

# **Desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador: influência na satisfação**

Dissertação de Mestrado

Verónica da Conceição da Silva Machado

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# **Desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador: influência na satisfação**

Dissertação de Mestrado

Verónica da Conceição da Silva Machado

## **Orientador**

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



## RESUMO

Perante os desafios que são colocados atualmente, a satisfação no trabalho tem assumido grande relevância no contexto das organizações. Para que os recursos humanos estejam empenhados e comprometidos é necessário que os mesmos estejam satisfeitos. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo apurar quais os atributos pessoais e do emprego que determinam a satisfação no trabalho e, em que medida, a existência de desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador influenciam tal satisfação.

Para o efeito, foram analisados dados do *Internacional Social Survey Programme* (ISSP) sendo os mesmos posteriormente tratados com recurso ao modelo *probit* ordenado. Apurou-se que os vários atributos pessoais e do emprego, em análise, influenciam a satisfação dos trabalhadores. Além disso, “Ser um emprego com um salário elevado”, “Ser um emprego seguro”, ou seja, estável, e “Ser um emprego com possibilidades de promoção” foram os atributos analisados quanto à importância dada pelo trabalhador e à sua presença no emprego atual, sendo construídos, assim, os (des)equilíbrios em estudo. Concluiu-se que tais desequilíbrios têm impacto na satisfação com o emprego.

**Palavras-chave:** características do emprego, características pessoais, desequilíbrios, recursos humanos, satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

In a world full of challenges currently faced by organizations, job satisfaction has assumed a great relevance. It is therefore necessary that human resources have dedication and commitment with the organization and for that purpose it is important that they are satisfied with the job. With this said, the main goal of this study is to define which are the job and personal determinants of job satisfaction and to which extent the existence of mismatches between job characteristics and those desired by the worker influence job satisfaction.

For this purpose, data from the *Internacional Social Survey Programme* (ISSP) were analyzed using an ordered *probit* model. It was found that several personal and job related attributes have an influence on worker's satisfaction. Futhermore, "A job with high income", "A secure job", that is stable, and "A job with possibilities of promotion" were attributes analyzed regarding the importance given by the worker and their presence in the current job, allowing to build the mismatches under analysis. The results allows to conclude that mismatches have an impact on job satisfaction.

**Keywords:** job caracteristics, personal caracteristics, mismatches, human resources, job satisfaction.

## AGRADECIMENTOS

Este percurso apenas foi possível com o apoio e contributo, direto ou indireto, de certas pessoas que estiveram sempre presentes nesta experiência, nem sempre fácil, mas enriquecedora.

Agradeço primeiramente ao meu orientador, Professor Doutor José António Cabral Vieira, não só, pela orientação académica nesta dissertação, bem como, pelo incentivo e motivação, paciência, disponibilidade, reflexões e críticas demonstrados durante a execução deste trabalho e por todos os conhecimentos que me transmitiu.

Ao Luís, pelo apoio incondicional, compreensão, paciência e motivação para completar mais esta etapa na minha vida.

À Marina e à Vera, pela paciência, amizade, disponibilidade e leitura crítica e atenta das versões preliminares da tese.

Aos restantes familiares, amigos e colegas de trabalho. Trilhar este caminho com desafios e incertezas foi mais fácil com o vosso apoio, compreensão, energia e alegria.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABELAS .....	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA .....	4
2.1 Conceito de satisfação no trabalho .....	4
2.2 Dimensões e medidas de avaliação da satisfação no trabalho .....	5
2.3 Aspectos teóricos .....	8
2.4 Evidência empírica .....	18
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA .....	34
3.1 Apresentação do problema a analisar .....	34
3.2 Os dados.....	34
3.2.1 Fonte e variáveis do inquérito .....	34
3.2.2 Construção dos desequilíbrios (desalinhamentos) entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador .....	35
3.2.3 Descrição da amostra .....	37
3.2.4 Desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador – influência na satisfação: análise de regressão .....	39
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Escala de importância a considerar quanto à presença de determinados atributos num emprego .....	36
Tabela 2. Níveis de concordância a considerar para a presença de determinados atributos no emprego atual .....	36
Tabela 3. (Des)equilíbrios ou (des)alinhamentos entre as características do emprego e as preferências do trabalhador .....	37
Tabela 4. Estatística descritiva .....	38
Tabela 5. Determinantes da satisfação com o emprego.....	41

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Nos tempos que correm, os recursos humanos são o ativo mais valioso que uma organização pode ter, pois, o seu nível de compromisso é fundamental para o bom funcionamento da mesma (Fulmer e Ployhart, 2014). Contudo, o desempenho dos recursos humanos é afetado pela motivação e satisfação com a sua função, dois conceitos distintos, mas inteiramente relacionados.

A satisfação é um dos conceitos mais pesquisados e que assume grande importância, tanto para o tecido empresarial, como para o estudo do comportamento organizacional. Com a sua própria abordagem e relevância, encontramos na literatura inúmeras definições de satisfação no trabalho. Em traços gerais, o conceito pode ser entendido como um estado emocional ou como uma atitude que uma pessoa tem em relação à sua situação laboral.

Quanto à motivação, e ao contrário do que acontece com o conceito de satisfação, as definições existentes na literatura não são contraditórias. A motivação é entendida como um impulso interno que leva o indivíduo à ação. É um processo que contribui para a intensidade, direção e persistência do esforço, por forma a alcançar um determinado objetivo.

Em termos gerais, a motivação expressa a tensão produzida por uma necessidade e a satisfação a sensação de atender esta mesma necessidade. No contexto laboral, a motivação pode ser entendida como um conjunto de forças intrínsecas ao indivíduo que o fazem envolver nas atividades laborais no sentido de alcançar determinados resultados. Já a satisfação no trabalho é o resultado de uma avaliação subjetiva das condições de trabalho e dos respetivos resultados.

Assim, e perante os desafios que as organizações enfrentam nos dias de hoje, é fundamental conseguir que os seus funcionários estejam empenhados e comprometidos (Viera, 2019). Para que tal aconteça, os mesmos têm de estar satisfeitos com o trabalho, pois só assim conseguirão dar o seu melhor.

Para além do bem-estar do indivíduo, a sua satisfação revelará melhor produtividade, comprometimento, e contribuirá, decerto, para uma cultura organizacional em que as

peças sentem ser parte integrante e fundamental da organização e, por isso, esforçam-se e melhoram o seu desempenho.

De acordo com Vieira (2019), muitos determinantes da satisfação no trabalho têm impacto no comprometimento organizacional. Assim, o comprometimento desempenha um papel importante em aspetos como o absentismo, rotatividade, desempenho e produtividade. Tal como a insatisfação conduz a uma série de comportamentos indesejáveis, também a falta de comprometimento poderá traduzir-se em consequências negativas para a empresa. É, portanto, necessário valorizar os recursos humanos na busca do sucesso organizacional e vantagem competitiva.

No entanto, autores como March e Simon (1958) defendem que a insatisfação pode ter consequências positivas para a eficiência organizacional. Os autores argumentam que, quando os funcionários estão insatisfeitos com o seu trabalho, podem tentar mudar a sua situação atual, criando novas e melhores ideias, ou formas de realizarem a sua função e, deste modo, a insatisfação ser um apelo à sua criatividade.

As pessoas devem ser consideradas como as principais fontes de crescimento e desenvolvimento organizacional e, por isso, assumem grande importância fatores comportamentais que podem influenciar o seu desempenho e interferir nos seus resultados.

Torna-se assim imperativo, nos dias de hoje, a criação de perspetivas de crescimento para o funcionário, motivando-o e alinhando os objetivos pessoais aos objetivos da organização. É de igual modo importante perceber que características e/ou fatores devem ser considerados como os principais determinantes da satisfação, ou seja, perceber as necessidades do colaborador e focar a sua satisfação neste sentido.

