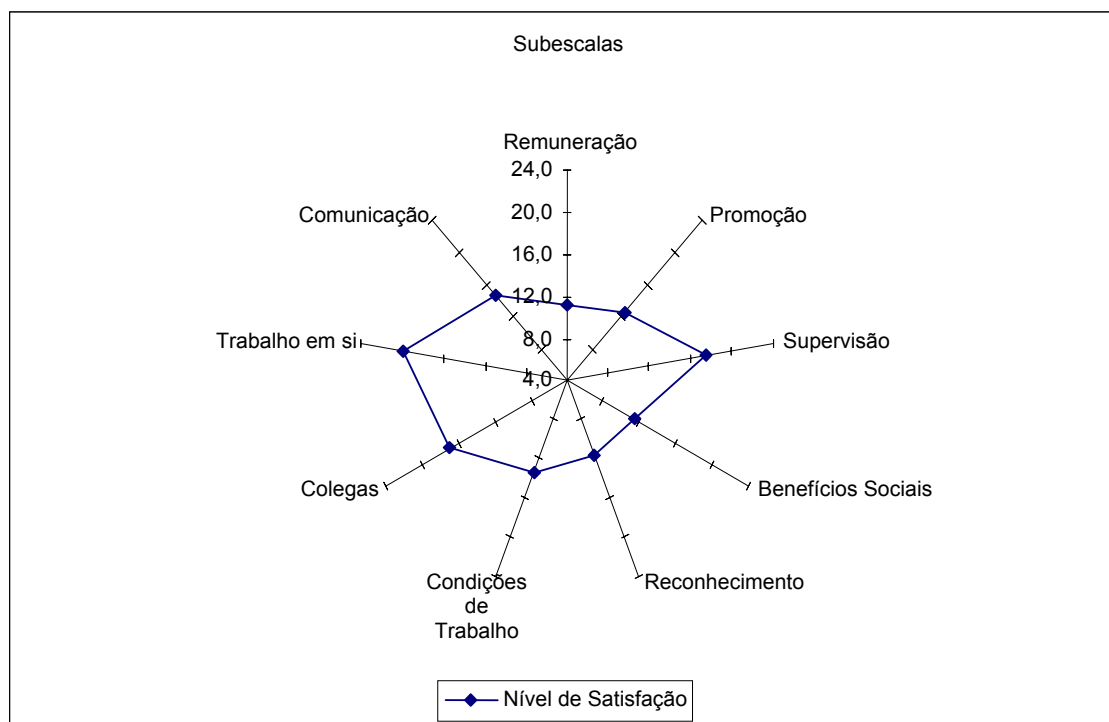
## Quadro 57 – Satisfação no trabalho e influência das variáveis individuais

Nível de Satisfação no Trabalho		Subescalas									Trabalho em geral
		Remuneração	Promoção	Supervisão	Benefícios Sociais	Reconhecimento	Condições de Trabalho	Colegas	Trabalho em si	Comunicação	
<b>Variáveis demográficas</b>											
Sexo	Masculino	10,5	10,5	17,5	10,9	11,2	13,7	17,0	19,9	15,3	128,6
	Feminino	11,3	12,4	17,4	11,5	11,8	13,3	16,8	19,8	14,5	128,5
	Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5
Idade	De 16 a 25 anos	10,5	12,5	18,0	10,8	11,4	13,3	17,1	19,7	15,1	127,8
	De 26 a 35 anos	11,1	12,0	17,1	11,7	11,8	13,5	16,4	20,3	14,7	129,1
	De 36 a 45 anos	11,8	12,8	16,8	11,5	11,8	13,7	16,9	19,1	14,3	127,9
	De 46 a 55 anos	11,9	12,8	18,8	11,6	10,6	12,1	17,4	19,4	13,6	128,6
	Mais de 55 anos	11,8	14,8	15,7	14,0	14,0	13,8	17,3	20,3	14,3	138,7
Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5	
Estado civil	Solteiro(a)	10,3	12,1	17,4	10,8	10,6	13,0	16,5	19,9	14,3	123,8
	Casado(a)/União de Facto	11,5	12,7	17,5	11,7	12,2	13,6	17,1	19,7	14,9	131,4
	Divorciado(a)	11,6	12,0	15,9	11,6	11,4	13,7	16,4	20,4	14,4	127,5
	Outro	9,0	11,0	22,0	12,0	14,0	12,0	12,0	17,0	18,0	127,0
Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5	
Filhos menores	Nenhum	10,4	12,1	17,2	11,1	10,5	12,9	16,8	19,4	14,2	123,7
	De 1 a 2	11,9	12,8	17,8	11,5	12,6	13,8	17,0	20,5	15,5	133,9
	Mais de 2	11,2	13,1	16,7	12,3	13,4	14,5	16,6	18,5	13,8	129,8
	Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5
Habilitações literária: Quarta classe ou equivalente	Quarta classe ou equivalente	12,6	13,5	16,4	12,6	11,5	13,3	16,9	19,0	13,9	129,4
	Ciclo Preparatório ou equivalente	11,2	12,4	17,5	11,4	12,1	13,6	16,4	19,7	14,3	129,3
	Curso Geral dos Liceus ou equivalente	11,4	13,4	17,3	12,2	12,5	14,1	17,0	20,8	15,9	134,8
	Décimo segundo ano	10,2	11,6	18,4	10,4	11,0	13,0	17,4	19,9	15,6	125,5
	Bacharelato	7,3	9,0	12,0	7,3	6,7	12,7	15,3	19,0	12,7	102,0
	Licenciatura	7,0	10,0	16,3	8,8	5,8	9,3	21,3	19,5	12,3	110,0
Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5	
Categoria profissional Andares	Lavandaria	11,7	12,9	16,9	11,9	12,7	13,4	16,5	19,1	14,0	128,4
	Mesa/Restaurante	12,9	11,8	14,9	12,3	8,3	11,4	16,4	18,3	11,7	122,0
	Bar	10,6	12,5	15,5	11,5	10,9	13,5	16,2	19,2	15,0	124,6
	Cozinha	12,2	13,8	18,1	11,7	12,6	14,1	17,7	22,0	16,3	139,1
	Recepção	11,8	13,9	18,5	12,3	12,7	13,5	16,7	20,0	14,6	135,5
	Outro	9,9	10,8	18,8	10,4	11,0	13,4	17,6	20,3	15,3	125,9
	Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5
	Tempo de serviço	Menos de 1 ano	11,0	13,0	18,0	11,6	12,2	13,3	16,1	19,1	15,1
De 1 a 3 anos		11,0	12,8	17,4	11,7	11,8	13,7	16,9	20,0	14,8	130,7
Mais de 3 a 10 anos		11,3	11,3	17,3	11,1	11,0	13,0	16,9	20,4	14,4	126,0
Mais de 10 a 20 anos		11,1	12,7	16,7	11,1	11,7	13,9	17,3	19,2	14,7	127,3
Mais de 20 anos		10,7	13,5	17,6	11,3	11,5	12,3	17,2	20,0	14,1	128,2
Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5	
<b>Variável do ambiente de trabalho</b>											
Remuneração	Até € 400	11,3	13,2	17,1	11,6	11,9	13,5	16,8	19,4	14,1	128,5
	De € 400 a € 500	10,8	11,6	17,7	11,0	11,1	13,3	16,5	19,4	14,5	125,9
	De € 501 a € 600	11,4	12,5	17,7	12,0	12,3	14,0	17,0	20,4	15,7	132,4
	De € 601 a € 700	10,9	12,7	17,3	11,2	12,3	14,2	18,0	21,2	16,1	133,9
	De € 701 a € 800	10,3	12,0	14,4	10,1	10,2	10,6	17,4	20,9	14,0	120,0
	De € 801 a € 900	15,0	15,0	19,0	13,0	16,0	12,0	17,0	21,0	12,0	140,0
	€ 901 ou mais	12,5	17,5	22,5	11,0	9,0	10,0	19,0	19,0	12,5	133,5
Total	11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5	

Nível de Satisfação no Trabalho		Subescalas									Trabalho em geral
		Remuneração	Promoção	Supervisão	Benefícios Sociais	Reconhecimento	Condições de Trabalho	Colegas	Trabalho em si	Comunicação	
Resultados do estudo		11,1	12,4	17,4	11,4	11,6	13,4	16,8	19,8	14,7	128,5
Em % (comparando c/ máx. - 24 e 216)		46%	52%	72%	47%	48%	56%	70%	82%	61%	59%
Normas para o JSS		11,8	12,0	19,2	14,2	13,7	13,5	18,3	19,2	14,4	136,5
Em % (comparando c/ máx. - 24 e 216)		49%	50%	80%	59%	57%	56%	76%	80%	60%	63%
Normas Americanas para o Sector Privado		13,6	13,2	18,8	15,4	14,8	15,0	18,0	18,7	14,7	141,6
Em % (comparando c/ máx. - 24 e 216)		57%	55%	78%	64%	62%	63%	75%	78%	61%	66%

Gráfico 2 – Nível da satisfação no trabalho por facetas



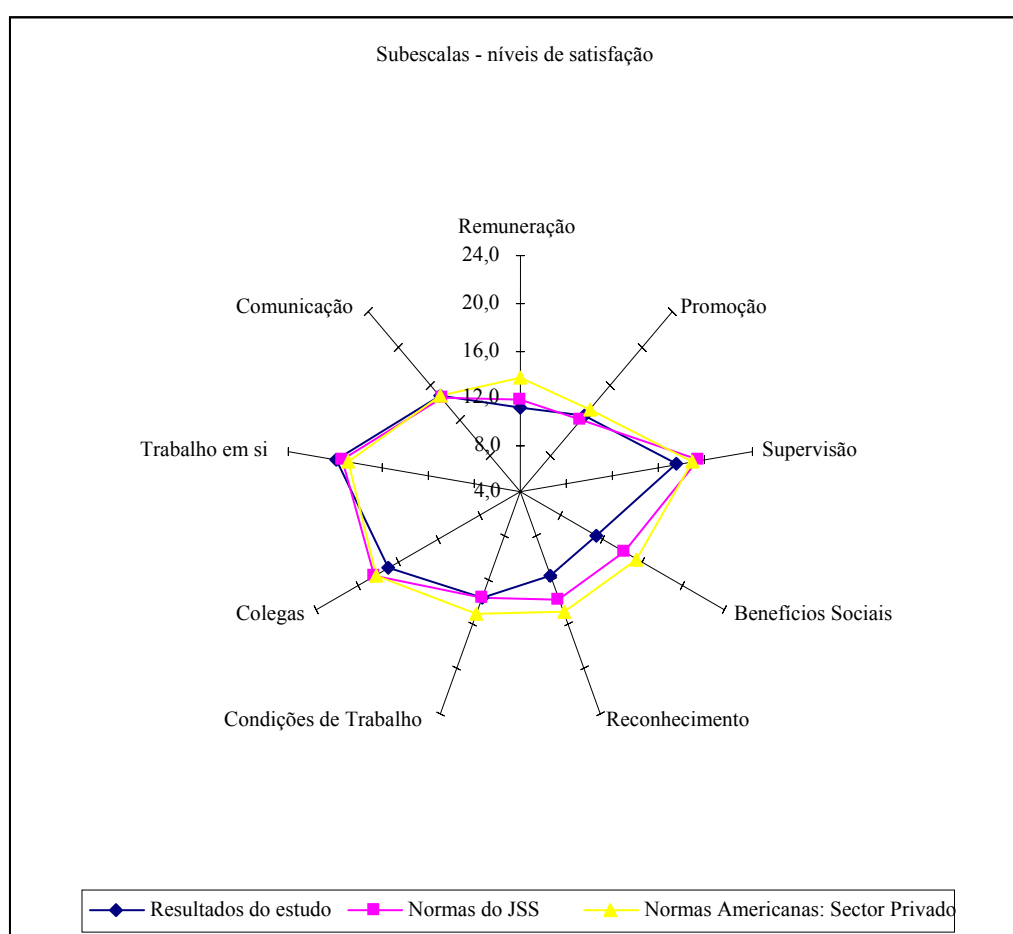
Esta é, em nossa opinião, a apresentação que permite tirar a “radiografia” à saúde organizacional de um sector, ou de uma determinada organização em particular. Efectivamente, a forma de cada gráfico é única e sintomática do nível de satisfação no trabalho. Situando-se a pontuação entre um mínimo de 4 e um máximo de 24, a situação ideal seria a de um círculo que tocasse a pontuação 24 em todas as facetas, significando isso uma excelente saúde organizacional, e, pelo contrário, a situação de concentração no ponto 4 a de um sector, ou organização, com graves problemas a nível de saúde [clima] organizacional, com todas as consequências que uma (positivas) e outra (negativas) situação acarretam, conforme verificado na literatura.

Além de permitir obter uma “radiografia” num determinado momento, este tipo de apresentação permite, igualmente, fazer análises comparativas entre sectores, ou organizações, e, também, seguir a evolução no tempo do sector, ou da organização, em estudo. Neste sentido, pode-se equiparar a um balanço financeiro que as empresas têm periodicamente de elaborar, normalmente no fim de cada ano civil, a fim de, entre outros objectivos, aferirem da sua saúde financeira. Julgamos que também seria de aferirem da sua saúde organizacional, no âmbito aliás do chamado balanço social, pois como afirma

Wood (1976) “a saúde [das organizações] depende da satisfação que os trabalhadores retirem do seu trabalho”.

O Gráfico 3 permite analisar a “radiografia” da satisfação no trabalho, no sector hoteleiro em São Miguel, por comparação com as normas já citadas, designadamente as Normas do JSS e as Normas Americanas para o Sector Privado.

Gráfico 3 - Análise comparativa com as Normas do JSS e as Normas Americanas para o Sector Privado



Este gráfico confirma a maior divergência nas facetas remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, e colegas, principalmente ao nível das Normas Americanas para o Sector Privado. A “radiografia” é clara, a satisfação no trabalho no sector hoteleiro em São Miguel, é menor em praticamente todas as facetas, à excepção da faceta trabalho em si, onde é inclusivamente um pouco superior, indicando portanto uma menor saúde organizacional,

salvaguardando-se porém razões de ordem principalmente cultural que induzem diferentes valorizações relativas às questões apresentadas no JSS. Como referimos no Capítulo III, na abordagem à teoria do processamento social da informação, a satisfação no trabalho é também resultante do processo de influência social bem como um fenómeno que tem a sua origem num contexto social (Griffin e Bateman, 1986; Lima, Vala e Monteiro, 1994).

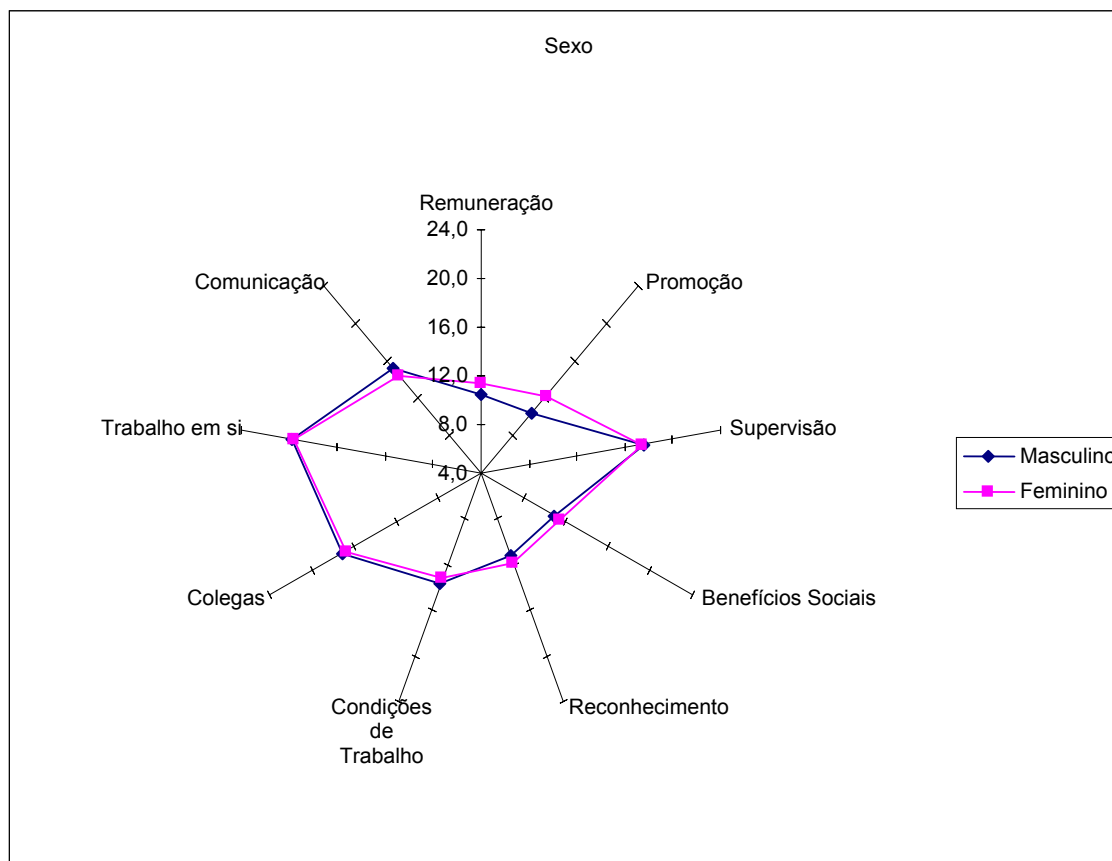
De acordo com a literatura, vários estudos têm mostrado consistência na relação entre algumas variáveis demográficas e a satisfação no trabalho, destacando-se a idade, as habilitações literárias e a promoção (Rhodes, 1983; Staines e Quinn, 1979; Weaver, 1980).