O trabalho ocupa uma grande parte da vida das pessoas e, por isso, torna-se fundamental perceber de que forma os indivíduos estão, ou não, satisfeitos com o mesmo e qual o impacto no seu bem-estar e nas organizações. Neste sentido, assume importância perceber que características fazem o indivíduo encarar o seu emprego como algo prazeroso ou, por outro lado, como um sacrifício.

O principal objetivo desta dissertação é perceber quais os determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes para a satisfação no trabalho e, em que medida, os desalinhamentos, ou *mismatches*, conforme referidos na literatura internacional, entre

as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador influenciam a sua satisfação. Para tal, recorreu-se a dados do *Internacional Social Survey Programme* (ISSP), analisados posteriormente com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences 20.0* (SPSS) e ao *Stata - Software for Statistics and Data Science*.

A presente dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta um enquadramento sobre a importância do estudo da satisfação no trabalho, motivação para a escolha do tema, principais objetivos e estrutura da dissertação. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde é abordado o conceito de satisfação no trabalho, suas dimensões e medidas de avaliação, aspetos teóricos e evidência empírica. O terceiro capítulo assenta na análise de dados e interpretação dos resultados obtidos. No último e quarto capítulo, são apresentadas as conclusões e possibilidades futuras de investigação.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceito de satisfação no trabalho

O interesse sobre a satisfação no trabalho remonta ao início do século XX, em que o modelo do *Taylorismo* foi posto em causa, e passou-se a valorizar o fator humano nas organizações. É a partir deste marco que o conceito assume outros contornos, passando a ser uma fonte de interesse na pesquisa de muitos investigadores. O trabalhador deixou de ser associado a apenas um comportamento simples e mecânico, com vista ao seu sustento, e passou a ser visto como um todo, conduzido por uma sociedade, portador de necessidades, não só fisiológicas, mas também de segurança, afeto, de cariz social, prestígio e autorrealização.

Neste sentido, várias têm sido as ciências que deram o seu contributo para compreender o comportamento humano nas organizações e, de facto, encontramos na literatura, um vasto leque de definições de satisfação no trabalho. Contudo, não existe uma única definição de satisfação, pois é um estado que varia de pessoa para pessoa e pessoas diferentes reagem de forma diferente a situações semelhantes, podendo, ou não, valorizar aspetos diferentes (Fraser, 1983).

Para muitos autores a satisfação é vista como um sentimento ou estado emocional, e, para outros, como uma atitude, ou seja, é vista como resultado de uma medida de comparação entre as necessidades, expectativas e realidade no âmbito laboral.

Na opinião de Locke (1976) a satisfação é um estado emocional positivo, ou de prazer, que advém de dois grupos de fatores: eventos e condições de trabalho e agentes de trabalho. No primeiro grupo, destacam-se aspetos como o ambiente de trabalho, o reconhecimento e remuneração, enquanto que no segundo destacam-se a relação com os colegas, chefias e a própria empresa/organização.

Newstrom e Davis (1993) partilham da ideia de Locke e definem satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis, resultantes da forma como os colaboradores consideram a sua atividade laboral.

Robbins e Judge (2013) vão ao encontro de Beer (1964) ao definir que a satisfação é a atitude geral de uma pessoa em relação à sua situação laboral. Na perspetiva de Robbins

e Judge (2013) e, ao contrário do que Locke (1976) defende, a satisfação e a insatisfação são fenómenos distintos, sendo que a insatisfação está relacionada com fatores que caracterizam o trabalho, como o ambiente, sistema de recompensas e chefia, conforme sugerido pela Teoria de Herzberg (1959).

## **2.2 Dimensões e medidas de avaliação da satisfação no trabalho**

Paralela à dificuldade de definir satisfação, surge também a questão sobre a sua mensuração. Neste sentido, Robbins e Judge (2013) sugerem duas abordagens: mensuração através de uma classificação global única ou de uma soma de pontuações.

A primeira abordagem consiste em questionar o quão satisfeito o colaborador está, considerando, por exemplo, uma escala entre completamente insatisfeito e extremamente satisfeito. É uma abordagem unidimensional na medida em que não resulta da soma de aspetos que caracterizam o emprego, muito embora dependa deles.

A segunda, uma abordagem multidimensional, identifica elementos-chave que são avaliados individualmente segundo uma ponderação própria. Os elementos-chave mais comuns são a natureza do trabalho, relacionamento com colegas e chefias, oportunidades e evolução de carreira e remuneração.

Locke (1976) identificou como dimensões da satisfação global a satisfação com o trabalho, salário, promoções, reconhecimento, benefícios, chefia, colegas e condições de trabalho, direção e organização. Estas dimensões foram também estudadas por Deshpande (1996), sendo que constatou que os inquiridos estavam mais satisfeitos com o trabalho e menos satisfeitos com o salário.

A avaliação da satisfação, em contexto laboral, pode ser feita por métodos diretos ou indiretos. Quanto aos métodos diretos, a utilização de um questionário é provavelmente o mais adotado, sendo exemplos de outros métodos diretos a entrevista, as escalas de diferenciadores semânticos e o método dos incidentes críticos. Quanto aos métodos indiretos, os mais utilizados são os que recorrem a técnicas projetivas, ou seja, o indivíduo, ao interpretar escalas de rostos de pessoas, desenhos ou a completar frases, está, sem o saber, a revelar as suas atitudes. Estes últimos métodos, têm associada uma

certa subjetividade das interpretações e dificuldade de quantificação das respostas, apesar da sua fácil utilização.

Hackman e Oldham (1975) projetaram o *Job Diagnostic Survey* (JDS), um questionário composto por subescalas (entre dois a cinco itens cada) que medem a natureza do emprego e das tarefas, a motivação, personalidade, estados psicológicos e reações. Uma das reações é relativa à satisfação no trabalho e destacam-se aspetos como a segurança, recompensas e supervisão.

O JDS foi alvo de várias revisões pelos autores, sendo que o inquérito resultante da revisão de 1974 foi dividido em oito sectores, sete dos quais relacionados com aspetos da função, nomeadamente, descrição, identificação, características e grau de preferência, comprometimento e satisfação com a mesma, o que os outros pensam e o que é mais importante na função e, por fim, um sector dedicado à identificação demográfica.

Atualmente existem várias adaptações, para diferentes países e culturas, sempre com o objetivo comum de medir a perceção das características laborais, a satisfação e a motivação dos trabalhadores. Este instrumento permite, ainda, a obtenção de um índice de satisfação geral.

Ironson et al. (1989) projetaram o *Job in General Scale* (JIG) para avaliar a satisfação geral no trabalho. Os autores defendem que a satisfação não é resultado do somatório das suas diversas dimensões, pelo que deve ser medida por uma escala geral, como este questionário. A sua estrutura é composta por dezoito itens que referem com uma só palavra, ou através de frases curtas, aspetos relacionados com o trabalho, em termos gerais, e não em relação às suas dimensões específicas.

O *Job Satisfaction Survey* (JSS) desenvolvido por Spector (1985) apresenta uma estrutura de subescalas, com o objetivo de medir a satisfação nas suas nove dimensões (satisfação com a remuneração, promoção, supervisão, benefícios sociais, reconhecimento, condições de trabalho, colegas, trabalho em si e comunicação) e a satisfação geral. Cada dimensão é composta por quatro itens, perfazendo um total de trinta e seis. O colaborador pode escolher uma de seis alternativas disponíveis em cada item, invocando em cada um deles uma afirmação favorável, ou desfavorável, em relação ao aspeto analisado.

Originalmente concebido por Smith et al. (1969), o *Job Descriptive Index* (JDI) encontra-se estruturado para medir cinco dimensões da satisfação geral (satisfação com o trabalho, salário, promoções, supervisão e colegas), através de setenta e dois itens. As opções de resposta são três (sim, não e não sabe), sendo este aspeto criticado na literatura por Hernández et al. (2004). Os autores sugerem eliminar a opção de resposta “não sabe”, excluindo, assim, alguma subjetividade e obrigando o indivíduo a uma escolha dicotómica.

Embora seja uma escala muito utilizada, tem como pontos fracos, apontados por Cook et al. (1981), o facto de alguns itens não se aplicarem à globalidade dos grupos de trabalhadores. Spector (2008) acrescenta mais, afirmando que, muito embora contemple setenta e dois itens, não abrange dimensões como o reconhecimento, autonomia e *feedback*.

Um dos questionários mais utilizados pelos investigadores é o *Minnesota Satisfaction Questionnaires* (MSQ), existindo duas versões do mesmo: uma longa, com cem itens, e uma curta, com vinte itens. Ambas permitem medir a satisfação geral, intrínseca e extrínseca no trabalho, e avaliam as suas inúmeras dimensões: independência, variedade, estatuto social, valores morais, segurança e estabilidade, serviço social, autoridade, utilização das capacidades, responsabilidade, criatividade, realização pessoal que advém da atividade laboral, progressão, políticas e práticas da organização, supervisão em termos técnicos e de relações humanas, reconhecimento, colegas e condições gerais de trabalho.

As escalas principais deste questionário são a escala de satisfação intrínseca e a escala de satisfação extrínseca. A primeira é relativa ao trabalho, em si mesmo, e a forma como os colaboradores o percebem, ao passo que a segunda é relativa a aspetos que não estão diretamente relacionados com o ofício em si, como por exemplo, a remuneração.

As medidas de avaliação da satisfação no trabalho são um instrumento fundamental que permite conhecer que aspetos e fatores são determinantes para a satisfação dos colaboradores. São uma forma de perceber as suas necessidades reais e mover esforços no sentido de melhorar a sua satisfação e conseqüentemente o seu desempenho, resultados e comprometimento.

Um colaborador insatisfeito pode resultar em gastos muito elevados para uma organização. Neste contexto, Zhou e George (2001) sugerem a existência de quatro

formas dos indivíduos responderem à insatisfação, definidas como “saída”, “voz”, “lealdade” e “negligência” e, que se diferenciam pela sua natureza ativa ou passiva e destrutiva ou construtiva.

Segundo os autores, a resposta mais ativa e destrutiva, a de saída, caracteriza-se por um comportamento orientado para o afastamento da empresa. O indivíduo pretende demitir-se e procurar um novo emprego. Neste cenário, a possibilidade de a insatisfação ser um apelo à criatividade é remota. Se o custo de sair da empresa for superior, acaba por permanecer nela por necessidade, deixando de ter qualquer vínculo afetivo à empresa.

Se os colaboradores tiverem perceção de que os seus comportamentos surtirão efeitos positivos, estes terão uma atitude construtiva e ativa de melhorar as condições, sugerindo melhorias e discutindo problemas. Neste caso falamos de uma voz ativa na organização.

Numa abordagem mais passiva e construtiva, o funcionário espera, ainda que otimista, que as condições melhorem, defendendo a empresa e acreditando que o melhor será feito. A sua lealdade é um ponto de destaque.

Se o trabalhador optar por uma resposta negligente, notar-se-ão comportamentos como o absentismo, redução de empenho e conseqüente aumento de erros ou falhas.

Em suma, a satisfação assume-se com um importante aspeto a ter em consideração pelas organizações, sendo fundamental perceber quais as necessidades e fatores que determinam a satisfação dos seus colaboradores, por forma a obter bons resultados e vantagem competitiva. A ausência de satisfação, não só produzirá efeitos negativos no bem-estar dos funcionários, mas também no sucesso, eficácia e eficiência de qualquer organização.

### **2.3 Aspetos teóricos**

A teoria clássica, defendida por Taylor (1911), alega a importância dos aspetos materiais na satisfação no trabalho, afastando assim a importância dos aspetos humanos. O objetivo final é de maximizar a recompensa financeira e, portanto, o funcionário reage e toma decisões racionais, neste sentido. Os aspetos materiais não podem ser considerados como os únicos aspetos importantes para a satisfação no trabalho. Aliás, com o

*Taylorismo*, facilmente se percebeu que as características próprias das tarefas dos operadores (divisão, elevada especialização e simplificação), acabavam por ser repetitivas e monótonas, provocando elevada desmotivação.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) é provavelmente a teoria da motivação mais conhecida e, a base para teorias contemporâneas, que surgiram mais tarde. No entanto, é possível fazer um paralelismo à satisfação no trabalho, na medida em que podemos dizer que esta relaciona o modo como as características do emprego respondem às necessidades individuais de cada colaborador e procura compreender os mecanismos que o levam a agir.

Para Maslow (1943), as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente e, quando satisfeita uma necessidade, esta é substituída pela necessidade imediatamente seguinte. Frequentemente representadas em uma pirâmide, encontramos, desde a base até ao topo, as necessidades fisiológicas (incluem a fome, sede, abrigo e outras necessidades do corpo), de segurança (segurança e proteção contra danos físicos e emocionais), sociais (incluem aceitação, amizade e o sentir que se pertence a determinado grupo), de autoestima (incluem fatores internos de estima, como a realização e autonomia, e fatores externos como o *status* e reconhecimento) e de autorrealização (necessidades de crescimento e autodesenvolvimento).

Assim, a teoria sugere que para motivar alguém é necessário saber em que nível da hierarquia o indivíduo se encontra e, evidenciar a satisfação neste mesmo nível ou no imediatamente superior.

O grupo de necessidades anteriormente mencionado foi, ainda, dividido por Maslow (1943) em necessidades de nível mais baixo (necessidades fisiológicas e de segurança) e necessidades de nível mais alto (as relacionadas com a autorrealização). O princípio desta divisão está relacionado com o facto de as necessidades de nível mais baixo serem satisfeitas quase sempre externamente (por via de uma remuneração ou permanência no emprego) e, as de nível mais alto serem satisfeitas internamente (condição intrínseca ao indivíduo).

Assim, e no âmbito laboral, os funcionários precisam de um salário suficiente para alimentação, abrigo e para se protegerem a si e à sua família, de forma satisfatória. Para além disto, precisam, também, de um ambiente seguro, e de estabilidade no trabalho, ainda antes que lhes sejam proporcionados estímulos destinados à sua autoestima,

participação ou oportunidades de crescimento. Nos dias que correm as necessidades fisiológicas e de segurança são na maioria das situações cumpridas, satisfatoriamente.

Estando as necessidades anteriormente descritas satisfeitas, as necessidades de carácter social passam a ser o próximo objetivo de alcance do indivíduo. Há uma vontade de sentir que está a participar e que é parte integrante da organização. Se este patamar não for atendido, dificilmente o colaborador responderá às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

Nos níveis superiores da hierarquia de Maslow (1943), os colaboradores querem sentir-se úteis, bons naquilo que fazem e querem sentir que estão a fazer algo importante com o seu trabalho. Para cargos de topo e /ou chefia, oferecer tarefas desafiadoras e que envolvam os demais colegas, na fixação de objetivos e tomada de decisões, pode ser uma forma de atender a este tipo de necessidades.

Em suma, podemos fazer-nos suportar desta teoria para relacionar a satisfação no trabalho com o modo como as características deste respondem às necessidades individuais de cada colaborador, e procurar compreender os mecanismos que o levam a agir. É uma teoria intuitiva, de fácil compreensão e lógica, sendo que foi a base para muitas outras teorias, como por exemplo a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959).