Neste sentido, iremos abordar a influência das variáveis sexo, estado civil, filhos menores, habilitações literárias, categoria profissional e tempo de serviço. Iremos ainda verificar a influência de uma variável relacionada com o ambiente de trabalho, a remuneração (Spector, 1997a), pois trata-se de uma variável central numa avaliação que se focalize numa relação de trabalho. O nível de remuneração pode ser visto como o grau de justiça, ou de injustiça, face à quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido. No fundo, assim como o preço de um bem significa o valor que produtor e comprador lhe atribuem, assim a remuneração [salário] mede o valor que o empregador e o empregado atribuem a um determinado posto de trabalho, salvaguardando-se nesta análise o facto de o mercado de trabalho não ser tão perfeito como o mercado de bens transacionáveis e, por conseguinte, a extrapolação não poder ser levada à letra, mas apenas em sentido figurativo.

Analisando-se então a Gráfico 4, respeitante à influência da variável género na satisfação no trabalho em geral, verifica-se que de um modo geral acompanha o Gráfico 2, parecendo poder-se concluir que não existem diferenças significativas do efeito da variável género sobre a satisfação no trabalho (Jayaratne, 1993). As alterações verificam-se, principalmente, ao nível da faceta promoção onde o sexo masculino apresenta uma clara menor satisfação, indicando ter o sexo masculino maiores expectativas relativamente a promoções do que o sexo feminino, o que acompanha as conclusões de Galdeano (2001), citado por Cameron *et al.* (2002). Interessante é também verificar que, no respeitante à variável remuneração, esta indicia igualmente uma menor satisfação por

parte do sexo masculino, bem como nos benefícios sociais e reconhecimento, embora em menor grau. A comunicação é a faceta onde a satisfação das mulheres é, em maior grau, menor do que a dos homens, seguida da faceta condições de trabalho.

Gráfico 4 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta o Sexo

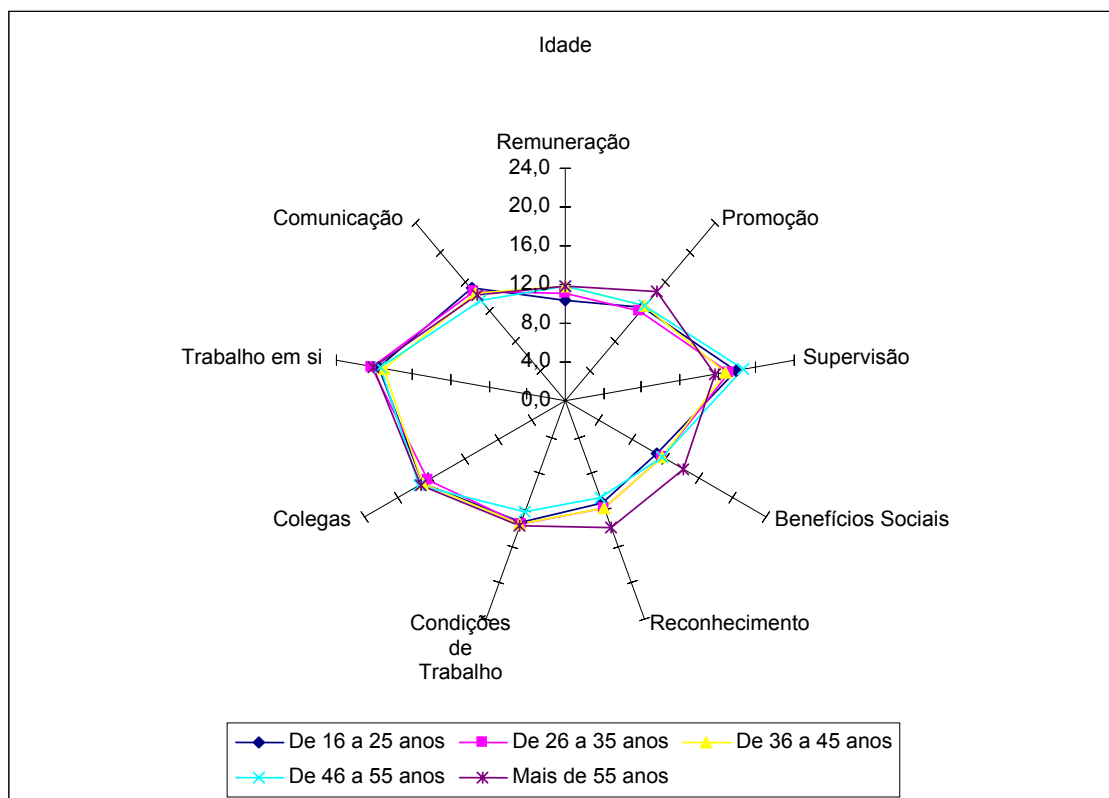


Segue-se depois a variável idade que, como já foi referido, é das que mais evidenciam relacionar-se de forma consistente com a satisfação no trabalho, não sendo no entanto clara a exacta natureza dessa relação, porquanto, alguns estudos determinaram relações lineares, outros relações não lineares (Spector, 1997a).

Da análise ao Gráfico 5 verifica-se existirem variações ao nível das facetas remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento e condições de trabalho, nomeadamente na faixa etária de mais de 55 anos que mostra maiores níveis de satisfação à excepção da faceta supervisão onde se inverte para o menor nível da satisfação. Estamos provavelmente numa situação de menores expectativas no respeitante às facetas

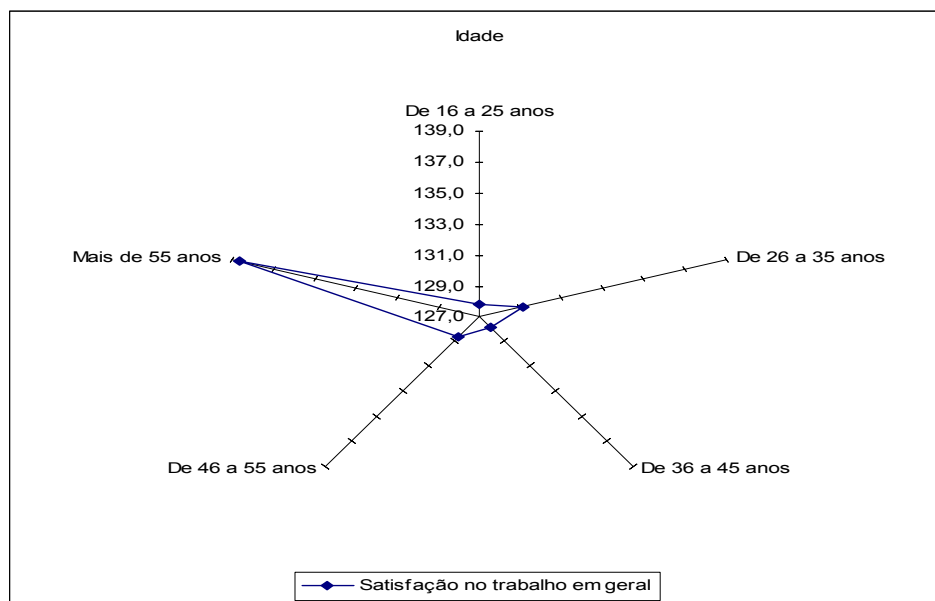
remuneração, promoção, benefícios sociais e reconhecimento, e algum atrito, face provavelmente à experiência de trabalho acumulada, com a supervisão.

Gráfico 5 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Idade



Por razões relacionadas com a dimensão e composição da amostra, nomeadamente em relação ao grupo mais de 55 anos com uma dimensão muito pequena e concentrada em termos de hotéis (dois dos quatro elementos pertencem ao mesmo hotel), as apreciações seguintes referentes à relação entre a idade e a satisfação no trabalho respeitarão apenas aos restantes grupos. O Gráfico 6 mostra aquilo que pode ser um efeito de enviezamento derivado da dimensão da amostra no escalão de mais de 55 anos, carecendo assim de uma maior confirmação, sendo que, no entanto, e de acordo com a literatura, é neste escalão que aparecem os mais elevados índices de satisfação no trabalho. A explicação parece estar ao nível de uma diminuição das expectativas e de um acerta acomodação.

Gráfico 6 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Idade. Efeito de enviezamento do Grupo mais de 55 anos



Outro aspecto muito citado na literatura prende-se com a forma que a curva da idade apresenta na relação com a satisfação no trabalho. Normalmente a explicação apontada é a de que no início os jovens apresentam, em termos relativos, elevados índices de satisfação pelo facto de iniciarem uma carreira profissional. Esses índices têm depois tendência a diminuir à medida que a situação de trabalho não corresponde às expectativas iniciais, voltando de seguida a verificar-se um novo incremento do índice de satisfação nos escalões de maior idade em resultado de uma diminuição, em fim de carreira, das expectativas relativamente ao que esperar do trabalho. Este percurso parece assim corresponder a uma curva em forma de U e que a literatura geralmente evidencia. No entanto, como referimos acima, a natureza dessa relação não é clara pois, como refere Spector (1997a), pode assumir diversas outras formas, para além de que um outro factor importante parece estar presente, designadamente o género. De acordo com Spector (1997a), um estudo conduzido por Clark *et al* (1996) identificou de forma consistente a existência de uma curva na relação entre a idade e a satisfação no trabalho no caso dos homens e de uma relação linear no caso das mulheres. Assim, o estudo de Clark *et al* (1996) sugere que a composição dentro da amostra do número de mulheres e de homens afecta o tipo de curva relativa à relação entre a idade e a satisfação no trabalho.

No caso concreto do presente estudo, e como se pode verificar nos Gráficos 7 e 8, temos claramente dois diferentes tipos de curva, consoante o género, resultando no final, Gráfico 8, uma curva em forma de S invertido deitado. Assim, a leitura do Gráfico 8 parece enquadrar-se na hipótese já enunciada de que o grau de atracção do sector é à partida baixo, revelando-se pouco atractivo para os jovens, seguindo-se depois um aumento da satisfação na idade dos 26 aos 35anos, que poderá estar associado a diversos factores como aumentos mais significativos na remuneração ou a promoções, a que se segue uma quebra do grau de satisfação no trabalho que se associa normalmente a um aumento da discrepância entre as expectativas e a realidade, nomeadamente ao nível das promoções, menores aumentos salariais e a um maior sentimento de rotina, e, por último, segue-se depois um novo incremento do nível da satisfação associado por norma a uma acomodação e consequente diminuição das expectativas, e ainda ao facto das alternativas serem cada vez menores.

Ainda relativamente ao Gráfico 7, este parece confirmar o exposto relativamente à relação, acima descrita, existente entre o género e a satisfação no trabalho, ou seja, a ideia de que as mulheres apresentam uma maior consistência, com uma evolução constante e positiva associada a menores expectativas e, provavelmente, a uma maior consciência da importância do seu trabalho para a sua própria autonomia e para o bem familiar, para além da existência de alternativas em menor número relativamente aos homens.

Gráfico 7 – Curva da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Idade e o Género

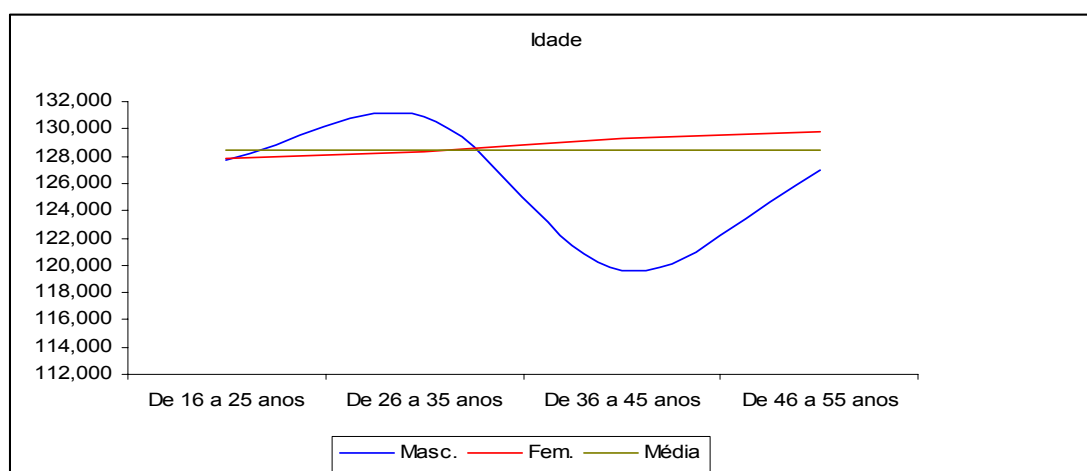
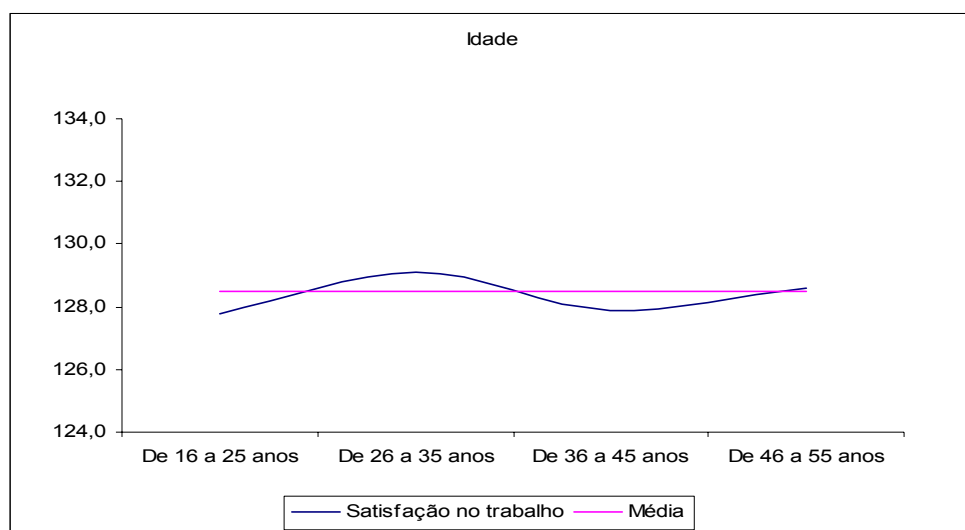


Gráfico 8 – Curva da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Idade



No respeitante à variável demográfica estado civil verifica-se, através do Gráfico 9, não existirem variações significativas, à excepção da situação Outro que, conforme mostra o Quadro 27 acima reproduzido, não tem significado estatístico uma vez que corresponde a apenas um caso.

Gráfico 9 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta o Estado Civil

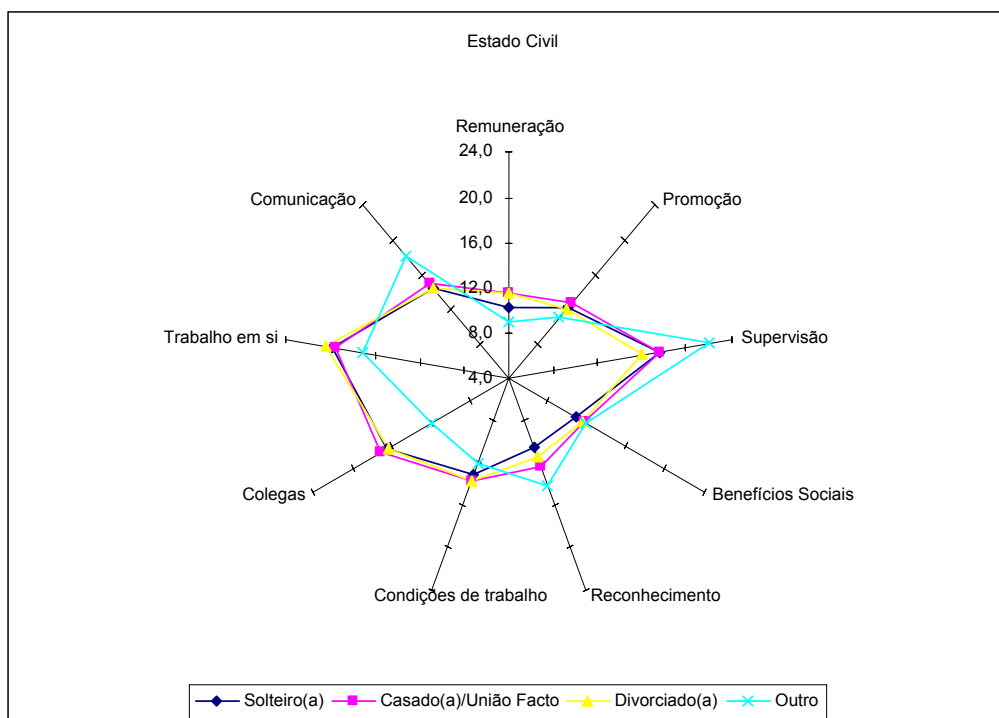
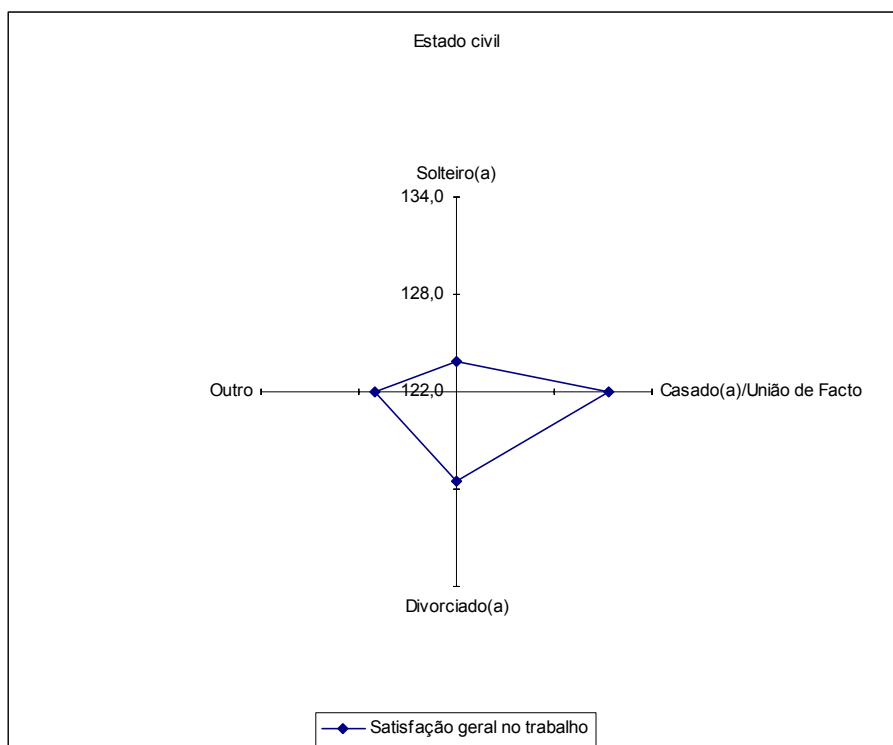
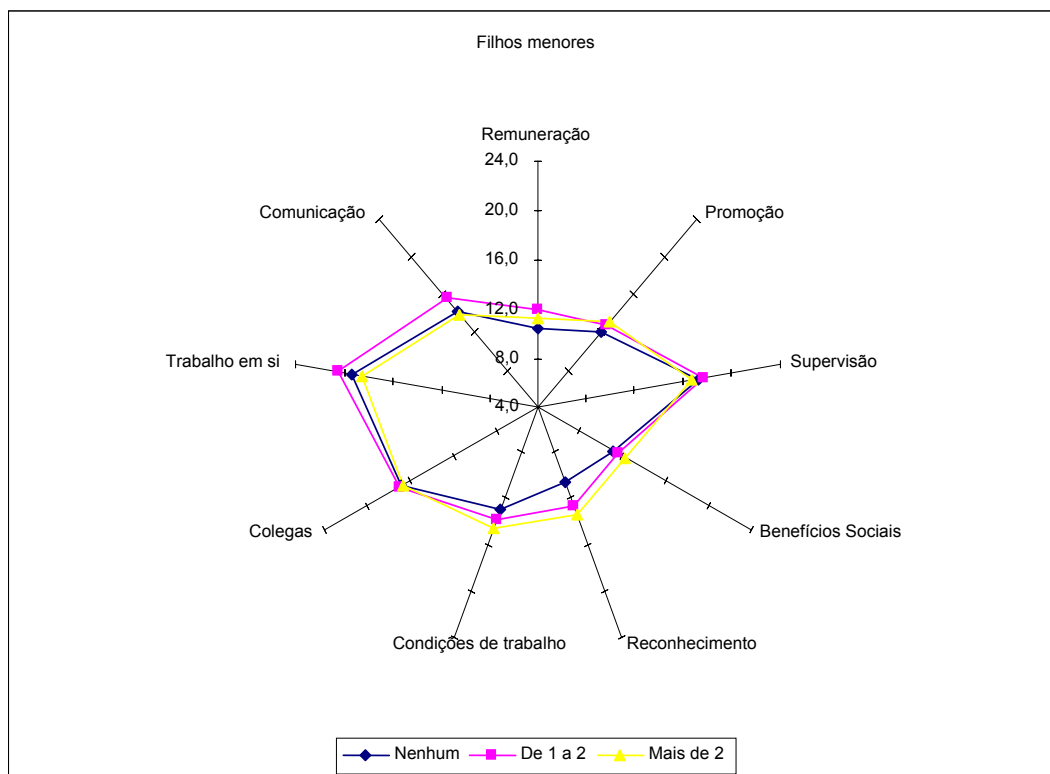