Herzberg (1959) defendeu a existência de fatores motivacionais, que enquadra nos níveis superiores da hierarquia de Maslow (reconhecimento, realização, responsabilidade, crescimento e potencial de promoção), e de fatores higiénicos, os quais enquadra nos níveis inferiores (salário, políticas da empresa, condições de trabalho, relacionamento com outros colegas, segurança e condições físicas do local de trabalho). Os primeiros, de natureza intrínseca, quando presentes aumentam a satisfação no trabalho, no entanto, não diminuem a insatisfação. Os segundos, de natureza extrínseca, podem gerar insatisfação quando não estão presentes, mas não aumentam a satisfação. Por outras palavras, Herzberg (1959) concluiu que os fatores que levam à satisfação são diferentes e separados dos que levam à insatisfação.

Assim, os fatores motivacionais levam à satisfação de longo prazo, enquanto que os fatores higiénicos conduzem ao alívio da insatisfação, a curto prazo. São os fatores intrínsecos que motivam verdadeiramente e, perante a sua ausência, os meios para incentivar a força laboral passarão por confiar responsabilidades, permitir autonomia, o pleno uso das capacidades e o enriquecimento do cargo. Os fatores higiénicos são usados

pelas organizações para estimular o desempenho dos funcionários. Para aumentar a motivação no trabalho as tarefas devem ser enriquecidas, ou aperfeiçoadas, no sentido de definição de objetivos, atribuição de responsabilidades e desafios.

Esta teoria, apesar de intuitiva e apelativa, foi alvo de algumas críticas. Uma das quais apresentada por Rollinson (2008) é o facto de que o que são fatores de higiene para uma pessoa ou numa cultura, podem ser motivadores para outras e vice-versa. Hellriegel e Slocum (2011) entendem que, apesar de Herzberg considerar o salário como fator de higiene, que determina a insatisfação, para algumas pessoas, a presença de um salário maior pode motivá-las e satisfazê-las.

Assim e, mais recentemente, autores como Santana et al. (2014) e Kucharska e Bedford (2019), abordaram a questão da satisfação com o emprego numa perspetiva multicultural, ou seja, de que forma, certas características associadas a diferentes culturas têm maior ou menor influência na satisfação dos trabalhadores. É importante referir que, as dimensões culturais referenciadas em tais estudos, remontam às encontradas por Hofstede (1980): distância ao poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e aversão à incerteza, sendo mais tarde introduzidas outras duas dimensões, nomeadamente, orientação a longo prazo *versus* a curto prazo e culturas indulgentes *versus* culturas restritivas.

Em traços gerais, os indivíduos inseridos em culturas onde existe uma grande distância ao poder, e prevalece a centralização, estão mais motivados para conquistar uma melhor posição ou melhor remuneração. A relação com a gerência é, nestes casos, menos importante para alcançar maior satisfação no emprego.

Culturas altamente individualistas valorizam empregos desafiadores, sendo a relação entre o nível de independência do trabalho e a satisfação no mesmo, forte. São privilegiados, portanto, melhores salários, em detrimento de, por exemplo, laços pessoais, comparativamente a culturas coletivistas.

Em culturas onde predomina a masculinidade, assumem maior importância para a determinação da satisfação no emprego, a possibilidade de progressão, oportunidade de crescimento e novos desafios. São menos valorizados pontos como a segurança do emprego, tempo de lazer, relação com os superiores e cooperação.

Em sociedades onde os indivíduos não gostam de situações ambíguas e procuram evitá-las, os mesmos são motivados pela segurança, estima e boa relação com colegas de trabalho.

Funcionários inseridos em sociedades com orientação a longo prazo privilegiam as relações e a cooperação. O salário não assume grande importância como nas sociedades com orientação a curto prazo.

Sociedades com maior nível de complacência, permitem aos colaboradores que satisfaçam, não só as suas necessidades básicas, como também os seus desejos de lazer e divertimento. Nestas sociedades, as recompensas materiais não são importantes. O lazer, os laços e as relações pessoais têm maior importância na satisfação no trabalho, enquanto que em culturas mais repressivas, a materialidade assume maior destaque.

Um dos modelos mais investigados, e com maior confirmação empírica, em diferentes contextos culturais, é o modelo das características da função, de Hackman e Oldham (1975), assente em cinco dimensões do trabalho. Os autores basearam-se na Teoria de Herzberg (1959), considerando as características importantes do emprego, bem como as diferenças entre os indivíduos e as suas necessidades. São, então, sugeridas pelos autores, como dimensões que produzem resultados positivos, não só na motivação e satisfação, mas também na qualidade do trabalho e baixo absentismo, a variedade das competências, identidade das tarefas, significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

A variedade das competências refere-se ao grau em que a tarefa requer uma variedade de atividades diferentes para a sua execução, através das quais há envolvimento e uso de várias aptidões e talentos pela mesma pessoa. De uma forma geral, funções com repetições rotineiras de tarefas, logo menos variadas, são mais desmotivadoras e, portanto, diminuem a satisfação. De igual modo, produzir um resultado final visível e, não ser simplesmente parte do processo, produz efeitos positivos na satisfação, o que nos conduz à importância da identidade das tarefas.

Ter elevado nível de independência no planeamento e execução da função (autonomia), o facto do impacto deste ser, por exemplo, positivo para a vida de outras pessoas (significado da tarefa), e a existência de informação sobre a realização do trabalho e os níveis de desempenho alcançados (*feedback*) têm, de igual forma, impacto positivo na satisfação.

Articulados com as cinco dimensões enumeradas anteriormente, os autores definem três estados psicológicos críticos, que têm efeitos positivos na satisfação. O primeiro, denominado significado do trabalho, resulta das dimensões “variedade de competências”, “identidade da tarefa” e “significado da tarefa”. Este estado estabelece o nível no qual o trabalhador percebe o seu trabalho como algo significativo e recompensador. O segundo estado, responsabilidade pelos resultados, traduz-se no nível no qual o indivíduo se sente responsável pelos resultados do seu trabalho. Por último, o conhecimento de resultados, é o estado representativo do grau de conhecimento e compreensão sobre o desenvolvimento do trabalho, de forma contínua.

Da conjugação das cinco dimensões propostas e dos três estados psicológicos críticos, Hackman e Oldham (1975) sugerem resultados como a alta motivação interna, satisfação geral com o trabalho e com a sua produtividade, qualidade no desempenho da função, baixo absentismo e baixa rotatividade.

Dodd e Ganster (1996) constataram no seu teste ao modelo das características do trabalho de Hackman e Oldman (1975), que a presença das cinco dimensões numa função promove um aumento da motivação intrínseca, assim como da satisfação geral. Jong et al. (2001) afirmam, ainda, que estas características têm grande importância no bem-estar psicológico dos indivíduos.

Para que a relação entre as características da função e o resultado destas características possa ser positivo, existem outros fatores a ter em consideração, como por exemplo, a necessidade de crescimento por parte dos funcionários (Cunha et al., 2014). Assim, os que têm necessidades de crescimento superiores, reagem de forma mais positiva à presença das cinco características do modelo. Por outro lado, se a capacidade do colaborador em corresponder às exigências do trabalho for inferior à necessária para o desempenho da tarefa, este pode não conseguir atingir um nível de desempenho elevado. Fatores externos como o local de trabalho, se o indivíduo exerce as suas funções em *open space* ou não, influenciam a perceção do mesmo quanto à autonomia.

Transversal a todos estes fatores, há que ter em consideração a satisfação geral com o contexto, pois, se o indivíduo se sentir insatisfeito com a chefia ou salários, é muito provável que responda de forma menos positiva às características da função. Em suma, é um modelo que apresenta inúmeras variáveis e condicionantes e, desta forma, cada pessoa responderá de forma diferente às características da função.

Salancik e Pfeffer (1977) explicam, através da teoria do processamento social de informação, por que motivo a mesma função pode ser entendida de formas diferentes por pessoas diferentes. Os autores defendem que as atitudes e percepções face ao emprego são construídas socialmente, ou seja, são o espelho da informação proporcionada pelas pessoas com as quais os colaboradores entram em contacto, e que, tanto as características objetivas como subjetivas do trabalho, são importantes na satisfação pessoal.

Deste modo, algumas pessoas dão mais valor a desempenhar funções com maior nível de autonomia comparativamente a outras, possivelmente mais inseguras e pouco confiantes, que darão mais valor a exercer uma função sob orientação superior, não apreciando atividades que exigem maior independência.

Assim, num panorama atual, em que as organizações têm a satisfação dos trabalhadores em consideração, devem atribuir às funções características motivadoras, e alinhar estas mesmas com as características e necessidades dos seus colaboradores. De forma geral, poder-se-ia dizer que cada pessoa teria uma função adequada a si, o que bem sabemos, nos dias que correm, não é tarefa fácil, e nem sempre é exequível.

A teoria da adaptação ao trabalho (Dawis et al., 1968) é uma das mais consideradas para a compreensão da satisfação profissional. A questão central desta teoria prende-se com a correspondência entre as necessidades e os valores dos funcionários e as características do contexto laboral.

São sugeridos pelos autores dois tipos de correspondência: a correspondência entre os atributos individuais (capacidades e competências) e as exigências da função, designada de outra forma, por resultados satisfatórios, e a correspondência entre o contexto laboral e as necessidades e valores individuais.

São de realçar os seguintes pressupostos da teoria: (i) a adaptação do indivíduo ao trabalho resulta da correspondência entre os seus atributos e as exigências das suas funções, bem como da satisfação do indivíduo em relação ao trabalho; (ii) os resultados satisfatórios dependem da relação entre as capacidades e competências individuais e as necessárias para o desempenho da função, implicando, assim, uma relação entre sistema de recompensas e necessidades individuais; (iii) a satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando uma relação entre as competências individuais e as requeridas; (iv) a relação entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas mede-se pelos resultados satisfatórios; e (v) a

relação entre resultados satisfatórios e competências requeridas pelas funções é medida pela satisfação no trabalho.

A teoria sugere que níveis insuficientes de satisfação, ou de resultados satisfatórios, podem contribuir para a saída do colaborador da organização. Esta teoria considera, também, que a satisfação resulta de uma discrepância entre as necessidades e os valores que a pessoa procura com o desempenho da função e o que efetivamente acontece a este nível. Em suma, é a consequência de um ajuste entre os resultados do emprego e os desejos do funcionário.

A teoria dos eventos situacionais, apresentada por Quarstein et al. (1992) determina que a satisfação no trabalho resulta de dois fatores: características situacionais e eventos situacionais.

As características situacionais podem ser analisadas pela pessoa, antes mesmo de aceitar desempenhar funções na organização. São exemplos destas características o salário, oportunidades de desenvolvimento pessoal e condições laborais.

Os eventos situacionais ocorrem após o início do desempenho de funções. Ao longo da sua atividade laboral, o indivíduo pode deparar-se com situações que lhe são favoráveis, como por exemplo, ter autonomia na sua função, ou desfavoráveis, como ter de fazer, por exemplo, horas extraordinárias.

A pesquisa efetuada pelos autores, foi direcionada no sentido de perceber qual o motivo por que algumas pessoas, que desempenham funções com características favoráveis, demonstram satisfação no trabalho diminuta, enquanto que outras, com características semelhantes, apresentam níveis superiores de satisfação. Os eventos situacionais, contrariamente às características laborais, que são, por norma, duradouras e com alguma estabilidade, são próprios de cada situação. Assim, é mais fácil para uma pessoa controlar as suas respostas emocionais perante as características do emprego, do que controlar as mesmas quando se trata de eventos situacionais. Pode concluir-se que a variação que ocorre no nível de satisfação dos indivíduos é resultado de um conjunto de respostas emocionais a eventos situacionais, ainda que as características situacionais sejam semelhantes.

O modelo da satisfação das facetas proposto por Lawler (1973), defende que a satisfação no trabalho resulta do grau de discrepância entre aquilo que o funcionário

espera ter direito a receber, e o que realmente recebe. Deste modo, o autor identifica como dois fatores que levam à satisfação ou insatisfação, a percepção da quantidade que deveria ser recebida (recompensas esperadas) e a percepção da quantidade efetivamente recebida (recompensas recebidas).

As recompensas esperadas resultam, segundo o modelo, não só da percepção da contribuição individual para o trabalho, como da percepção das contribuições dos colegas e das próprias características laborais.

São as características pessoais, ou variáveis pessoais, como a experiência, competência, esforço, idade e antiguidade, por exemplo, que influenciam a percepção das contribuições, dos resultados individuais e dos restantes colegas. Já a percepção das características do emprego, emerge de fatores como a dificuldade, quantidade de tempo e grau de responsabilidade inerentes à própria função.

Em termos gerais, resultante da comparação entre a percepção da quantidade que deveria ser recebida e a percepção da quantidade efetivamente recebida, existem três cenários possíveis: (i) satisfação – quando a percepção da quantidade que deveria ser recebida encontra-se no mesmo patamar que a efetivamente recebida; (ii) insatisfação – quando a percepção da quantidade efetivamente recebida está aquém da esperada; e (iii) sentimento de culpa - quando a percepção da quantidade efetivamente recebida está muito além da esperada.

Neste modelo destacam-se dois processos distintos na busca pela satisfação no trabalho: um processo de comparação intrapessoal e interpessoal. No primeiro, o colaborador analisa aquilo que recebe e aquilo que acredita merecer, com base nas suas qualificações e competências. No segundo, a comparação envolve aquilo que o indivíduo recebe com o que recebem os seus colegas, tendo em conta os resultados obtidos. Em ambos os casos, o nível de satisfação será tanto maior quanto mais próximas forem as recompensas recebidas, das esperadas.

O modelo dinâmico da satisfação no trabalho, desenvolvido por Bruggemann et al. (1975), considera a mesma como resultante de um processo de interação entre o indivíduo e a sua situação laboral. A conclusão dos autores é que, quanto maior for a possibilidade que o mesmo tem de controlar a sua situação no emprego, maior será a sua satisfação.

Este modelo assenta em dois conceitos diferentes: o valor real e o valor nominal das características laborais. O primeiro traduz-se pelo grau em que as características estão presentes no trabalho, sendo que estas derivam dos subsistemas tecnológico e social da própria estrutura da organização. O segundo conceito, refere-se ao que o colaborador deseja obter por via da sua atividade profissional, sendo que estas expectativas resultam das motivações, aspirações e ambições pessoais, influenciadas pelo seu contexto socioeconómico.

São variáveis do modelo, a discrepância entre o valor real da situação de trabalho e o valor nominal do indivíduo, as alterações ao nível das aspirações do indivíduo e os comportamentos adotados pelo mesmo face às situações do trabalho.

Assim, consoante a discrepância verificada entre as necessidades, as expectativas e os motivos do colaborador para com a situação laboral, influenciadas pelas suas aspirações e as estratégias comportamentais adotadas, resultam diferentes formas de satisfação no trabalho: (i) progressiva; (ii) estabilizada; (iii) resignada; (iv) insatisfação no trabalho construtiva; (v) insatisfação no trabalho estável; e (vi) pseudo-satisfação no trabalho.

No estado de satisfação progressiva, a pessoa está satisfeita com o seu emprego e procura aumentar as suas aspirações para otimizar o seu nível de satisfação, enquanto que na satisfação estabilizada apenas busca manter o seu nível de aspirações.

A satisfação resignada traduz-se, para o colaborador, numa insatisfação pouco definida, sendo o seu objetivo o de reduzir as suas ambições, para se adequar às condições laborais.

Quando a pessoa se sente insatisfeita, apresentando, no entanto, algum nível de tolerância à frustração e procurando manter o seu nível de interesse, através de soluções para os seus problemas, está perante uma insatisfação no trabalho construtiva. Se, no entanto, não mostrar interesse em procurar soluções, a sua insatisfação é estável.