Gráfico 10 – Nível de satisfação geral no trabalho tendo em conta o Estado Civil



Registe-se ainda que, em termos de satisfação geral no trabalho, o grupo casado(a)/união de facto ser o que mostra um maior nível da satisfação, seguido depois do grupo divorciado(a) e do grupo solteiro(a). A interpretação destes dados pode ter a ver não propriamente com a satisfação no trabalho, mas com o facto de ser o grupo casado(a)/união de facto aquele que mais depende do trabalho como meio de subsistência, seguido depois do grupo divorciado(a).

Gráfico 11 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a variável demográfica Filhos Menores



Verifica-se existirem algumas variações sem que, contudo, se possa fazer uma leitura clara das mesmas, pois não existe uma regularidade no seu comportamento, no sentido de que este não segue uma ordem específica nas variações que apresenta. Nota-se no entanto que o grupo nenhum filho menor apresenta em praticamente todas as facetas menores níveis de satisfação, principalmente na faceta reconhecimento, o que poderá estar associado ao facto de sentirem as suas expectativas defraudadas em função daquilo que pensam ser uma maior dedicação em comparação com os restantes grupos. Ou seja, é comum aceitar-se que um trabalhador tendo filhos e sendo casado, reforçado ainda pelo facto da maioria serem mulheres, logo precisando de mais tempo para os filhos e família, é entendido como tendo menos disponibilidade para se dedicar ao seu trabalho por inteiro, enquanto, pelo contrário, um trabalhador solteiro e sem filhos terá uma maior disponibilidade para com o seu trabalho. Ora, como se pode verificar no Quadro 58, os solteiros sem filhos menores representam 63% do total de trabalhadores sem filhos menores, e apenas 2% têm de 1 a 2 filhos. Esta situação vem, assim, reforçar a ideia de que, ao apresentarem um menor índice de satisfação, em comparação com os restantes

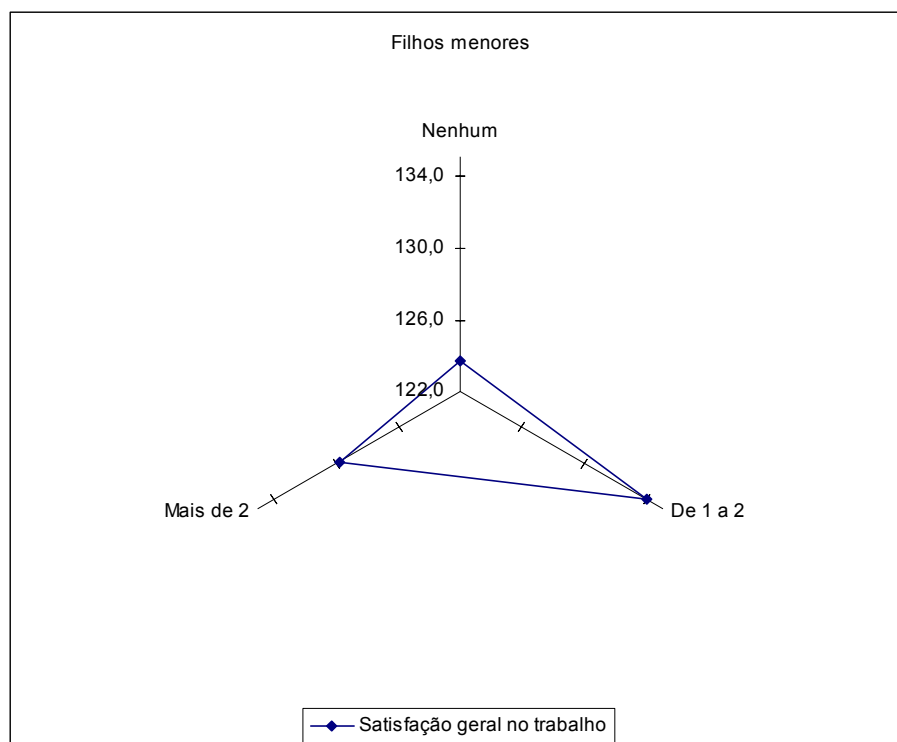
grupos, isso se encontra associado a uma percepção de um menor reconhecimento por parte da organização onde trabalham no respeitante à sua dedicação.

Outro aspecto interessante tem a ver com a informação retirada do Gráfico 12, onde se verifica que o grupo sem filhos menores é aquele que, claramente, apresenta menor índice de satisfação geral no trabalho, seguido pelo grupo mais de 2 filhos menores, sendo o grupo de 1 a 2 filhos menores o que apresenta maior nível de satisfação. A explicação para esta situação pode encontrar-se ao nível da necessidade do trabalho enquanto meio de subsistência, sendo que no caso do grupo mais de 2 filhos, e uma vez que as necessidades financeiras serão maiores, assim como de tempo disponível, isso poderá explicar a sua menor satisfação relativamente ao grupo de 1 a 2 filhos. Note-se que, ao analisarmos, na secção 5.4.3, o Gráfico 22 relativo ao grau de não satisfação, verifica-se ser precisamente a necessidade subsistência aquela que apresenta um maior grau de não satisfação, significando assim uma grande sensibilidade a esta necessidade.

Quadro 58 – Relação entre as variáveis Filhos Menores e Estado Civil

Leitura feita na horizontal		Estado civil								Total
		Solteiro (a)	%	Casado (a)	%	Divorciado (a)	%	Outro	%	
Filhos menores	Nenhum	65	63	34	33	4	4	0	0	103
	De 1 a 2	2	2	75	82	14	15	1	1	92
	Mais de 2	0	0	18	95	1	5	0	0	19
Total		67		127		19		1		214

Gráfico 12 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta os Filhos Menores



As habilitações literárias revelam-se um importante determinante da satisfação no trabalho já que, quanto mais elevado é o nível de habilitações literárias, maiores são as expectativas em relação ao que o trabalho pode proporcionar relativamente à satisfação das necessidades individuais. Esta relação está perfeitamente demonstrada nos Gráficos 13 e 14, onde é possível verificar existir uma menor satisfação, seja ao nível das facetas do trabalho, nomeadamente da comunicação, remuneração, promoção, benefícios sociais e reconhecimento, seja ao nível da satisfação geral no trabalho. Parece assim confirmar-se a pouca atractividade do sector para os indivíduos com maiores níveis de habilitações literárias, em função principalmente da faceta remuneração, onde os graus de ensino 12º ano, bacharelato e licenciatura atribuem as menores pontuações, de respectivamente 10,2, 7,3 e 7,0, em 24 possíveis. Cruzando esta informação com a obtida no Gráfico 22 da secção 5.4.3, onde se verifica ser a necessidade subsistência aquela que representa um maior nível de não satisfação, então parece evidente a conclusão de que, presentemente, o sector hoteleiro em São Miguel se apresenta pouco atractivo para indivíduos com habilitações literárias mais elevadas.

Gráfico 13 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta as Habilitações Literárias

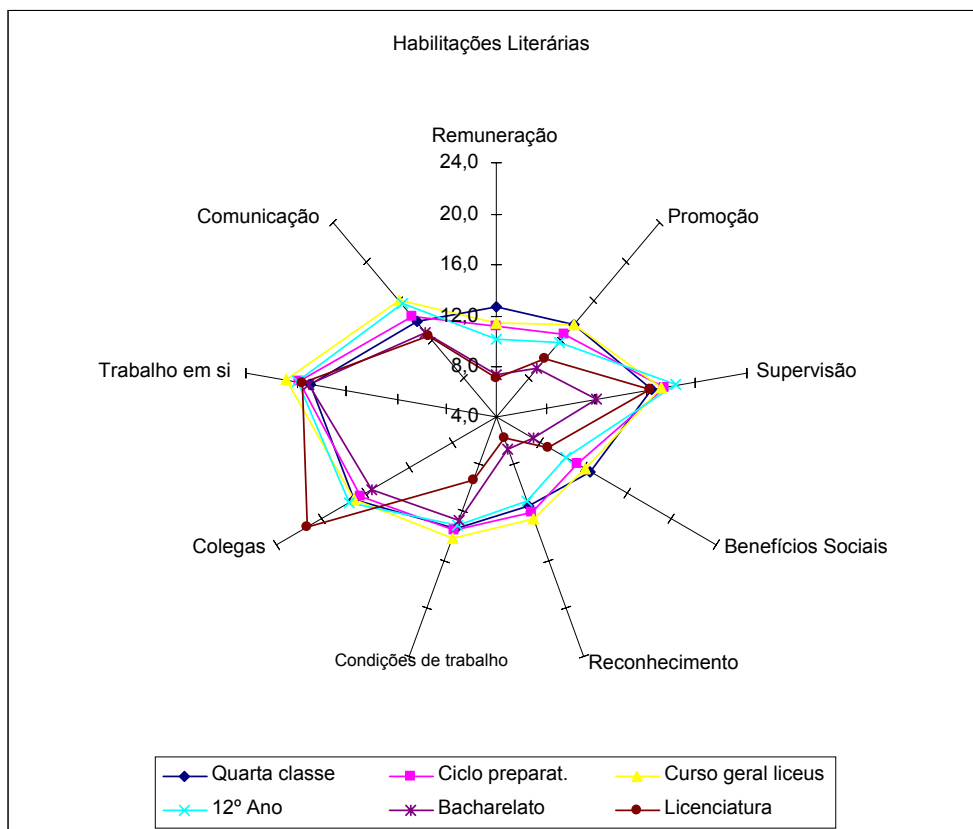
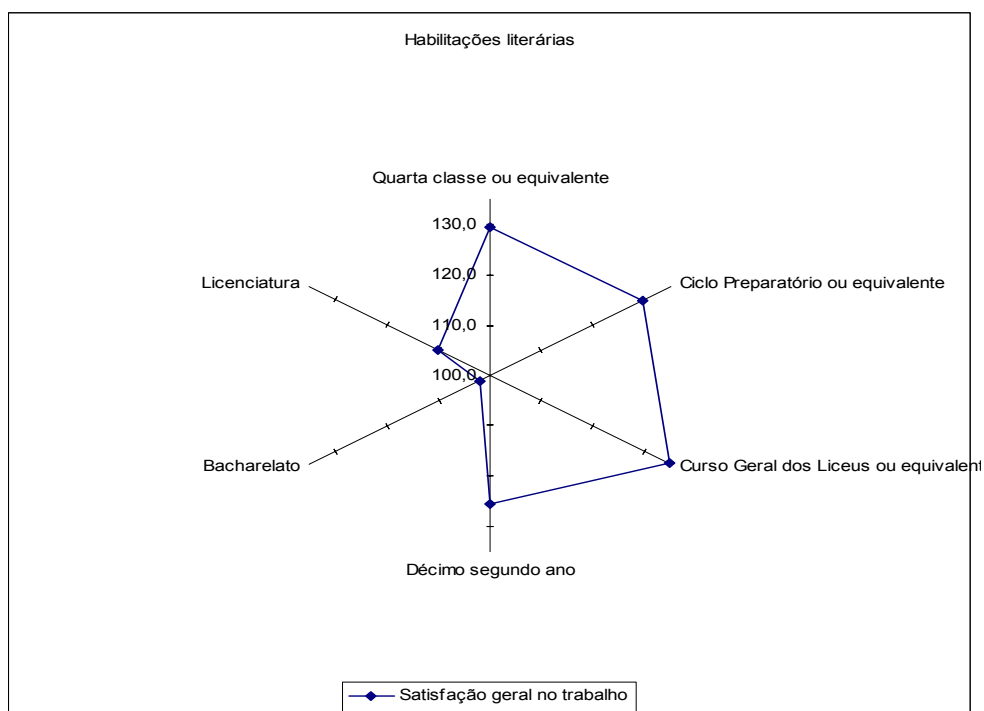


Gráfico 14 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta as Habilitações Literárias



No respeitante à variável categoria profissional, verifica-se existir uma grande variação no nível de satisfação das diferentes facetas do trabalho. Trata-se de uma variável muito específica, que agrupa os indivíduos em função das diferentes actividades a serem desenvolvidas num hotel, espelhando assim as diferentes percepções de cada grupo face às diferentes facetas do trabalho. Em termos genéricos, verifica-se que os empregados de bar são os que apresentam um maior nível de satisfação no trabalho, seguidos da cozinha, andares, recepção, mesa/restaurante, lavandaria e outros, sendo, contudo, esta última categoria pouco significativa em termos estatísticos.