Por último, a pseudo-satisfação significa que o indivíduo se sente frustrado e insatisfeito com o emprego, acabando por ter uma perceção distorcida da realidade, não conseguindo identificar soluções que conduzam à melhoria da sua situação.

Bruggemann et al. (1975) caracterizam o modelo como sendo dinâmico, uma vez que todo o processo se realimenta a partir do desenvolvimento de novas expectativas,

necessidades e atitudes que ocorram durante o processo de ajustamento, em função de mudanças no ambiente de trabalho.

Esta abordagem remete-nos para uma necessidade sistemática, que se pode revelar um grande desafio, no acompanhamento da evolução ao nível da satisfação no trabalho e as suas potenciais alterações, por parte da gestão das organizações.

## 2.4 Evidência empírica

Os estudos realizados sobre a satisfação tiveram como intuito o apuramento de fatores que a desencadeiam e como podem eles melhorar a satisfação do trabalhador.

A satisfação pode ser vista, conforme referido anteriormente, como resultado de uma medida de comparação entre as necessidades, expectativas e realidade no âmbito laboral. Neste sentido, os determinantes da satisfação podem ser divididos em dois grupos: determinantes pessoais e determinantes organizacionais.

No que concerne aos determinantes pessoais, estes são derivados de fatores associados à própria pessoa, podendo ser de natureza demográfica (género, idade, habilitações literárias, religião, habilitações profissionais, tempo de trabalho, estado civil, entre outras) ou individual (afeto positivo, *locus* de controlo do indivíduo).

Relativamente aos determinantes organizacionais, destacam-se na literatura aspetos como o salário, horas de trabalho, função em si mesma, perspectivas de carreira, tipo de chefia, colegas de trabalho, condições físicas, cultura organizacional, quantidade de trabalho, autonomia, flexibilidade de horários, formação profissional, segurança, entre outros.

Dados os determinantes da satisfação no trabalho (características do indivíduo, características laborais e interação de ambas), Judge e Klinger (2008) sugeriram que a mesma pode ser explicada segundo três modelos: modelos centrados no indivíduo, nas situações e nas interações entre indivíduos e situações.

Com os modelos centrados no indivíduo, pretende-se averiguar que características do mesmo fazem com que este se torne mais ou menos satisfeito. Estes modelos são ainda

divididos em dois grupos, a saber: (i) modelo dos efeitos pessoais específicos; e (ii) modelo dos efeitos pessoais inespecíficos.

No modelo dos efeitos pessoais específicos é estudada a correlação no sentido de determinar a quantidade de variância da satisfação explicada por fatores pessoais e individuais (por exemplo, afeto positivo ou negativo, necessidade de crescimento psicológico, entre outros) e/ou variáveis demográficas (idade, sexo, nível de escolaridade, entre outras). Quanto ao modelo dos efeitos pessoais inespecíficos, é determinada a influência das variáveis pessoais na satisfação sem que as mesmas sejam especificadas.

Clark (1997) realizou um estudo sobre diferenças na satisfação no trabalho, por género, na Grã-Bretanha, concluindo que as mulheres tinham maiores níveis de satisfação apesar de os seus empregos as remunerarem menos, e as oportunidades de promoção serem menores, comparativamente aos homens. O autor defende que esta situação se verifica, pois, as expectativas das mulheres são menores em relação ao trabalho, pela posição inferior que ocuparam no mercado de trabalho, no passado. Apesar disto, não foram encontradas diferenças na satisfação entre géneros nas faixas etárias mais jovens, com maior escolaridade e em locais de trabalho dominados por homens. Este facto é um indicador de que as mulheres, nos grupos mencionados anteriormente, apresentam níveis de expectativas superiores comparativamente aos das mulheres vistas como um todo.

Souza-Poza e Sousa-Poza (2000) reportaram, com base numa investigação internacional, em 21 países, com dados de 1997, que apenas a Grã-Bretanha, Nova Zelândia, Estados Unidos da América e Espanha apresentam diferentes níveis de satisfação por género, estatisticamente significantes. Na Espanha esta situação é favorável aos homens.

Quanto à idade dos funcionários, Herzberg et al. (1957) sugerem que, de forma geral, a satisfação é maior nos mais novos sendo que tende a decrescer nos primeiros anos de carreira. O ponto mais baixo de satisfação é alcançado quando têm entre os vinte e trinta anos de idade. Depois deste período, a satisfação aumenta constantemente com a idade.

Este comportamento em forma de “U” pode ser interpretado, no que diz respeito à entrada no mercado de trabalho, como um sentimento positivo dos indivíduos sobre a sua nova condição e transição para a vida ou idade adulta. Contudo, a perceção da diminuição de oportunidades leva a uma redução da satisfação, nos anos subsequentes. No devido tempo, os autores sugerem que o colaborador se acomoda ao seu papel laboral,

abandonando comportamentos e posições que não lhe são recompensadores e, subsequentemente, aumenta a sua satisfação. Este padrão foi, também, reportado por Handyside (1961).

Tal como a literatura internacional, o estudo de Vieira et al. (2005), com dados do *European Community Household Panel* (ECHP), de 1997 a 1999, revelou que a relação entre a satisfação no trabalho e a idade do trabalhador segue uma distribuição em forma de “U”. Neste mesmo estudo, no que diz respeito à educação e género, não foram encontrados efeitos significativos na satisfação no trabalho, ao contrário do que a literatura internacional sugere.

De acordo com Judge (1992), tendenciosamente, quanto mais jovem o colaborador, menos satisfeito é comparativamente a colegas mais velhos. A tendência é que, no mercado de trabalho, grande parte dos jovens ocupem posições hierárquicas inferiores e funções com menos responsabilidade, comparativamente aos seus colegas mais velhos. Os autores defendem que o primeiro contacto com este mercado, geralmente em tenra idade, leva, muitas vezes, a uma constatação menos positiva das divergências existentes entre a realidade laboral e as expectativas do indivíduo.

No que respeita à educação, estudos como o de Burris (1983) e Glenn e Weaver, (1982) encontram uma relação positiva com a satisfação no trabalho.

Vieira (2019) constatou que, à medida que o nível de educação aumenta, a probabilidade de um colaborador estar completamente satisfeito diminui, e o de estar completamente insatisfeito aumenta. No que toca à religião, concluiu que os budistas têm maior probabilidade de estarem completamente satisfeitos com o seu emprego. Para além disto, foram encontradas diferenças substanciais na satisfação no trabalho entre países.

Verhofstadt e Omeij (2003) estudaram o impacto da educação na satisfação com o primeiro emprego, concluindo que os indivíduos com maior escolaridade estão mais satisfeitos do que os com menor escolaridade, na medida em que, mais provavelmente, conseguem um melhor emprego. No entanto, ao ter em conta aspetos como o salário e outras características laborais, esta relação inverte-se, ou seja, pessoas com maior educação são menos satisfeitas. Uma possível explicação poderá residir no facto de ter maior educação ser sinónimo de ter, também, maiores expectativas, e portanto, a insatisfação ser mais provável se as mesmas não forem atendidas.

De forma geral, verificou-se, nos estudos com base neste tipo de modelo, que os fatores individuais, por si só, não eram suficientes para explicar a influência na satisfação, havendo a necessidade de incluir fatores situacionais.

Os modelos situacionais procuram averiguar que características do contexto laboral têm maior relação com os níveis de satisfação. As características mais representativas são o clima organizacional, as características do emprego e a informação social.

Assim, de forma geral, pessoas em bons climas organizacionais tendem a sentir-se mais satisfeitas. Para além disto, autores como Loher et al. (1985) e Cunha et al. (2014) afirmam existir uma relação moderada entre as características do emprego e os níveis de satisfação, sendo que esta relação é mais forte em pessoas com necessidade de desenvolvimento maior. Allen e van der Velden (2001), mostraram que a satisfação no trabalho é fortemente influenciada pelas características do mesmo.