Gráfico 15 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Categoria Profissional

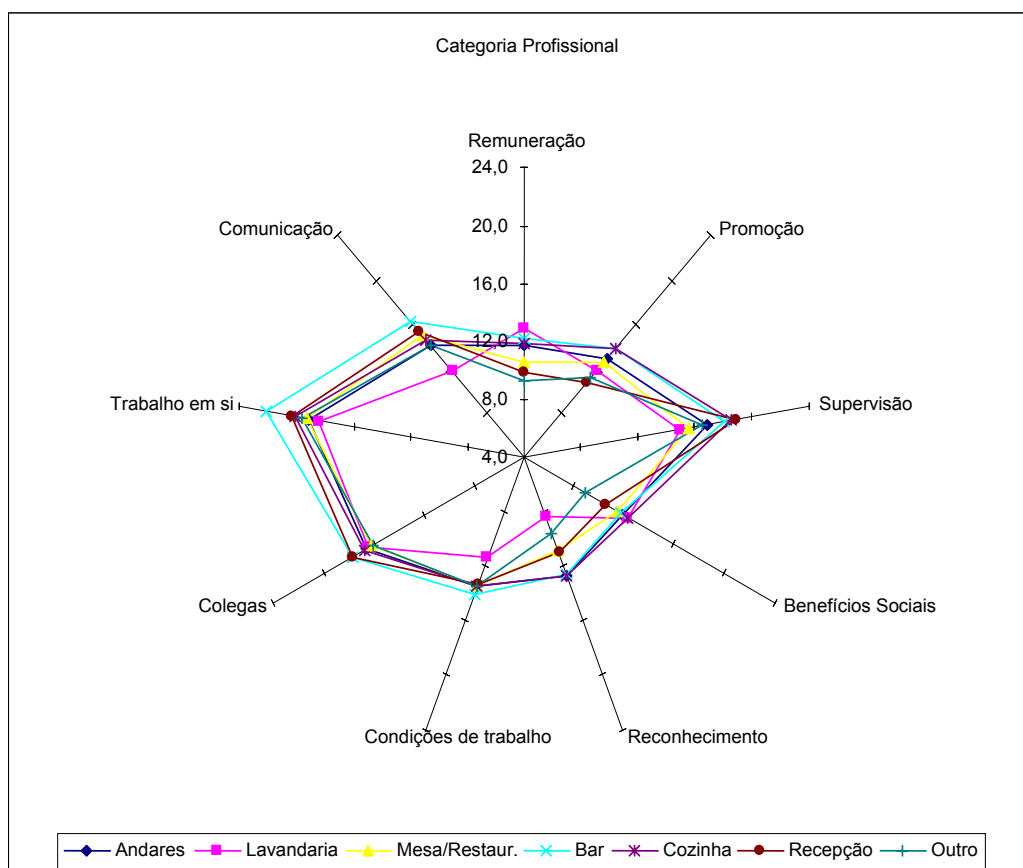
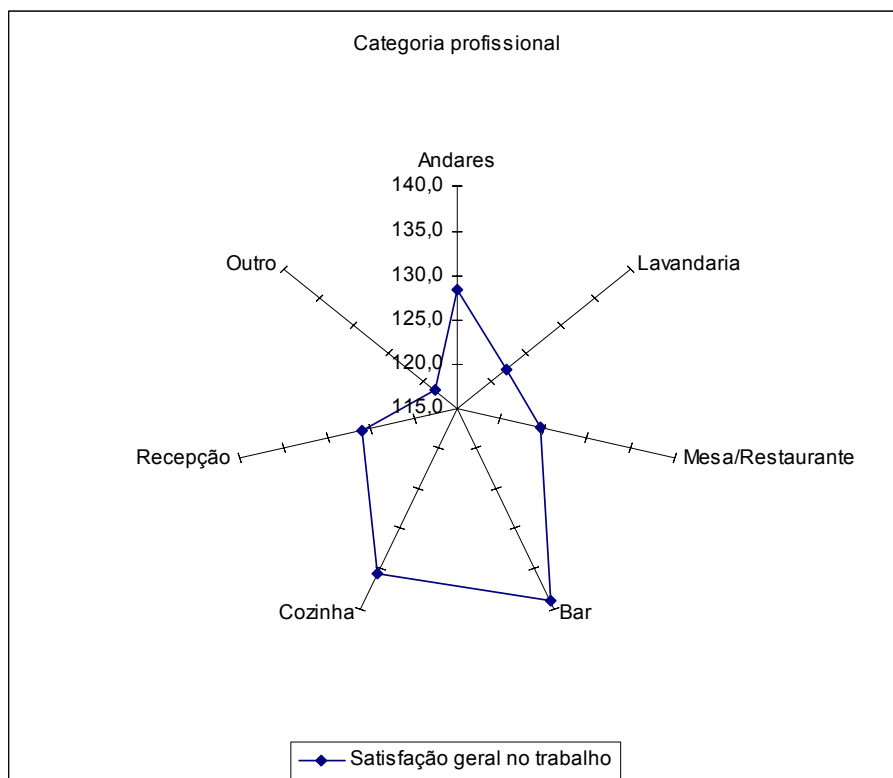


Gráfico 16 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Categoria Profissional



Relativamente à variável demográfica tempo de serviço, Gráfico 17, a mesma não apresenta variações significativas, sendo de destacar três situações. Uma primeira verifica-se ao nível da menor satisfação do grupo de mais de 3 a 10 anos relativamente à faceta promoção. Esta situação parece traduzir uma certa frustração face às expectativas de promoção. Outra situação tem a ver com a menor satisfação do grupo mais de 20 anos com a faceta condições de trabalho, não se encontrando à partida razões para essa menor satisfação. Por último, temos a menor satisfação com a faceta colegas por parte do grupo menos de um ano, o que pode indiciar, apenas como suposição, algumas dificuldades de integração e acolhimento. Em termos de satisfação geral no trabalho, verifica-se através dos Gráficos 18 e 19, que o nível de satisfação apresenta uma quebra bastante acentuada do escalão de 1 a 3 anos para o escalão mais de 3 a 10 anos, voltando depois a subir de forma consistente mas pouco acentuada e sempre abaixo da média da satisfação no trabalho de 128,5. Esta variável encontra-se moderadamente correlacionada com a variável demográfica idade (o valor de correlação entre as suas variáveis é de 0,49), apresentado um comportamento semelhante em termos de curva. Também aqui parece ser evidente um desajustamento ao nível das expectativas, principalmente ao nível da faceta

promoção, certamente associada à remuneração mas, e sobretudo, ao reconhecimento e progressão na carreira, que têm por detrás a necessidade de crescimento profissional. Perante estes resultados é então de supor que, após os primeiros três anos, as expectativas dos trabalhadores do sector hoteleiro na ilha de São Miguel são confrontadas com a realidade do sector em termos, principalmente, de perspectivas de carreira e de reconhecimento, levando a algum desencanto perante a profissão. Interessante é também verificar que o nível mais alto de satisfação se verifica à entrada no sector, aumentando mesmo nos primeiros três anos, e só depois quebra de forma abrupta, recuperando numa fase mais adiantada, sem contudo atingir os níveis iniciais, quando, em consonância com a literatura, se assiste aos poucos a uma diminuição das expectativas e a uma certa acomodação, bem como a uma maior necessidade de se ter um meio de subsistência à medida que as responsabilidades aumentam, nomeadamente com a constituição de família.

Gráfico 17 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta o Tempo de Serviço

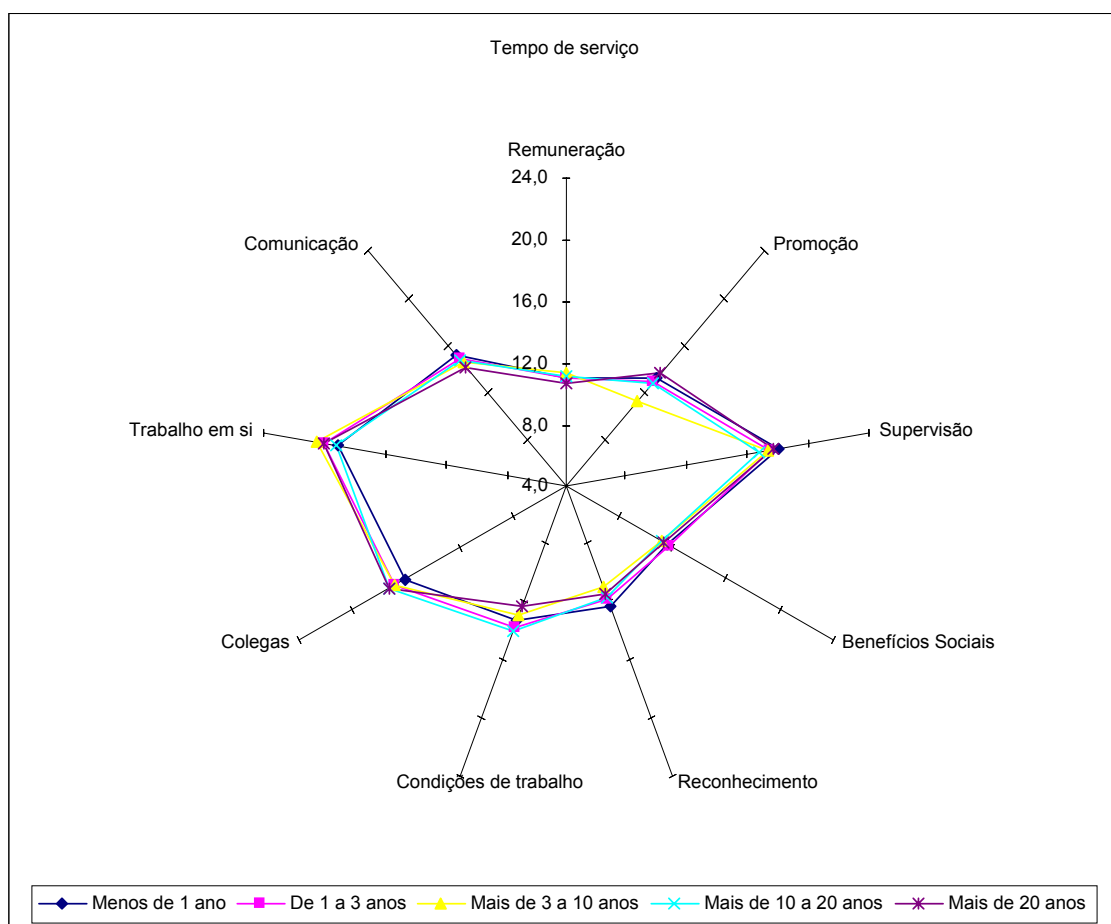


Gráfico 18 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta o Tempo de Serviço

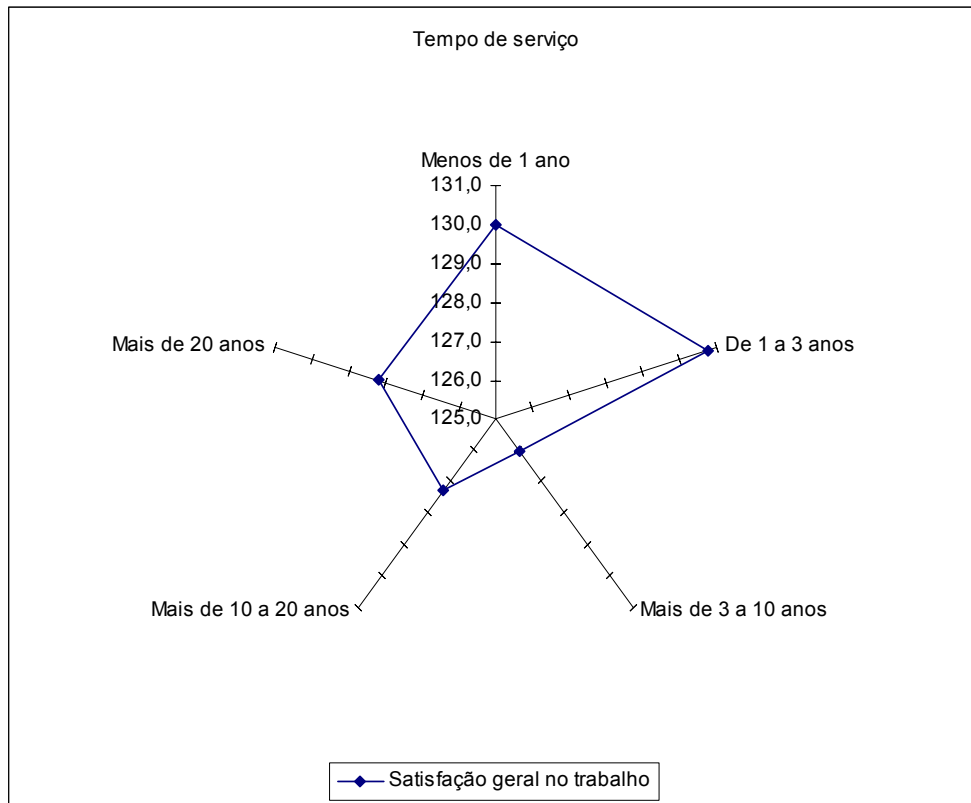


Gráfico 19 – Curva da satisfação geral no trabalho tendo em conta o Tempo de Serviço

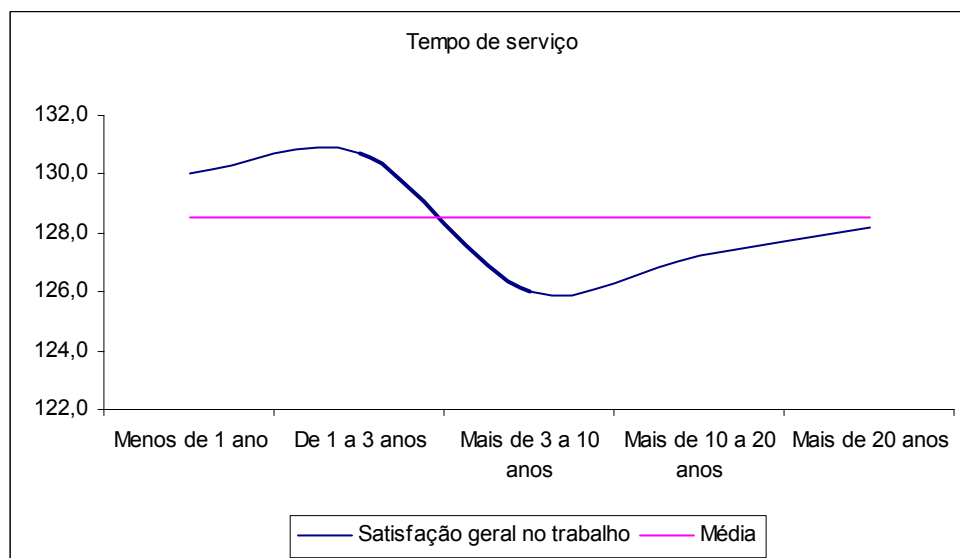
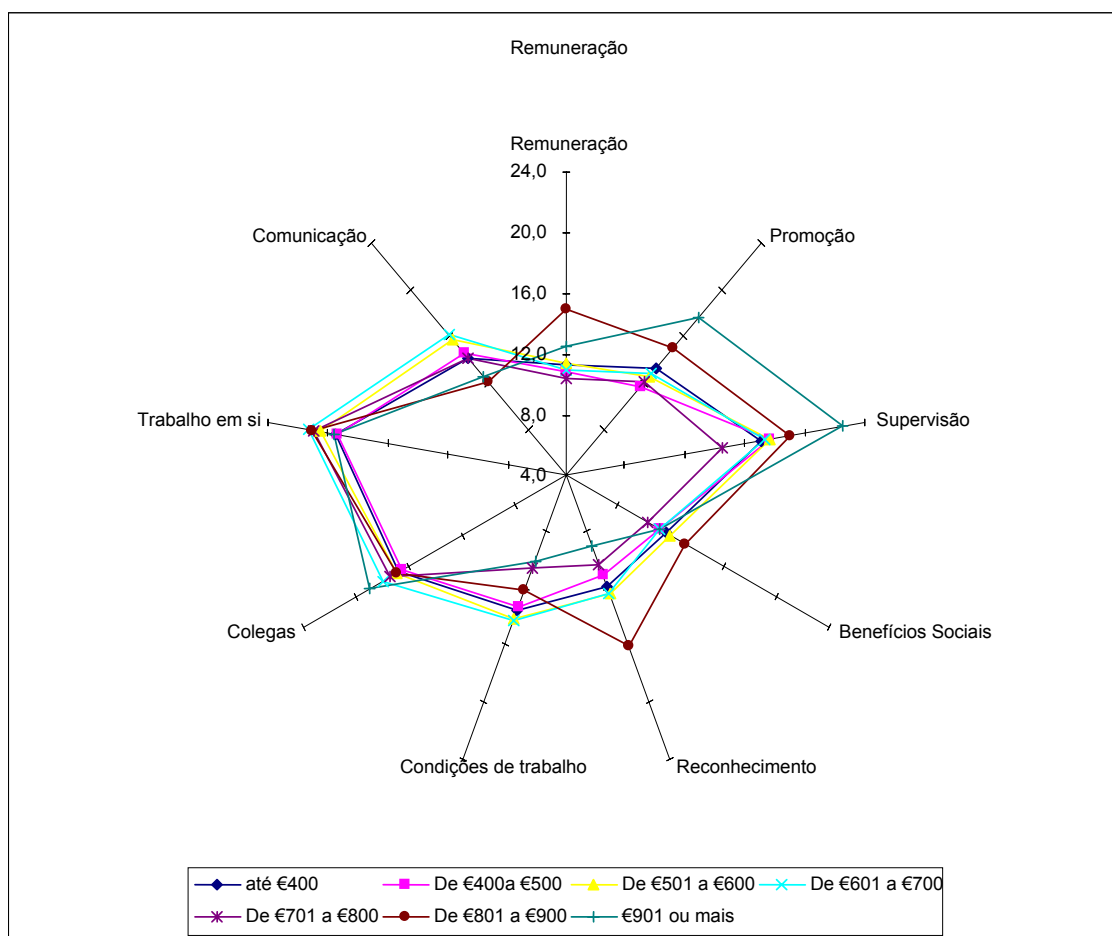


Gráfico 20 – Nível da satisfação das diferentes facetas do trabalho tendo em conta a Remuneração



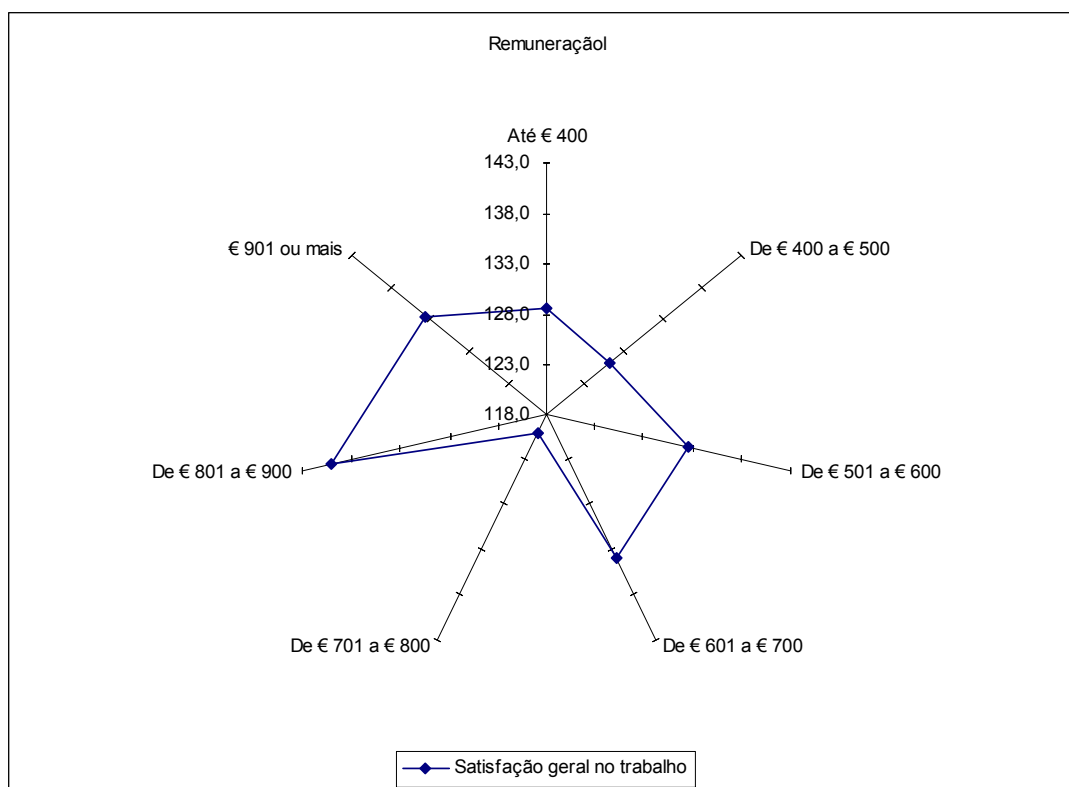
A remuneração é tida como um dos principais determinantes da satisfação no trabalho. A sua importância deriva do facto de permitir a satisfação das necessidades individuais, desde as mais básicas, ao nível da subsistência, até às mais elevadas, como o estatuto e o reconhecimento social. De acordo com Brief (1998), citado por Cunha *et al.* (2003, 2ª ed.), trata-se, no entanto, de uma variável pouco estudada, apesar da sua importância para a compreensão do comportamento dos indivíduos na sua relação com as organizações.

Como se pode verificar pelo Gráfico 20, é das variáveis que mais oscilação apresenta relativamente à sua relação com as facetas do trabalho. Como se pode também verificar no Quadro 40, cerca de 32% dos trabalhadores do sector hoteleiro em São Miguel auferem uma remuneração bruta de até € 400, cerca de 35,5% uma remuneração de entre € 400 e € 500, e 20,6% recebem entre € 501 e € 600. Por outro lado, cerca de 88% recebem até € 600 de remuneração bruta.

Assim, se analisarmos o comportamento das curvas correspondentes às remunerações até € 400, entre € 400 e € 500, e entre € 501 e € 600, verificamos que correspondem às que apresentam um comportamento mais homogéneo relativamente às diferentes facetas do trabalho. Quanto aos restantes escalões o seu comportamento é bastante divergente, sendo que o escalão dos € 801 aos € 900, com 1 indivíduo, e o escalão mais de € 900, com 2 indivíduos, se revele estatisticamente pouco representativo. Assim, a leitura dos três primeiros escalões permite verificar que os menores níveis de satisfação, em termos de facetas do trabalho e analisado pela perspectiva da variável remuneração, são a própria remuneração, a promoção, os benefícios sociais e o reconhecimento. A análise ao Gráfico 21 mostra, por sua vez, que, considerando o nível de satisfação geral no trabalho, este é claramente mais baixo nos três primeiros escalões, com um maior inflexão no escalão de € 400 a € 500. Pelas razões atrás expostas, os escalões acima de € 801 não são estatisticamente representativos. No respeitante ao escalão de € 701 a € 800, e que apresenta manifestamente o nível mais baixo de satisfação, dos nove inquiridos, sete são chefias e, em termos de categoria profissional, pertencem às categorias de mesa/restaurante, bar e recepção. A insatisfação com a promoção, em conjugação com as outras facetas mencionadas, indicia que o acréscimo de responsabilidade inerente ao cargo de chefia, não foi devidamente acompanhado por outros factores, nomeadamente ao nível da autonomia, uma vez que tanto o reconhecimento, como a supervisão e as condições de trabalho recebem também baixas pontuações. A confirmar-se este diagnóstico, a situação parece-nos de alguma gravidade uma vez que, além de representarem 15,5% das chefias no seu todo e 30,4% do total de chefias de mesa/restaurante, bar e recepção, pertencem, sobretudo, a sectores de forte contacto e interacção com o cliente, o que, por tudo o que foi explanado na Secção 4.3 do Capítulo IV, não é de menor importância, bem pelo contrário.

A remuneração revela-se também, como se pode verificar nos diferentes gráficos apresentados, como a faceta que menos contribui para a satisfação no trabalho no sector hoteleiro, o que pode funcionar como um travão para o desenvolvimento do turismo na Região Autónoma dos Açores, explicando em grande medida a pouca atractividade do sector junto dos jovens qualificados ao nível das escolas profissionais.

Gráfico 21 – Nível da satisfação geral no trabalho tendo em conta a Remuneração



Procedemos nesta secção à determinação do nível de satisfação no trabalho no sector hoteleiro, hotéis de 4 e 3 estrelas, na ilha de São Miguel, mediante a aplicação prática da metodologia definida por Spector (1997a).

Procedemos, igualmente, à análise das possíveis relações existentes entre variáveis demográficas, identificadas pela literatura como exercendo indirectamente influência sobre a satisfação no trabalho, e as várias facetas do trabalho, bem como com a satisfação geral no trabalho.

De um modo geral podemos concluir que, a satisfação no trabalho, geral e nas suas diferentes facetas, no sector hoteleiro na ilha de São Miguel, apresenta valores que apontam para um nível de satisfação modesto, ficando em ambos os casos abaixo dos valores de referência apresentados tanto pela Normas Padrão do JSS, como pelas Normas Americanas para o Sector Privado.

#### 5.4.3 – Aferição do grau de não satisfação

Como referimos no ponto 5.3.2, deste capítulo, relativamente à descrição do questionário para recolha de dados primários no âmbito deste estudo, a terceira secção – Secção C – apresenta um questionário adaptado de Ferreira (2001) no qual são colocadas determinadas questões associadas ao trabalho com duas situações relativas às mesmas:

- a) Até que ponto **existem ou estão presentes** essas características no trabalho que desempenha habitualmente?
- b) Até que ponto **deveriam existir ou estar presentes** essas características no trabalho que desempenha habitualmente?

Através destas duas situações é, assim, possível obter para cada questão o grau de discrepância relativamente àquilo que é percebido como o que está acontecendo com aquilo que é o desejado, sendo que, quanto maior for a diferença entre a escolha da situação b) e a escolha da situação a), então maior é o grau de discrepância, ou seja, maior é o nível de não satisfação. O Quadro 59 mostra a forma como cada questão é agrupada em função de um conjunto de necessidades ou valores implícitos no trabalho (Ferreira, M. F., 2001).

Como refere Ferreira (2001), “a satisfação pode ser medida pela discrepância entre as expectativas e os resultados, sendo que quanto menor a discrepância, maior a satisfação. Idealmente as expectativas devem ser iguais aos resultados, porque se são maiores implica um acréscimo da *não* satisfação”.

As bases deste tipo de análise assentam na teoria da discrepância (Locke, 1969; 1984), cuja fundamentação sustenta que a satisfação no trabalho resulta de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais. Assenta ainda no modelo da satisfação de facetas (Lawler, 1973) numa lógica de que, a satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre aquilo que o indivíduo julga ter direito a receber e o que efectivamente recebe.

Quadro 59 – Representação do grau de não satisfação segundo o tipo de necessidades para o caso do sector hoteleiro na ilha de São Miguel

Item nº	Tipo de necessidades	(1) Soma da pontuação parcial	(2) Divisão por	(3) Score de não satisfação
9; 15; 21; 27	Subsistência	(9b-9a) + (15b-15a) + (21b-21a) + (27b-27a)	4	2,46
4; 16; 25; 30	Segurança	(4b-4a) + (16b-16a) + (25b-25a) + (30b-30a)	4	1,59
6; 10; 22; 23; 28	Sociais	(6b-6a) + (10b-10a) + (22b-22a) + (23b-23a) + (28b-28a)	5	1,52
1; 7; 13; 17; 19; 31; 36	Estima	(1b-1a) + (7b-7a) + (13b-13a) + (17b-17a) + (19b-19a) + (31b-31a) + (36b-36a)	7	1,40
3; 11; 12; 14; 26; 32; 33	Autonomia	(3b-3a) + (11b-11a) + (12b-12a) + (14b-14a) + (26b-26a) + (32b-32a) + (33b-33a)	7	1,45
2; 5; 8; 18; 20; 24; 34; 35; 37	Auto-realização	(2b-2a) + (5b-5a) + (8b-8a) + (18b-18a) + (20b-20a) + (24b-24a) + (34b-34a) + (35b-35a) + (37b-37a)	9	1,56
<b>(4) Nível de não satisfação geral</b>				1,66

Após tratamento dos dados recolhidos e aplicando a metodologia definida no Quadro 59, obtêm-se os valores da coluna (3) – score de não satisfação – de cada tipo de necessidade, bem como o nível de não satisfação geral. Com estes valores, e aplicando as classes abaixo indicadas, foi possível construir o Quadro 60 no qual se associa a pontuação obtida à respectiva classe, retirando-se daí a informação pretendida relativa ao grau de não satisfação verificado no sector hoteleiro, hotéis de 3 e 4 estrelas, na ilha de São Miguel.

Classes:

- $\leq 0 \rightarrow$  ausência de **não satisfação** (ou, a existência de satisfação);
- $] 0 - 2 [ \rightarrow$  não satisfação **fraca**;
- $[ 2 - 4 [ \rightarrow$  não satisfação **moderada**;
- $[ 4 - 6 [ \rightarrow$  não satisfação **forte**;

Quadro 60 – Grau de não satisfação segundo o tipo de necessidades para o caso do sector hoteleiro na ilha de São Miguel

<b>Tipo de necessidades</b>	<b>Score de não satisfação</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Conclusões</b>
Subsistência	2,46	1,25	➤ Não satisfação moderada
Segurança	1,59	1,03	➤ Não satisfação fraca
Sociais	1,52	0,91	➤ Não satisfação fraca
Estima	1,40	0,75	➤ Não satisfação fraca
Autonomia	1,45	0,84	➤ Não satisfação fraca
Auto-realização	1,56	0,83	➤ Não satisfação fraca
<b>Nível de não satisfação geral</b>	<b>1,66</b>	<b>0,78</b>	➤ <b>Não satisfação fraca</b>

Como se pode verificar, a pontuação varia de 1,40 para a estima, até 2,46 para a subsistência. Exceptuando a subsistência, todas as restantes necessidades se situam na classe da não satisfação fraca, ou seja, tendendo mais para a ausência de não satisfação, ou, o que é equivalente, para a satisfação, embora com graduações diferentes.

O Gráfico 22 apresenta aquilo que temos vindo a considerar como uma “radiografia” da saúde organizacional do sector hoteleiro em São Miguel, visto agora pela óptica da não satisfação, ou considerando o grau de discrepância entre a situação desejável e a situação percebida como existente. Atendendo a que, contrariamente aos gráficos apresentados na secção anterior, quanto mais próximo do centro menor é o grau de não satisfação, destaca-se claramente dos restantes tipos de necessidades, a subsistência, como aquela onde se verifica um maior grau de não satisfação. Se tivermos em conta a pirâmide de Maslow, podemos verificar a coincidência na base da mesma, subsistência e segurança, ao nível portanto das necessidades básicas, mas não nos patamares superiores, podendo configurar diferentes valorizações por razões de ordem sócio-cultural e que se manifestam em maior profundidade nas necessidades mais elevadas, à medida que nos

afastamos do bem-estar físico, ou o vemos realizado, para o bem-estar psíquico e emocional. Seguindo Maslow (1954), estão então por satisfazer necessidades ligadas à subsistência, seguindo-se a segurança, e só depois as restantes, ou seja, os trabalhadores do sector hoteleiro em São Miguel ainda não viram satisfeitas as suas necessidades de subsistência, a que se seguem as necessidades de segurança.

Gráfico 22 – Nível de não satisfação por tipo de necessidade

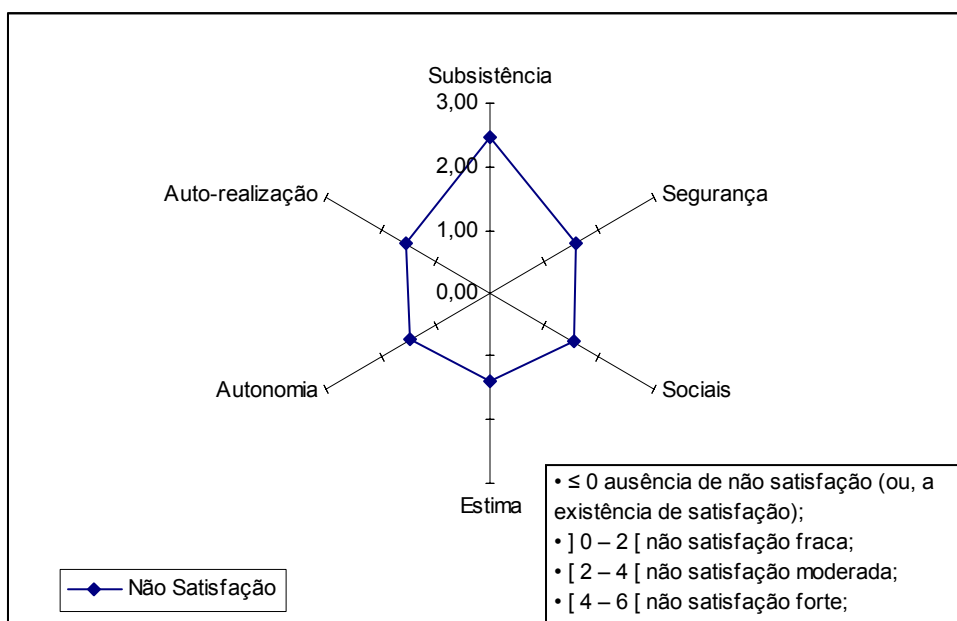
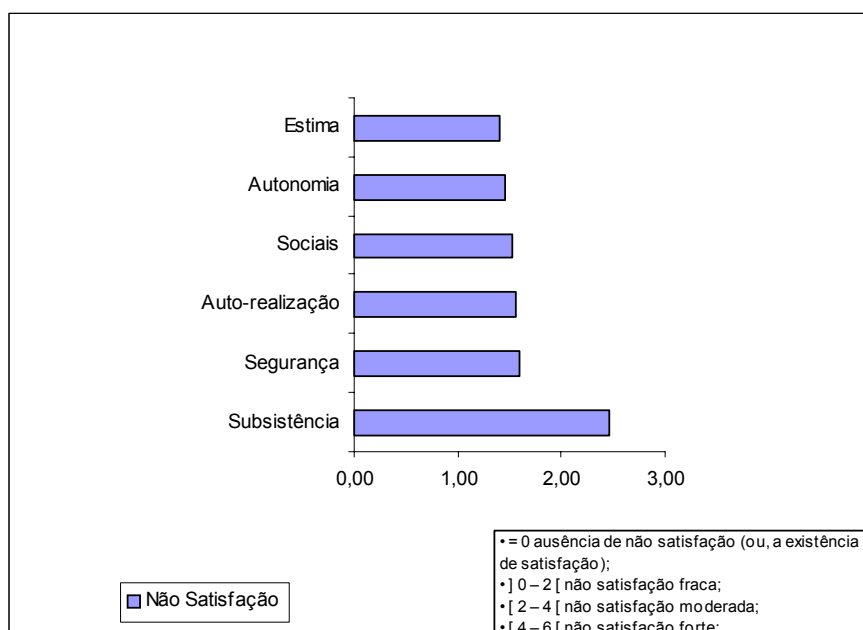
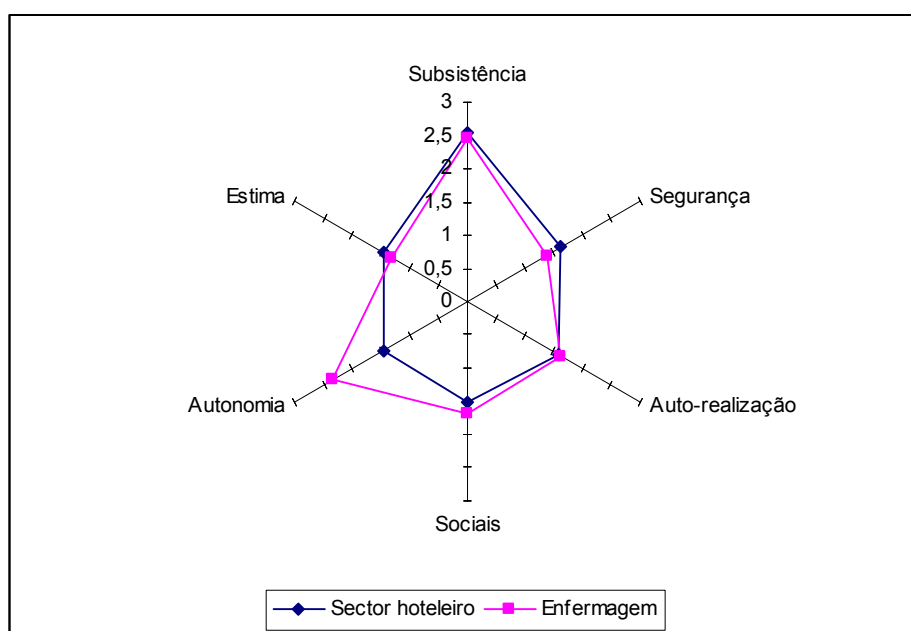


Gráfico 23 – Pirâmide da não satisfação



Em termos de comparações possíveis, e na ausência de estudos do sector hoteleiro que sejam do nosso conhecimento e que tenham recorrido à mesma metodologia, vamos proceder à comparação destes resultados com os obtidos por Ferreira (2001) num estudo relativo aos profissionais de enfermagem, comparando nomeadamente os resultados relativos à categoria de não chefias.

Gráfico 24 – Análise comparativa entre o sector hoteleiro e a enfermagem



Como se pode verificar as grandes diferenças situam-se ao nível da autonomia e da segurança, seguindo-se as necessidades sociais e de estima. É sobretudo ao nível da autonomia que se faz sentir a maior diferença de não satisfação dos profissionais de enfermagem relativamente aos de hotelaria, enquanto que é ao nível da segurança que se verifica a situação contrária. Curioso é, também, verificar a menor satisfação em termos de estima por parte dos profissionais de hotelaria, em contrapartida com a maior satisfação em termos sociais. No respeitante à não satisfação geral, verifica-se que os profissionais de enfermagem, com um valor de 1,79, mostram uma menor satisfação que os profissionais de hotelaria, com 1,67, revelando assim uma menor saúde organizacional, que se situa sobretudo ao nível da necessidade de maior autonomia.