No que diz respeito à ocupação profissional propriamente dita, o funcionário reage de forma diferente a características da sua função, como por exemplo, a autonomia e o *feedback*, conforme é sugerido pelo modelo das características da função, de Hackman e Oldham (1975).

Bos et al. (2009) propuseram-se investigar as diferenças nas características do emprego e determinantes da satisfação, entre funcionários universitários, de diferentes faixas etárias. Estes concluíram que as diferenças em relação às características do emprego, entre as distintas faixas etárias, estão presentes sendo, no entanto, pouco significativas e que, associada a uma maior idade, está associada maior satisfação.

A identidade da tarefa e as relações com os colegas foram apontadas como as principais determinantes da satisfação. Já a presença de conflitos, ausência de apoio da chefia e falta de oportunidades na carreira foram identificados como os fatores que mais prejudicam a satisfação. Os colaboradores mais velhos são os que mais prezam o apoio da chefia e as oportunidades. Na faixa etária intermédia, a característica apontada como mais relevante para a satisfação foi a autonomia.

Djastuti (2010), analisou e testou a influência das características do emprego, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional no desempenho dos colaboradores, em empresas de construção no Central Java, Indonésia. A conclusão foi de que a autonomia e identidade das tarefas assumem grande peso nas características do

emprego, tal como o compromisso contínuo assume para o comprometimento organizacional. Verificou-se, também, que a satisfação com a chefia, ou supervisores, tem grande influência na satisfação geral. A pesquisa revelou, ainda, o comprometimento organizacional como variável que une a relação entre as características laborais e o desempenho dos funcionários.

Katsikea et al. (2011) utilizaram o modelo das características da função num estudo a empresas exportadoras do Reino Unido. Os resultados deste estudo indicaram que níveis elevados de autonomia, variedade de tarefas e *feedback*, aumentam a satisfação intrínseca dos funcionários. Os autores concluíram, também, que a satisfação no trabalho tem uma relação positiva com o compromisso organizacional.

Anjum (2014) pretendeu com o seu estudo investigar a relação completa entre as características laborais como antecedentes da satisfação no trabalho, no sector bancário. Foi utilizada uma amostra de cem funcionários de diferentes bancos de Lahore, Paquistão.

O estudo concluiu que as características laborais estavam em perfeita correlação com a satisfação, mas, no entanto, os colaboradores valorizam mais a identidade da tarefa. Esta característica é, assim, a que tem mais peso para a satisfação.

O sector bancário é, de certo modo, padronizado e formalizado pelo que não existe grande espaço para os funcionários atribuírem mais importância à variedade de tarefas. A característica menos valorizada foi o significado da tarefa.

Fatores intrínsecos e extrínsecos foram, também, utilizados para prever a satisfação. No que diz respeito aos fatores intrínsecos, a conquista e responsabilidade são os fatores mais significativos. Já o reconhecimento afeta a variável dependente de forma insignificante. Quanto aos fatores extrínsecos, a remuneração é o fator que mais explica a satisfação, seguido da relação com os colegas e segurança em contexto laboral. As condições de trabalho e supervisão têm influência negativa na satisfação no trabalho.

Sá e Sá (2014) analisaram as características da função e o seu impacto nos níveis de satisfação dos funcionários de *call center* de uma empresa de telecomunicações. Os funcionários destacaram o significado da tarefa, *feedback* e variedade da tarefa como as características mais concretizadas na sua função, em detrimento da identidade da tarefa e autonomia. Assim, a sua função poderia ser enriquecida melhorando a autonomia e iniciativa que lhes são confiadas, podendo de futuro ter impacto positivo na sua satisfação.

Quanto à informação social, salienta-se que as pessoas adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social, ou seja, a sua satisfação dependerá muito da satisfação dos colegas, por exemplo. De igual forma, os funcionários veem as condições físicas como um espelho da preocupação da organização para com eles, pelo que, quanto melhores forem as condições, mais satisfeitos sentir-se-ão.

Autores como Herzberg (1987) e Spector (2008) defendem existir uma relação significativa entre o ambiente de trabalho e o nível de satisfação no trabalho. Os funcionários preocupam-se com o local onde exercem as suas funções, não só para seu próprio conforto, mas com o intuito de facilitar, também, a sua execução. Se as condições forem boas, será mais fácil realizar as tarefas e, por conseguinte, mais satisfeitos estarão (Luthans, 2011).

A ocupação profissional, para os indivíduos, não se traduz, apenas, em dinheiro ou realizações tangíveis. Para muitos, esta preenche também, a sua necessidade de interação social. Assim, o facto de ter colegas amistosos e solidários, leva a uma maior satisfação no trabalho (Locke, 1976). Um bom grupo de colegas serve como fonte de apoio, conforto e assistência ao próprio trabalho individual, tornando-o assim mais agradável. A ausência destas características produz efeitos negativos na satisfação em contexto laboral (Luthans, 2011).

Locke (1976) revela, também, que a satisfação no trabalho aumenta quando o seu supervisor é compreensível, amigável, ouve a opinião dos seus colaboradores, mostra interesse pessoal, oferece elogios e reconhece o seu bom desempenho. As chefias devem criar um ambiente em que os colaboradores tenham a oportunidade de desempenhar um papel ativo no processo de tomada de decisão.

Vieira (2019) concluiu que as características do emprego e do seu local são importantes para o nível de satisfação dos indivíduos, na maioria dos casos. Aspetos como, ser funcionário público, sentir-se seguro num emprego, ter uma remuneração superior, ter oportunidades de carreira e acesso a formação, sentir-se interessado no trabalho, e útil para a sociedade ajudando os demais, e ter facilidade em tirar tempo durante o horário de trabalho, têm impacto positivo na satisfação que uma pessoa tem para com o seu emprego. Têm igual efeito positivo o facto de os funcionários não se sentirem tensos com a sua ocupação, terem boa relação com os colegas e chefia,

conseguirem aplicar experiências e competências adquiridas anteriormente e que não existam interferências com a vida familiar.

Loher et al. (1985) numa investigação a 28 estudos existentes, evidenciaram a existência de uma relação moderada entre as características do emprego e os níveis de satisfação, variando, no entanto, em função das características individuais. Esta relação assume maior relevância em situações de pessoas com necessidades de crescimento mais baixas. Concluíram, assim, que fatores que não afetam a relação entre características laborais e satisfação no trabalho em indivíduos com necessidades de crescimento mais altas, assumem relevância em outros, com necessidades de crescimento mais baixas.

Um dos fatores situacionais mencionados pelos autores é a forma como o grupo de trabalho encara as oportunidades de enriquecimento do trabalho. As oportunidades de uma atividade laboral mais complexa e enriquecedora, por si só, podem não ser reconhecidas por colaboradores com necessidades de crescimento mais baixas, no entanto, a forma como os colegas apoiam estas oportunidades, pode ajudar a aumentar a sua satisfação, para com uma função mais complexa.

Não obstante a importância do ambiente de trabalho, colegas e chefias para a satisfação no trabalho, o salário é, igualmente, um dos fatores importantes que a influencia (Lambert et al., 2001). O salário é a recompensa que qualquer pessoa espera pela sua atividade profissional. Para além disto, qualquer indivíduo tem necessidades que dificilmente consegue satisfazer sem que tenha uma fonte de rendimento. Cunha et al. (2014) afirmam não existir uma relação linear entre salário e satisfação, todavia, afirmam que existem diferentes perspetivas quanto ao salário. Este pode ser visto como fonte de rendimento para satisfação das necessidades ou como afirmação de determinado estatuto ou reconhecimento. Allen e van der Velden (2001), tal como esperavam, constataram que os salários exercem um forte efeito na satisfação e os trabalhadores independentes são mais satisfeitos.

Os colaboradores veem a remuneração como o reflexo do seu contributo para a organização (Luthans, 2011) e, por isso, desejam um sistema de remuneração que considerem justo, inequívoco e alinhado às suas expectativas. Um salário justo e razoável proporcionará um sentimento de recompensa equitativa e, por conseguinte, repercutir-se-á em satisfação no trabalho.