O Gráfico 25 mostra o nível de discrepância associado a cada questão da secção C do questionário, bem como a variação de cada uma das situações, a e b, relativamente à

respectiva média, Ca e Cb. A escala adoptada varia de um mínimo de 1, até a um máximo de 6. Assim, a distância que medeia entre a linha que contem os pontos representativos da situação «o que existe», e a linha que representa os pontos representativos da situação «o que deveria existir», dá-nos o grau de discrepância verificada em cada questão. Neste sentido, quanto mais elevada estiver esta segunda linha maiores são as expectativas, e quanto mais próximo estiver a primeira linha da segunda, menor é o grau de discrepância. Como se pode facilmente deduzir, o problema não está no maior ou menor grau de expectativas. O problema está antes na maior distância entre as duas linhas, correspondendo a um maior grau de discrepância, sendo que, quanto mais elevada estiver a segunda, mais difícil é a organização corresponder em termos da primeira linha e manter essa situação ao longo do tempo.

Este tipo de análise pode também ser desenvolvida tendo em conta as variáveis demográficas, pois como vimos na Figura 26 da secção 5.4.1, elas funcionam como moderadoras alterando o nível de expectativas e, por conseguinte, alterando a relação entre estas e o realizado, levando a que as organizações tenham de tomar as necessárias medidas no sentido de manter as duas linhas próximas uma da outra. Este é o grande desafio dos órgãos de gestão, pois como afirma Magretta, J. (2002), “O trabalho da gestão (...) [é] conseguir que as organizações e as pessoas funcionem”, e “... todas as organizações bem-sucedidas dependem de múltiplos actores, cada um dos quais define o valor de um modo particular. (...) O valor para os colaboradores pode também residir em factores não económicos como satisfação no trabalho, estatuto ou orgulho”. Voltando novamente a Maslow, a sua teoria sugere que os gestores se devem preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para, dessa forma, poderem criar as condições óptimas por forma a que os mesmos possam aplicar todo o seu potencial de criatividade e empenho.

Figura 27 – A criação de valor

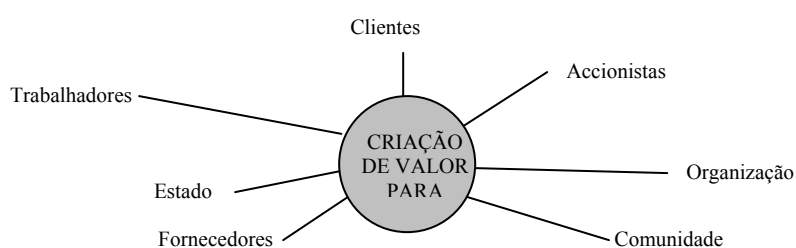
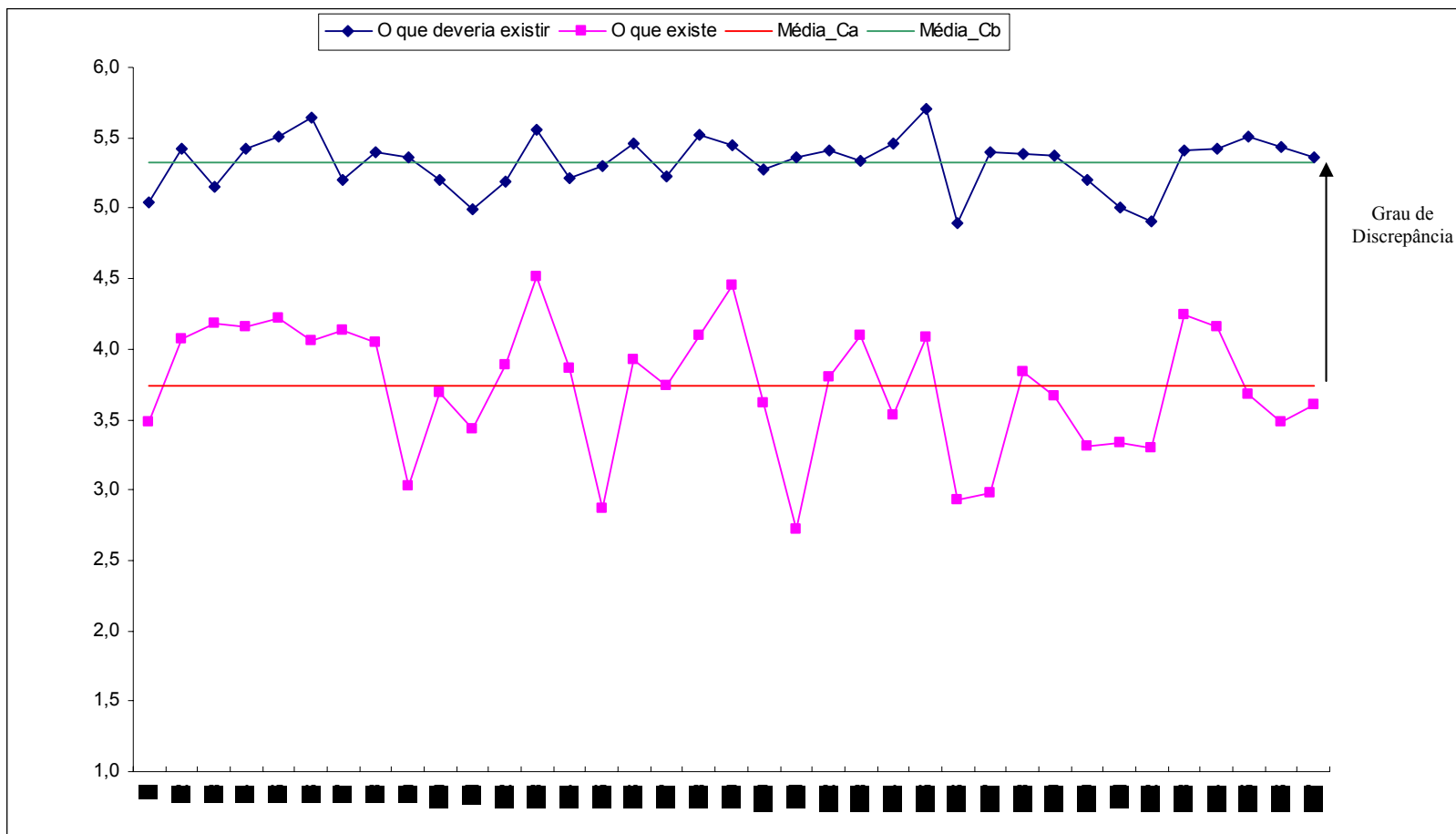


Gráfico 25 – Representação gráfica do grau de discrepância de cada questão e sua variação em relação à respectiva média



## Quadro 61 – Questões relativas à secção C do questionário

1. A consideração em que sou tido pelos meus superiores hierárquicos
2. A convicção íntima de que vale realmente a pena uma pessoa esforçar-se, aperfeiçoar-se e dar o seu melhor
3. A autonomia que efectivamente detenho no desempenho das minhas funções
4. O sentimento de segurança que tenho por fazer parte desta organização
5. O sentimento de auto-realização profissional no lugar que o cupo (sentir que estou verdadeiramente a usar as minhas capacidades e a desenvolver as minhas potencialidades)
6. A oportunidade de entre ajuda, de colaboração e de cooperação com os demais colegas de trabalho
7. O prestígio (reconhecimento) que tenho fora da minha organização (amigos, familiares, sociedade), devido ao estatuto do meu emprego e da minha profissão
8. A oportunidade de crescer e de me desenvolver como pessoa nas actividades que actualmente realizo
9. A percepção de ser relativamente bem pago, tendo em conta o sector onde desenvolvo o meu trabalho
10. A oportunidade de ter verdadeiros amigos (e não apenas colegas) no local onde trabalho
11. A possibilidade efectiva de participar nas decisões relativas ao meu trabalho e à organização
12. A oportunidade que tenho de participar na organização do meu trabalho
13. O sentimento de auto-estima, a imagem que uma pessoa tem de si próprio, quando realizo o meu trabalho
14. A independência de pensamento e de acção, a liberdade de concepção, planeamento, execução e avaliação do meu trabalho
15. A percepção de que está relativamente bem pago, por comparação com as demais categorias dentro do sector hoteleiro
16. A estabilidade em relação ao futuro dentro da minha carreira profissional
17. O prestígio (reconhecimento ou consideração) que tenho, considerando onde trabalho, entre os profissionais do sector do turismo de uma forma geral
18. A oportunidade de aprender e de continuar a aprender, não só nas funções que actualmente desempenho, como ao longo da minha carreira profissional
19. A consideração que mereço por parte dos clientes do meu hotel
20. A oportunidade de alcançar um elevado nível de desempenho profissional, dentro dos condicionamentos do hotel
21. A percepção de que a remuneração que me pagam pelo meu trabalho é compatível com o padrão de vida a que aspiro
22. O apoio humano (ou comportamento expressivo) que posso contar por parte do meu superior hierárquico imediato
23. O afecto e o carinho que me dispensam as pessoas que trabalham comigo no meu serviço
24. O devido reconhecimento pelo trabalho que realizo no serviço onde desempenho as minhas funções
25. O conforto e o bem estar, a higiene e a segurança das condições materiais no meu local de trabalho
26. A possibilidade efectiva de participar no planeamento estratégico do hotel. Por exemplo, participar na preparação dos planos e programas de acção
27. A percepção de que o meu nível de remuneração está de acordo com a qualidade do meu trabalho
28. A orientação técnica com que posso contar da parte do meu superior hierárquico imediato
29. Confiança em relação ao futuro, face a eventuais mudanças no sector do turismo, por parte de todos os agentes envolvidos
30. A percepção de não trocar este hotel por mais dinheiro, devido às boas condições de trabalho
31. A percepção por parte do meu superior hierárquico imediato de que uma elevada carga de trabalho pode pôr em risco a minha saúde, segurança e bem estar
32. A possibilidade de participar na tomada de decisão e resolução de problemas
33. A liberdade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes acima do que é esperado
34. Compreensão e aceitação do meu papel das minhas competências
35. Oportunidade de formação contínua e desenvolvimento pessoal
36. Exemplo de trabalho em equipa e gestão por objectivos por parte da direcção do hotel
37. Entusiasmo com que vivo as mudanças operadas no hotel

Terminamos a análise aos dados da secção C do inquérito, fazendo referência aos valores encontrados para a correlação entre os tipos de necessidades acima identificadas.

Como se pode verificar no Quadro 62, os coeficientes de correlação são moderados, principalmente no respeitante à subsistência, a fortes, indiciando a preocupação que deve estar presente nos aspectos relacionados com cada uma daquelas necessidades, individualmente, por forma a que as expectativas dos trabalhadores, relativamente à satisfação das suas necessidades, não seja significativamente afectada, pois tal pode conduzir a que as restantes sejam igualmente afectadas resultando uma degradação global do nível de satisfação.

Por outro lado, isso significa, igualmente, que se as organizações actuarem positivamente nos factores chave das necessidades em que podem exercer um controlo directo, nomeadamente ao nível das necessidades sociais, de segurança e de autonomia, bem como proporcionando um ambiente de trabalho propício à autorealização, obtêm resultados significativos no incremento da satisfação no trabalho dos seus trabalhadores.

Quadro 62 – Correlação entre os diferentes tipos de necessidades

		SUBSIST	SEGURANÇ	SOCIAIS	ESTIMA	AUTONOMI	AUTOREAL
SUBSIST	Pearson Correlation	1	,599**	,524**	,531**	,544**	,646**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	170	170	163	166	167
SEGURANÇ	Pearson Correlation	,599**	1	,720**	,724**	,645**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	170	172	171	163	167	167
SOCIAIS	Pearson Correlation	,524**	,720**	1	,719**	,666**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	170	171	172	164	167	168
ESTIMA	Pearson Correlation	,531**	,724**	,719**	1	,751**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	163	163	164	164	160	161
AUTONOMI	Pearson Correlation	,544**	,645**	,666**	,751**	1	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	166	167	167	160	167	164
AUTOREAL	Pearson Correlation	,646**	,736**	,675**	,825**	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	167	167	168	161	164	168

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

Damos assim por concluído o Capítulo V do presente estudo no qual, mediante a aplicação de duas diferentes metodologias, expusemos a forma como determinámos o grau de satisfação dos trabalhadores do sector hoteleiro da ilha de São Miguel.

## Capítulo VI – Conclusões

### 6.1 - Conclusões do estudo

Na introdução ao presente estudo são formuladas três questões inter-relacionadas: i) em que nível de satisfação [no trabalho] se encontram os trabalhadores do sector hoteleiro - hotéis de 3 e 4 estrelas -, na ilha de São Miguel?; ii) de que modo isso afecta as organizações [do sector]; e, iii) será indiferente para o desempenho das mesmas a forma como os seus trabalhadores encaram o trabalho que nelas realizam?

Estes eram os objectivos que nos propúnhamos atingir com este trabalho de investigação e que, em nossa opinião, foram conseguidos.

Assim, julgamos ter mostrado, com base na literatura, a importância para uma qualquer organização em ter trabalhadores o mais satisfeitos possível com o trabalho que desempenham. Julgamos igualmente ter mostrado não ser indiferente a forma como os trabalhadores encaram o trabalho que realizam, isto é, da justiça percebida na transacção que ocorre. Finalmente, julgamos ter apresentado, qualitativa e quantitativamente, o nível de satisfação dos trabalhadores do sector hoteleiro da ilha de São Miguel.

Adicionalmente, pensamos ter também equacionado que a abordagem correcta, quando se trata de incrementar a satisfação no trabalho no caso concreto em análise, é a de se agir de forma concertada sobre as diferentes facetas do trabalho e não de forma isolada, principalmente ao nível daquelas que contribuem para um maior reconhecimento e crescimento profissional, para uma mais fácil comunicação, melhores benefícios sociais, e para um eficaz acompanhamento da carreira profissional, a par da faceta relativa à remuneração pois, como também ficou demonstrado, a subsistência ainda é a necessidade mais carenciada. A diferença fundamental é que, enquanto a remuneração conduz o indivíduo para patamares superiores de satisfação mas não os mantém, tratando-se portanto de uma condição necessária, as restantes facetas são aquelas que efectivamente dão suporte a elevados níveis de satisfação no trabalho e às consequentes vantagens que daí advêm.

Paralelamente a estes objectivos outros foram, em nossa opinião, conseguidos, nomeadamente: o de termos obtido uma “radiografia” da saúde organizacional do

sector, que servirá assim para uma reflexão sobre o mesmo, bem como padrão para o acompanhamento da sua evolução futura; o de termos chamado a atenção das entidades, públicas e privadas, intervenientes no mesmo, para a importância que reveste o conhecimento do grau de discrepância entre aquilo que são as necessidades e expectativas dos trabalhadores e aquilo que deles se espera, em termos de empenho e criatividade; e, por último, e em resultado desta nova abordagem relativamente ao que se designa hoje como o recurso mais importante para qualquer organização, o enfoque em que as pessoas não pertencem às organizações, as pessoas são as organizações.

## 6.2 - Limitações do estudo

Qualquer estudo apresenta sempre um conjunto de limitações, seja porque é realizado por pessoas, com as imperfeições inerentes à sua própria natureza, seja pelas condições presentes aquando da sua realização, seja por outra qualquer razão. Em nossa opinião, uma das maiores limitações relevantes para o presente estudo prende-se com a amostra, uma vez que, nalguns escalões, designadamente os relacionados com as variáveis idade e categoria profissional, a sua pequena dimensão conduz a alguns enviesamentos. Outra importante limitação tem a ver com a dificuldade em incorporar, num estudo desta natureza, factores significativamente influenciadores nos resultados que se pretendem obter, como os relativos à personalidade e aos traços sócio-culturais. Uma outra limitação ainda prende-se com a existência de algumas dificuldades na aplicação dos inquéritos, dado que a forma como se chega aos inquiridos implica a deslocação ao seu local de trabalho e a necessidade de se interromper a produção sempre presente num hotel.

## 6.3 - Recomendações para trabalhos futuros

As recomendações que julgamos de maior pertinência inserem-se, principalmente, ao nível da formulação no questionário de questões que permitam aferir se, existindo alternativas ao nível de outros sectores, se assistiria ou não à vontade de transferência para esses sectores, e porquê. Também julgamos interessante averiguar das consequências ao nível da saúde física e mental. Por último, seria de tentar estabelecer relações mais concretas e de correlação estatística entre a satisfação no trabalho e a rotatividade e o absentismo, dois dos principais factores de quebra de produtividade do sector.

## BIBLIOGRAFIA

Abrashaff, M. (2001). Smart steps. Interviews by Christine Canabou and Alison Overbolt. *Fast Company*, 44, 91.

Albrecht, K. (1994). *At America's Service*, Nova York: McGraw-Hill.

Albrecht, K. e Bradford, L. (1992). *The Service Advantage*, Nova York: McGraw-Hill.

Andrews, Charles G. (2003). Comparative analysis of management and employee job satisfaction and policy perceptions, University of North Texas.

Arvey, R. D., Carter, G. W. e Buerkley, D. K. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 359-383.

Bacharach, S. B., Bamberger, P. e Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of roles stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.

Baptista, I. M. (2001). *A Gestão dos Recursos Humanos na Hotelaria dos Açores: Caracterização e Necessidades de Formação*, Universidade dos Açores.

Baud-Bovy, M. (1985). *Bilan et Avenir de la Planification Touristique*, Centre des Hautes Études Touristiques, Université de Droit, d'Economie et des Sciences Aix-en-Provence, Fevrier.

Begley, T. M. e Czajka, J. M. (1983). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.

Bernilon, A. e Cerutti, O. (1990). *A Qualidade Total – Implementação e Gestão*, Edições Técnicas, Lisboa.

Blanchard, K., e Waghorn, T. (1997). *Mission possible*. New York: McGraw Hill.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Bruggemann, A., Groskurth, P., e Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenhit*, Huber, Berna.

Burkart, A. J. e Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*, Heinemann Londres.

Caldwell, D. F. e O'Reilly, C. A., III. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., Rodrigues, J. V. (1997). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Publicações D. Quixote, (2ª ed., 1998), Lisboa.

Cameron, C. e Moss, P. (2002). Literature Review Since 1990 on Job Satisfaction, Quality and Aspects of Diversity in the Care Workforce, Thomas Coram Research Unit, Institute of Education University of London, <http://144.82.35.228/carework/uk/index.htm>.

Campbell, B. (2002). The high cost of turnover, *Black Enterprise*, 33 (5), 61.

Clark, A., Oswald, A., e Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.

Couto, J. P. (1995). A Actividade de Hotelaria nos Açores: Uma Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos, Instituto Superior de Estudos Empresariais.

Cranny, C. J., Smith, P. C., e Stone, E. F. (Eds.). (1992). *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York: Lexington.

Cunha, L. (1997). *Economia e Política do Turismo*, McGraw-Hill.

Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo.

Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*, Edições Universitárias Lusófonas.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editora, 2ª ed., Lisboa.

Daley, D. M. (1997). Putting the super in supervisor: Determinants of federal employee evaluation of supervisors, *Public Personnel Management*, 26 (3), 301-311.

Dawis, R.V. e Lofquist, L.H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. University of Minnesota Press, Minneapolis.

Edvardsson, B., Thomasson, B. e Qvretveit, J. (1994). *Quality of service*, London: McGraw-Hill.

Erenburg, M. e Graham, H. (1989). Cleveland's labor climate: Second impressions, *Labor Law Journal*, Dez, 788-792.

Feinstein, A. H., e Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees, [www.hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf](http://www.hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf)

Ferreira, J. M., Neves, J., e Caetano, A. (Coord.), (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Editora McGraw-Hill, Lisboa.

Ferreira, M. F. (2001). *Liderança – Satisfação: Problemática da Chefia Operacional de um Hospital*, Universidade dos Açores.

Fox, M. L., Dwyer, D. J. e Ganster, D. C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting, *Academy of Management Journal*, 36, 289-318.

Frataccia, E. V., e Hennington, I. (1982). Satisfaction of hygiene and motivational needs of teachers who resigned from teaching, A Paper Presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 212 612).

Friesen, D., Holdaway, E., e Rice, A. W. (1983). Satisfaction of school principals with their work, *Educational Administration Quarterly*, 19, (4), 35-58.

George, J. R., e Bishop, L. K. (1971). Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate, *Administrative Science Quarterly*, 16, 467-475.

George, J.M., e Jones, G.R. (1999). Understanding and managing organizational behaviour (2<sup>nd</sup> ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.

Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs, *Journal of Applied Psychology*, 72, 366-373.

Graça, L. (1989a). O que faz correr o chefe?, *Dirigir*, Lisboa, (6), Janeiro-Fevereiro, 28-30.

Graham, C., e McKenzie, A. (1995). Delivering the promise: The transition from higher education to work, *Education & Training*, 37 (1), 4-11.

Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University

Griffin, R.W., e Bateman, T.S. (1986). Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Review Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper e I. Robertson (eds.), John Wiley and Sons, New York.

Grint, K. (1998). Sociologia do Trabalho, Instituto Piaget, Coleção Sociedade e Organizações, 34, 11.

Hackman, J. R., e Oldman, G. R. (1980). Work Redesign, Reading, Mass: Addison-Wesley.

Hackman, J. R. e Oldham, G. R., (1975). Development of the Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hannay, M., e Northam, M. (2000). Low-cost strategies for employee retention, *Compensation & Benefits Review*, 32 (4), 65-72.

Harpaz, I. (1983). Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis, Libra Publishers, London.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, New York: The World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B., e Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, (6<sup>a</sup>ed., 2003), Original Published: New York, Wiley, 1959.

Hestkett, J. L. (1987). Lessons in the service sector, *Harvard Business Review*, 65(2), 118-126.

Hill, M. (1987). A theoretical analysis of faculty job satisfaction/dissatisfaction, *Educational Research Quarterly*, 10, (4), 36-44.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*, New York: Harper & Brothers Publishers.

Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. e Paul, K. B. (1989). Constitution of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures, *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.

Jackofsky, E. F. e Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climates, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.

Jacobs, R. e Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 62, 417-421.

Jayarathne, S. (1993). The Antecedents, Consequences, and Correlates of Job Satisfaction, In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, New York: Marcel Dekker.

Jex, S. M. e Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509-517.

Joyce, W. F., e Slocum, J. (1984). Collective Climate: agreement as a basis of defining aggregate climates in organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 27, n.º 4, 721-742.

Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in human resources management, In G.F. Ferris & K.M. Rowland (eds.), *research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 10, 31-72.

Judge, T. A. e Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship, *Journal of applied Psychology*, 78, 939-948.

Katzell, R. A. (1964). Personal values, job satisfaction, and job behavior, In Borow, H. (Ed.), *Man in a world of work*, Boston: Houghton Mifflin.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (8<sup>th</sup> ed.), Nova Iorque: Prentice-Hall.

- Lam, T., Zhang, H. e Baum, T. (1999). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22 (2001), 157-165.
- Lawler, E. E. (1973). Quality of working life and social accounts, In M. Dierkes and R. A.
- Lee, C., Ashford, S. J. e Bobko, P. (1990). Interactive effects of "Type A" behavior, and perceived control on worker performance, job satisfaction, and somatic complaints, *Academy of Management Journal*, 33, 870-881.
- Lichorish, L. J. e Jenkins, C. L. (1997). Introdução ao turismo, Editora Campos (ed. 2000).
- Lima, M. L., Vala, J., e Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional – Confrontos de Modelos, *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, A. Caetano (eds.), Celta Editora, Lisboa.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Locke, E. A. (1984). *Social Psychology and Organizational Behavior*, M. Gruneberg e T. Wall (eds.), Jonh Wiley and Sons, New York.
- Locke, E. A., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A, Moeller, N. L. e Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relations of job characteristics to job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Magretta, J. (2002). O Que é a Gestão. Como funciona e porque interessa a todos, Actual Editora.
- Medved, James A. (1982). The application of Herzberg's motivation and hygiene theory, *Educational Leadership*, 39, 555.
- Michaud, L. (2000). Turning the tables on employee turnover, *Franchising World*, 32 (4), 18-19.
- Mosley, V., e Hurley, M. (1999). IT skill retention, *Information Management & Computer Security*, 7 (3), 129-132.
- Nocera, M. J., e Kolb, J. A. (1998, March). The effect of supervisor/subordinate relationship on subordinate performance, role ambiguity and conflict, and job satisfaction, Paper presented at the Academy of Human Resource Development Conference, Oak Brook, IL.

- O'Discoll, M. P. e Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141-155.
- Papa, G. S. e Cotrim, C. P. (1995). O Marketing e o Bom Atendimento, *Treinamento e Desenvolvimento*, São Paulo, ano 3, n. 28, 42.
- Peiró, J.M. e Prieto, F., (1996). Tratado de Psicología del Trabajo – Vol.1: La Actividad Laboral en su Contexto, Editorial Síntesis, Madrid.
- Pires, A. O., Caramujo, E., Alves, M. G. e Moreira, P. (1999). Hotelaria em Portugal, Instituto para a Inovação na Formação, Coleção Estudos Sectoriais, 3 (2000).
- Pires, A. O., Caramujo, E., Alves, M. G., e Moreira, P. (1999). Hotelaria em Portugal, Suleman, F. (coord.), Instituto para a Inovação em Portugal (reimpressão Janeiro 2000), Lisboa.
- Poole, M. S. (1985). Communication and Organizational climates, In R.D. McPhee e P.K. Tompkins (eds.), *Organizational communication: traditional themes and new directions*, *Sage Annual Reviews of Communication Research*, vol. 13, 79-108.
- Porter, *apud* Escola Nacional de Saúde Pública (1991). Você é um Enfermeiro Motivado e Satisfeito no seu Trabalho, Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública.
- Pritchard, R. P., e Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 126-146.
- Pritchard, R. D., e Shaw, J. B. (1978). Comparison of published measures of job satisfaction on a taxonomy of job rewards (AFHRL-TR-78-21), Brooks Air Force Base, TX: Occupation and Manpower Research Division, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 158 032).
- Quarstein, V., McAfee, R.B. e Glassman, M., (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction, *Human Relations*, 42, 859-873.
- Rain, J. S., Lane, I. M. e Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations, *Human Relations*, 44, 287-305.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related Differences in Work Attitudes and Behavior, A Review and Conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Rita, P. (1995). O Turismo em Perspectiva: Caracterização e Tendências do Mercado Internacional, In: *Revista Portuguesa de Gestão II/III*, Lisboa: Associação para o Estudo e Divulgação em Gestão, 7-18.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Roberson, L. (1990). Predictions of job satisfaction from characteristics of personal work goals, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 29-41.

Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace, Paper presented at the 2001 British Household Panel Survey Research Conference, 5-7 July 2001, Colchester, UK. [www.bath.ac.uk/~hssmj](http://www.bath.ac.uk/~hssmj).

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M., e Parks, M. (1992). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.

Roznowski, M., e Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal, In C. J. Cranny, P. C. Smith, e E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction* (pp. 123-163), New York: Lexington Books.

Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., e Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (50), 62-80.

Salancik, G.R. e Pfeffer, J., (1977). An Examination of Need-satisfaction Models of Job Attitudes, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Salancik, G.R., e Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Sarmiento, M. (2003). *Gestão pela Qualidade Total na Indústria do Alojamento Turístico*, Escolar Editora, Lisboa.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay, *Personnel Psychology*, 36, 1, 19-39.

Schneider, B. (1983a). Interactional psychology and organizational behavior, In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 5, 1-311.

Schneider, B. e Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Scott, K. D. e Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.

Seydoux, J., (1983). *De l'Hospitalité à l'Accueil*, Éditions Delta & Spes.

Shirom, A. (1989). Burnout in work organization, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 25-48.

Sigler, K. (1999). Challenges. *Management Research News*, 22 (10), 1-6.

Simons, T., e Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.

Simth, P. C., Kendall, L. M. e Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNally, Chicago.

Sirk, J. P. (1999). Administrators Influence on Job Satisfaction for West Virginia Special Education Teachers, Morgantown, West Virginia University.

Smith, P. C., Kendall, L. M. e Hulin, C. L. (1969). Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally.

Snyder, M. e Ickes, W. (1985). Personality and social behavior, In G. Lindzey e E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed.), vol.2, 883-948.

Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Spector, P. E. (1997a). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications, Inc., California.

Spector, P. E., Dwyer, D. J., e Jex, S. M. (1988). Relations of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources, *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.

Staines, G. L. e Quinn, R. P. (1979). American Workers Evaluate the Quality of Their Jobs, *Monthly Labor Review*, 102, 3-12.

Staw, B. M. e Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.

Verdugo, R. R., Greensberg, N. M., Henderson, R. D., Uribe, O. Jr., e Schneider, J. M. (1997). School governance regimes and teacher's job satisfaction: bureaucracy, legitimacy, and community, *Educational Administration Quarterly*, 33, (1), 29.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation, New York: John Wiley & Sons.

Weaver, C. N. (1980). Job Satisfaction in the United States in the 1970s, *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. e Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.

Wahba, M. A., e Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.

White, A. T. e Spector, P. E. (1985). An Investigation of Age-related Factors in the Age-job Satisfaction Relationships, *Psychology and Aging*, 2, 261-265.

Witt, L. A. (1989). Sex differences among bank employees in the relationships of commitment with psychological climate and job satisfaction, *Journal of General Psychology*, 116(4), 419-426.

Wood, O. R. (1976). A research project: Measuring job satisfaction of the community college staff, *Community College Review*, 3(3), 56-64.

Wright, J. D. e Hamilton, R. F. (1978). Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the "Job Change", *Hypothesis, Social Forces*, 56, 1140-1158.

## **Anexo 1**

**Inquérito aos trabalhadores do sector hoteleiro da ilha de São Miguel**

**Instruções de preenchimento do Questionário**

Este questionário tem como objectivo a elaboração de uma tese de mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, ministrado pela Universidade dos Açores.

O questionário divide-se em quatro secções:

Na primeira secção - Secção A, pretende-se recolher informação que permita identificar as características pessoais dos inquiridos. Embora as questões sejam de carácter pessoal, o seu anonimato enquanto respondente está totalmente garantido. Os questionários serão tratados de forma agregada.

Quanto à segunda secção - Secção B, pretende-se aferir do grau de satisfação geral dos empregados do sector hoteleiro relativamente ao seu trabalho, e dos aspectos relativamente aos quais, e em particular, o grau de satisfação ou de insatisfação é maior.

No respeitante à terceira secção - Secção C, são igualmente colocadas questões relativas a aspectos relacionados com o seu trabalho, tendo igualmente como objectivo aferir da sua satisfação no trabalho, mas de forma a ter em conta duas situações. Uma que corresponde à situação real, a um sentimento experimentado no seu dia-a-dia, àquilo que é, e uma outra que corresponde à situação ideal, àquilo que na sua opinião deveria ser.

Relativamente à quarta e última secção – Secção D, são-lhe colocadas questões directas relativas a aspectos igualmente ligados à satisfação no trabalho.

Leia cuidadosamente cada questão e responda tendo em conta não o que sente especialmente hoje, mas considerando todo o tempo e experiência decorrente das suas atribuições. Seja franco e honesto.

Por favor não deixe perguntas por responder.

Secção A

1. Sexo	Masculino -----	<input type="checkbox"/>
	Feminino -----	<input type="checkbox"/>
2. Idade	De 16 a 25 anos -----	<input type="checkbox"/>
	De 26 a 35 anos -----	<input type="checkbox"/>
	De 36 a 45 anos -----	<input type="checkbox"/>
	De 46 a 55 anos -----	<input type="checkbox"/>
	Mais de 55 anos -----	<input type="checkbox"/>
3. Nacionalidade	Portuguesa -----	<input type="checkbox"/>
	Outra -----	_____
4. Estado Civil	Solteiro (a)-----	<input type="checkbox"/>
	Casado (a) / União de Facto -----	<input type="checkbox"/>
	Divorciado (a) -----	<input type="checkbox"/>
	Outro -----	_____
5. Filhos Menores	Nenhum -----	<input type="checkbox"/>
	De 1 a 2 -----	<input type="checkbox"/>
	Mais de 2 -----	<input type="checkbox"/>
6. Habilitações Literárias	Quarta Classe ou equivalente -----	<input type="checkbox"/>
	Ciclo Preparatório ou equivalente -----	<input type="checkbox"/>
	Curso Geral dos liceus ou equivalente -----	<input type="checkbox"/>
	Décimo segundo ano -----	<input type="checkbox"/>
	Bacharelato -----	<input type="checkbox"/>
	Licenciatura -----	<input type="checkbox"/>
	Outro -----	_____

7. Com habilitação profissional reconhecida	
Não -----	<input type="checkbox"/>
Sim*-----	<input type="checkbox"/>
<p>* Titulares de carteiras profissionais                  * Certificados de aptidão profissional                  * Certificados de cursos de aprendizagem                  * Certificados de cursos técnico-profissionais                  * Certificados de cursos superiores na área do turismo</p>	
8. Categoria Profissional	
Empregado (a) de andares -----	<input type="checkbox"/>
Empregado(a) de lavandaria -----	<input type="checkbox"/>
Empregado(a) de Mesa/Restaurante -----	<input type="checkbox"/>
Empregado(a) de Bar -----	<input type="checkbox"/>
Cozinheiro(a) -----	<input type="checkbox"/>
Animação hoteleira * -----	<input type="checkbox"/>
Outro --- _____	
* Ginásio / Sauna / Massagens / Música	
9. Exerce cargo de chefia	
Não -----	<input type="checkbox"/>
Sim -----	<input type="checkbox"/>
10. Tempo de exercício como profissional do sector hoteleiro	
Menos de 1 ano -----	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 3 a 10 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 a 20 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 anos -----	<input type="checkbox"/>
11. Tempo na categoria profissional	
Menos de 1 ano -----	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 3 a 10 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 a 20 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 anos -----	<input type="checkbox"/>

**Questionário**

12. Tempo de exercício no actual hotel	
Menos de 1 ano -----	<input type="checkbox"/>
De 1 a 3 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 3 a 10 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 10 a 20 anos -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 anos -----	<input type="checkbox"/>
13. Tipo de contrato	
Indeterminado -----	<input type="checkbox"/>
A termo certo -----	<input type="checkbox"/>
Efectivo -----	<input type="checkbox"/>
14. Horário de trabalho	
A tempo parcial -----	<input type="checkbox"/>
A tempo inteiro -----	<input type="checkbox"/>
15. Em quantos hotéis já trabalhou	
De 1 a 2 -----	<input type="checkbox"/>
De 3 a 4 -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 4 -----	<input type="checkbox"/>
16. Qual o seu nível remuneratório mensal bruto	
Até € 400-----	<input type="checkbox"/>
De € 400 a € 500 -----	<input type="checkbox"/>
De € 501 a € 600 -----	<input type="checkbox"/>
De € 601 a € 700 -----	<input type="checkbox"/>
De € 701 a € 800 -----	<input type="checkbox"/>
De € 801 a € 900 -----	<input type="checkbox"/>
€ 901 ou mais -----	<input type="checkbox"/>
17. Quantas horas trabalha por semana	
Menos de 35 -----	<input type="checkbox"/>
Entre 35 a 40 -----	<input type="checkbox"/>
Mais de 40 -----	<input type="checkbox"/>
18. Qual a classificação da unidade hoteleira onde desempenha funções	
Hotel de 4* -----	<input type="checkbox"/>
Hotel de 3* -----	<input type="checkbox"/>

## Questionário

19. Qual a dimensão em número de trabalhadores da unidade hoteleira onde desempenha funções	Menos de 20 ----- <input type="checkbox"/>														
	De 20 a 50 ----- <input type="checkbox"/>														
	Mais de 50 ----- <input type="checkbox"/>														
20. Qual a dimensão em número de quartos da unidade hoteleira onde desempenha funções	Menos de 20 ----- <input type="checkbox"/>														
	De 20 a 60 ----- <input type="checkbox"/>														
	De 61 a 100 ----- <input type="checkbox"/>														
	De 101 a 200 ----- <input type="checkbox"/>														
	Mais de 200 ----- <input type="checkbox"/>														
21. Meio de transporte para o local de trabalho	Próprio ----- <input type="checkbox"/>														
	Público ----- <input type="checkbox"/>														
22. Qual a distância da sua residência relativamente ao seu local de trabalho	Menos de 5 Km ----- <input type="checkbox"/>														
	De 5 Km a 20 Km ----- <input type="checkbox"/>														
	De 21 Km a 50 Km ----- <input type="checkbox"/>														
	Mais de 50 Km ----- <input type="checkbox"/>														
23. Se na questão 21 respondeu Público, considere a seguinte questão															
	<table><tr><td>Discordo Totalmente</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>Concordo Totalmente</td></tr><tr><td></td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr></table>	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente		1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente									
	1	2	3	4	5	6									
<i>O horário praticado nos transportes públicos satisfaz a minha situação relativamente ao meu horário de trabalho</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

**Secção B**

Job Satisfaction Survey, Copyright Paul E. Spector 1994

<p style="text-align: center;"><b>JOB SATISFACTION SURVEY</b>  Paul E. Spector  Department of Psychology  University of South Florida</p> <p><small>Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</small></p>		
	<p>1 = Discordo totalmente      4 = Concordo ligeiramente  2 = Discordo moderadamente    5 = Concordo moderadamente  3 = Discordo ligeiramente      6 = Concordo totalmente</p>	<p>Por favor coloque um círculo em volta do número que, na sua opinião, melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões.</p>
1	Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo	1 2 3 4 5 6
2	Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho	1 2 3 4 5 6
3	O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho	1 2 3 4 5 6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	1 2 3 4 5 6
5	Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço	1 2 3 4 5 6
6	Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho	1 2 3 4 5 6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho	1 2 3 4 5 6
8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	1 2 3 4 5 6
9	A comunicação não é um problema no meu local de trabalho	1 2 3 4 5 6
10	Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes	1 2 3 4 5 6
11	Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos	1 2 3 4 5 6
12	O meu supervisor é injusto para mim	1 2 3 4 5 6
13	Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros sectores oferecem	1 2 3 4 5 6
14	Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido	1 2 3 4 5 6
15	Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos	1 2 3 4 5 6
16	Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho	1 2 3 4 5 6
17	Gosto de fazer o que faço no meu trabalho	1 2 3 4 5 6
18	Os objectivos desta organização não são claros para mim	1 2 3 4 5 6

## Questionário

	1 = Discordo totalmente 2 = Discordo moderadamente 3 = Discordo ligeiramente	4 = Concordo ligeiramente 5 = Concordo moderadamente 6 = Concordo totalmente	Por favor coloque um círculo em volta do número que, na sua opinião, melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões.
19	Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam		1 2 3 4 5 6
20	Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutros lugares		1 2 3 4 5 6
21	O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados		1 2 3 4 5 6
22	O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar		1 2 3 4 5 6
23	Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector		1 2 3 4 5 6
24	Eu tenho demasiado a fazer no trabalho		1 2 3 4 5 6
25	Eu aprecio os meus colegas de trabalho		1 2 3 4 5 6
26	Eu sinto frequentemente que não sei o que está acontecendo nesta organização		1 2 3 4 5 6
27	Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho		1 2 3 4 5 6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário		1 2 3 4 5 6
29	Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta		1 2 3 4 5 6
30	Eu aprecio o meu supervisor		1 2 3 4 5 6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático		1 2 3 4 5 6
32	Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser		1 2 3 4 5 6
33	Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção		1 2 3 4 5 6
34	Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho		1 2 3 4 5 6
35	O meu trabalho é agradável		1 2 3 4 5 6
36	As atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente		1 2 3 4 5 6

Secção C

Pense no serviço onde está colocado e no trabalho que aí desenvolve.

Determinadas características (extrínsecas e intrínsecas) do seu trabalho constam dos itens da escala de atitudes que a seguir se apresenta.

Em relação a cada item, vão-lhe ser postas sucessiva e invariavelmente duas questões:

- a) Até que ponto existem ou estão presentes essas características no trabalho que você desempenha habitualmente?
- b) Até que ponto deviam existir ou estar presentes essas características no trabalho que você desempenha habitualmente?

A resposta a cada uma das questões é feita através de uma escala de intervalos com a seguinte configuração:

Mínimo 1 2 3 4 5 6 Máximo

A título de exemplo e relativamente ao factor **prestígio**

- se acha, por exemplo, que tem **muito pouco ou nenhum** (mau) prestígio, marque com um círculo 1;
- se considera que tem **apenas um pouco** (mediocre -) prestígio, assinale 2;
- se acha que tem **alguma importância** (mediocre +) prestígio, escolha 3;
- se for **nem muito nem pouco** (satisfaz) prestígio, marque 4;
- se for já **bastante** (bom) prestígio, ponha o círculo no 5;
- se for **máximo ou total** (muito bom) prestígio, marque 6.

1. A <b>consideração</b> em que sou tido pelos meus superiores hierárquicos:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
2. A convicção íntima de que <b>vale realmente a pena</b> uma pessoa <b>esforçar-se, aperfeiçoar-se e dar o seu melhor</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
3. A <b>autonomia</b> que efectivamente detenho no desempenho das minhas funções:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
4. O sentimento de <b>segurança</b> que tenho por fazer parte desta organização:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
5. O sentimento de <b>auto-realização profissional</b> no lugar que ocupo (sentir que estou verdadeiramente a usar as minhas capacidades e a desenvolver as minhas potencialidades):	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6

## Questionário

6. A oportunidade de <b>entre ajuda</b> , de <b>colaboração</b> e de <b>cooperação</b> com os demais <b>colegas</b> de trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
7. O <b>prestígio</b> (reconhecimento) que tenho fora da minha organização (amigos, familiares, sociedade), devido ao estatuto do meu emprego e da minha profissão:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
8. A oportunidade de <b>crescer</b> e de me <b>desenvolver</b> como pessoa nas actividades que actualmente realizo:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
9. A percepção de ser relativamente <b>bem pago</b> , tendo em conta o sector onde desenvolvo o meu trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
10. A oportunidade de ter <b>verdadeiros amigos</b> (e não apenas colegas) no local onde trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
11. A possibilidade efectiva de <b>participar nas decisões</b> relativas ao meu trabalho e à organização:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
12. A oportunidade que tenho de <b>participar na organização do meu trabalho</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
13. O sentimento de <b>auto-estima</b> , a <b>imagem que uma pessoa tem de si próprio</b> , quando realizo o meu trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
14. A <b>independência</b> de pensamento e de acção, a <b>liberdade</b> de concepção, planeamento, execução e avaliação do meu trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
15. A percepção de que está <b>relativamente bem pago</b> , por comparação com as demais categorias dentro do sector hoteleiro:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
16. A <b>estabilidade em relação ao futuro</b> dentro da minha carreira profissional:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6

## Questionário

17. O <b>prestígio</b> (reconhecimento ou consideração) que tenho, considerando onde trabalho, entre os profissionais do sector do turismo de uma forma geral:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
18. A oportunidade de <b>aprender e de continuar a aprender</b> , não só nas funções que actualmente desempenho, como ao longo da minha carreira profissional:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
19. A <b>consideração</b> que mereço por parte dos clientes do meu hotel:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
20. A oportunidade de alcançar um elevado nível de <b>desempenho profissional</b> , dentro dos condicionalismos do hotel:		
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
21. A percepção de que a <b>remuneração</b> que me pagam pelo meu trabalho é compatível com o <b>padrão de vida</b> a que aspiro:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
22. O <b>apoio humano</b> (ou comportamento expressivo) que posso contar por parte do meu superior hierárquico imediato:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
23. O <b>afecto</b> e o <b>carinho</b> que me dispensam as pessoas que trabalham comigo no meu serviço:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
24. O devido <b>reconhecimento</b> pelo trabalho que realizo no serviço onde desempenho as minhas funções:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
25. O conforto e o bem estar, a higiene e a segurança das <b>condições materiais</b> no meu local de trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
26. A possibilidade efectiva de <b>participar no planeamento estratégico</b> do hotel. Por exemplo, participar na preparação dos planos e programas de acção:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
27. A percepção de que o meu <b>nível de remuneração</b> está de acordo com a qualidade do meu trabalho:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6

## Questionário

28. A <b>orientação técnica</b> com que posso contar da parte do meu superior hierárquico imediato:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
29. <b>Confiança em relação ao futuro</b> , face a eventuais mudanças no sector do turismo, por parte de todos os agentes envolvidos:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
30. A percepção de não trocar este hotel por mais dinheiro, devido às <b>boas condições de trabalho</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
31. A percepção por parte do meu superior hierárquico imediato de que uma elevada <b>carga de trabalho</b> pode pôr em risco a minha saúde, segurança e bem estar:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
32. A possibilidade de participar na <b>tomada de decisão e resolução de problemas</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
33. Aliberdade de <b>satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes acima do que é esperado</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
34. Compreensão e aceitação do <b>meu papel</b> e das <b>minhas competências</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
35. Oportunidade de <b>formação contínua</b> e <b>desenvolvimento pessoal</b> :	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
36. Exemplo de <b>trabalho em equipa</b> e <b>gestão por objectivos</b> por parte da direcção do hotel:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6
37. Entusiasmo com que vivo as <b>mudanças</b> operadas no hotel:	Min.	Máx.
a) até que ponto existe?	1	2 3 4 5 6
b) até que ponto deveria existir?	1	2 3 4 5 6

Secção D

Em que medida está satisfeito com o seu actual emprego nas seguintes áreas?

Por favor, meça o seu grau de satisfação mediante a seguinte escala:

1 → Totalmente insatisfeito	4 → Relativamente satisfeito
2 → Bastante insatisfeito	5 → Bastante satisfeito
3 → Relativamente insatisfeito	6 → Totalmente satisfeito

	Totalmente Insatisfeito							Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5	6	
- O seu trabalho em geral -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Salário -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Segurança de emprego -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Tipo de trabalho -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Número de horas de trabalho -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Horário de trabalho (diurno, nocturno, por turnos, etc.) -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Condições e ambiente no local de trabalho -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Colegas de trabalho -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Chefias directas -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Distância a que vive do local de trabalho -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- A política do hotel em relação à evolução na carreira -----		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- Tratamento equitativo* para com todos os trabalhadores -		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

\* em igualdade, sem favoritismos

Muito obrigado pela sua colaboração

## **Anexo 2**

### **Estatística descritiva**

### Statistics

	N		Mean	Mode	Std. Deviation
	Valid	Missing			
Sexo	214	0	1,74	2	,438
Idade	214	0	2,00	2	,944
Nacionalidade	214	0	1,03	1	,178
Estado civil	214	0	1,79	2	,613
Filhos menores	214	0	1,61	1	,647
Hab. literárias	214	0	2,49	2	1,125
Hab. prof. reconhecida	214	0	1,78	2	,415
Cat. profissional	214	0	3,96	1	2,444
Cargo de chefia	214	0	1,21	1	,408
Tempo de exercício	214	0	2,63	2	1,126
Tempo cat. prof.	214	0	2,35	2	1,072
Tempo exercício actual hotel	214	0	2,31	2	1,065
Tipo de contrato	214	0	2,59	3	,627
Horário de trabalho	214	0	1,94	2	,231
Hotéis já trabalhou	213	1	1,13	1	,390
Nível remuneratório	214	0	2,20	2	1,194
Horas trabalho semana	214	0	2,29	2	,494
Classificação hotel	214	0	1,57	2	,497
Nº trabalhadores hotel	214	0	2,29	2	,685
Nº quartos hotel	214	0	3,10	4	,827
Meio transporte	214	0	1,25	1	,433
Distância residência/hotel	212	2	1,70	2	,710
Transportes públicos	53	161	3,21	1	2,003

**Descriptive Statistics - Secção B do questionário sem o Reverse Score**

	N	Mean	Std. Deviation
Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo	209	2,69	1,566
Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho	209	3,91	1,592
O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho	209	4,43	1,483
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	209	3,61	1,593
Quando realizo um bom trabalho, recebo o reconhecimento que mereço	209	2,94	1,623
Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho	208	3,50	1,529
Gosto das pessoas com quem trabalho	208	5,00	1,101
Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	207	2,69	1,774
A comunicação não é um problema no meu local de trabalho	207	4,03	1,649
Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes	208	4,68	1,656
Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos	209	3,41	1,699
O meu supervisor é injusto para mim	207	2,53	1,516
Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros sectores oferecem	208	2,76	1,629
Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido	207	3,54	1,689
Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos	207	3,77	1,391
Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho	208	3,42	1,787
Gosto de fazer o que faço no meu trabalho	209	5,38	1,077
Os objectivos desta organização não são claros para mim	209	3,21	1,782
Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam	209	3,89	1,581
Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como noutros lugares	209	2,86	1,580
O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados	208	3,02	1,631
O conjunto de benefícios que recebo corresponde àquilo que é justo esperar	207	3,03	1,465
Existem poucas recompensas para quem trabalha neste sector	207	4,44	1,677
Eu tenho demasiado a fazer no trabalho	209	4,61	1,396
Eu aprecio os meus colegas de trabalho	207	4,88	1,225
Eu sinto frequentemente que não sei o que está acontecendo nesta organização	209	3,73	1,631
Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho	209	5,23	1,054
Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário	208	2,98	1,794
Há benefícios que deveríamos ter e que não são tidos em conta	209	4,78	1,366
Eu aprecio o meu supervisor	208	4,50	1,411
Tenho demasiado trabalho burocrático	204	3,21	1,633
Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser	208	4,29	1,555
Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho	209	3,64	1,705
O meu trabalho é agradável	209	4,85	1,127
As atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente	208	3,43	1,649
Valid N (listwise)	187		

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
remunera	245,9412	1791,120	,616	,728
promoção	244,7754	1815,197	,598	,731
supervis	239,6096	1821,917	,538	,734
benfsoci	245,8342	1847,784	,562	,736
reconhec	245,3743	1731,934	,760	,715
condtrab	243,6417	1926,199	,357	,750
colegas	240,0909	1853,298	,536	,738
traba_si	237,2406	1890,990	,482	,743
comunica	242,2193	1773,979	,674	,723
total	128,5134	509,692	1,000	,811

### Descriptive Statistics

	N	Mean		Std.
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
REMUNERA	207	11,0870	,3019	4,34352
PROMOÇÃO	209	12,4450	,2774	4,01057
SUPERVIS	205	17,3805	,3060	4,38151
BENFSOCI	206	11,3835	,2590	3,71727
RECONHEC	204	11,6324	,3184	4,54719
CONDTRAB	202	13,4109	,2335	3,31805
COLEGAS	205	16,8341	,2681	3,83889
TRABA_SI	207	19,7874	,2270	3,26548
COMUNICA	206	14,6845	,3076	4,41532
TOTAL	187	128,5134	1,6509	22,57636
Valid N (listwise)	187			

## Correlations

		REMUNERA	PROMOÇÃO	SUPERVIS	BENFSOCI	RECONHEC	CONDTRAB	COLEGAS	TRABA_SI	COMUNICA
REMUNERA	Pearson Correlation	1	,483**	,241**	,470**	,498**	,194**	,197**	,216**	,296**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,000	,006	,005	,002	,000
	N	207	207	203	204	202	201	203	205	204
PROMOÇÃO	Pearson Correlation	,483**	1	,180**	,536**	,508**	,075	,229**	,196**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,010	,000	,000	,288	,001	,005	,000
	N	207	209	205	206	204	202	205	207	206
SUPERVIS	Pearson Correlation	,241**	,180**	1	,100	,405**	,200**	,407**	,299**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,001	,010	.	,157	,000	,005	,000	,000	,000
	N	203	205	205	203	201	198	202	203	202
BENFSOCI	Pearson Correlation	,470**	,536**	,100	1	,465**	,144*	,157*	,176*	,197**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,157	.	,000	,043	,025	,012	,005
	N	204	206	203	206	201	199	203	204	203
RECONHEC	Pearson Correlation	,498**	,508**	,405**	,465**	1	,343**	,350**	,271**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	202	204	201	201	204	198	201	203	202
CONDTRAB	Pearson Correlation	,194**	,075	,200**	,144*	,343**	1	,079	,131	,309**
	Sig. (2-tailed)	,006	,288	,005	,043	,000	.	,265	,063	,000
	N	201	202	198	199	198	202	199	201	200
COLEGAS	Pearson Correlation	,197**	,229**	,407**	,157*	,350**	,079	1	,346**	,519**
	Sig. (2-tailed)	,005	,001	,000	,025	,000	,265	.	,000	,000
	N	203	205	202	203	201	199	205	204	203
TRABA_SI	Pearson Correlation	,216**	,196**	,299**	,176*	,271**	,131	,346**	1	,314**
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,000	,012	,000	,063	,000	.	,000
	N	205	207	203	204	203	201	204	207	205
COMUNICA	Pearson Correlation	,296**	,268**	,469**	,197**	,515**	,309**	,519**	,314**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	.
	N	204	206	202	203	202	200	203	205	206

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		SUBSIST	SEGURANÇ	SOCIAIS	ESTIMA	AUTONOMI	AUTOREAL
SUBSIST	Pearson Correlation	1	,599**	,524**	,531**	,544**	,646**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	171	170	170	163	166	167
SEGURANÇ	Pearson Correlation	,599**	1	,720**	,724**	,645**	,736**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	170	172	171	163	167	167
SOCIAIS	Pearson Correlation	,524**	,720**	1	,719**	,666**	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	170	171	172	164	167	168
ESTIMA	Pearson Correlation	,531**	,724**	,719**	1	,751**	,825**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
	N	163	163	164	164	160	161
AUTONOMI	Pearson Correlation	,544**	,645**	,666**	,751**	1	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	166	167	167	160	167	164
AUTOREAL	Pearson Correlation	,646**	,736**	,675**	,825**	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
	N	167	167	168	161	164	168

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

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
total	187	87,4%	27	12,6%	214	100,0%