Clark (1999) encontrou evidências de que a satisfação no trabalho está positivamente associada a mudanças salariais. No entanto, o nível salarial atual de um funcionário e a sua satisfação não estão relacionados. Hamermesh (2001) defende, também, que mudanças no salário têm impacto na satisfação com o trabalho.

Vieira et al. (2005) analisaram em que medida empregos com remunerações mais baixas poderão ser considerados, ou não, empregos de menor qualidade. Note-se que a qualidade de um trabalho é um conceito muito relativo, no entanto, em traços gerais traduz-se num equilíbrio entre características do mesmo e as do colaborador. É um conceito que envolve uma evolução subjetiva destas características pelo indivíduo, baseada nos seus próprios atributos e expectativas.

Com base nos dados do *European Community Household Panel* (ECHP), Vieira et al. (2005) concluíram que os colaboradores com remunerações mais baixas (salário/hora inferior a dois terços do salário/hora médio), apresentam níveis de satisfação mais baixos quando comparados com os seus colegas, com remunerações superiores. Verificou-se, ainda, que os determinantes da satisfação diferem em pessoas com remunerações mais ou menos baixas.

O sentido de justiça percebido, no que toca à remuneração e oportunidades de promoção, está significativamente correlacionado com a satisfação no trabalho (Witt e Nye, 1992). De acordo com Artz (2010), todo o pacote de compensações é uma parte importante na satisfação dos funcionários e não pode ser ignorado.

Assim, as promoções assumem um papel importante e são, também, um indicador chave para a satisfação no trabalho (Lambert et al., 2001), uma vez que proporcionam crescimento pessoal, mais responsabilidades e maior *status* social, em alguns casos. Os colaboradores que percebem que as decisões de promoção são tomadas com justiça, facilmente se sentirão satisfeitos (Witt e Nye, 1992). Contudo, importa realçar que as mesmas têm um efeito variável na satisfação, uma vez que podem assumir diferentes formas e têm uma variedade de recompensas associadas (Luthans, 2011).

Tanto os fatores individuais como os do contexto da organização têm grande importância na promoção da satisfação. Todavia, para cada um dos fatores o nível de importância atribuído pelo trabalhador é, de certo, diferente.

Nos modelos centrados nas interações entre indivíduos e situações, a satisfação no trabalho é resultado do processo de interação entre o indivíduo e a situação laboral. A satisfação será tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação.

Neste sentido, e não obstante a satisfação no trabalho ser determinada, tanto por características do indivíduo, como do próprio emprego, ambas não são determinantes isoladas da satisfação, havendo, sim, uma interação de ambas as características. É nesta interação que, muitas vezes, se verificam desalinhamentos ou *mismatches*, de acordo com a literatura internacional, entre as características desejadas e as efetivas, o que produz efeitos ao nível da satisfação no trabalho.

Surge, então, a questão se existirá, ou não, a função adequada para cada pessoa, onde as características do emprego se alinham com as características do colaborador.

Quando a atividade laboral das pessoas corresponde às suas necessidades, preferências e competências, elas tendem a ser relativamente mais satisfeitas, tanto com o seu emprego, como com a sua vida, para além de que os locais de trabalho, muito provavelmente, funcionarão de forma mais tranquila e eficaz (Kalleberg, 2008). Por outro lado, quando ocorre um desalinhamento ou falta de ajuste, muitas dificuldades podem surgir para os funcionários e para as suas famílias, bem como, para os empregadores e, em última instância, para a sociedade.

Fazer corresponder uma determinada pessoa, com sucesso, a um emprego adequado às suas necessidades e características, é uma tarefa difícil, não só pela complexidade dos trabalhos, bem como, pela diversidade existente entre pessoas.

De acordo com Kim e Choi (2018), a pesquisa sobre desequilíbrios no trabalho estendeu-se com o estudo feito por Duncan e Hoffman (1981), sendo os mais estudados na literatura os educacionais e os de competências.

Os desalinhamentos educacionais traduzem-se no nível de discrepância entre o nível de escolaridade real de um indivíduo, e o requerido pelo emprego. Perante isto, podemos falar de educação excessiva ou insuficiente.

Certo é, por exemplo, que muitas pessoas, incluindo graduadas, ocupam empregos para os quais as suas qualificações não são um requisito. Aliás, as preocupações com o excesso de educação foram expressas na década de 1970, quando a oferta de pessoas

instruídas parecia ultrapassar a sua procura no mercado de trabalho, resultando, aparentemente, em uma redução substancial nos retornos à escolaridade (Leuven e Oosterbeek, 2011).

Duncan e Hoffman (1981) e Hersch (1995) relataram estimativas de educação superior à necessária em toda a força laboral, na ordem dos 40%, nos Estados Unidos da América. Na Europa, Hartog e Oosterbeek (1988) relataram um valor de 16% para a Holanda, Alba-Ramirez (1993) de 17% para Espanha e Battu et al. (1999) de 31% para seis mercados de trabalho locais Britânicos.

Amador et al. (2008), com dados de 2001, do *European Community Household Panel* (ECHP), concluíram que, relativamente a situações de desalinhamentos, a correspondência educacional é um indicador bastante fraco da correspondência de qualificações ou competências. Concluíram, também, que o nível de satisfação dos funcionários com educação excessiva não difere significativamente do nível apresentado por aqueles que têm a educação adequada. Contudo, os indivíduos com baixa escolaridade eram mais propensos a ficar completamente satisfeitos com o seu emprego em geral, e com o tipo de trabalho que exerciam, do que os indivíduos com características semelhantes, incluindo os de mesmo nível formal de educação, mas considerados como educacionalmente adequados para o seu emprego.

Segundo os autores referidos anteriormente, anos adicionais de educação não influenciam a probabilidade de os funcionários estarem completamente satisfeitos com o seu trabalho ou salário, no entanto, aumentam a satisfação para com o tipo de trabalho.

Ter um emprego que requer menos educação do que a efetiva tem um efeito negativo na satisfação, embora não significativo. Na situação contrária, ter menos educação que a necessária, não tem efeito significativo na satisfação de acordo com Allen e van der Velden (2001).

Verhofstadt e Omey (2003) encontraram um impacto negativo significativo da educação excessiva na satisfação. Não é significativo para a satisfação o facto de homens e mulheres, vistos como um todo, num só grupo, considerarem ter menos educação do que a exigida pela sua atividade laboral. Porém e, de forma isolada, para os homens ter menor educação do que a necessária tem impacto positivo na satisfação, enquanto que para as mulheres tem um impacto negativo. Assim, mulheres que sentem ter menos educação do que a necessária são menos satisfeitas do que os seus colegas com a educação

adequada. Já os homens, são mais satisfeitos se desempenharem uma função que exija maior nível de educação do que o efetivo.

As competências, atitudes e conhecimentos possuídos pelos colaboradores determinam os seus níveis de qualificação profissional, que, por sua vez, podem ser inferiores ou superiores aos exigidos pelos seus empregos. Quando acontece, existe um desalinhamento de competências entre emprego e trabalhador, ou seja, existe uma diferença entre as aptidões individuais e as exigidas pelas características laborais.

Deste modo, por sobrequalificação entende-se quando as competências de um indivíduo (muitas vezes equiparadas à sua educação e a outras qualificações relacionadas com o trabalho) excedem as objetivamente exigidas para desempenhar a sua função. Por outro lado, fala-se de subqualificação quando os funcionários não têm as competências necessárias para realizar as tarefas de forma adequada.

Recentemente algumas investigações têm surgido no sentido de examinar qual o impacto da não correspondência de competências na satisfação do trabalhador. Battu et al. (1999) concluíram que a satisfação em contexto laboral é significativamente afetada por estes desequilíbrios.

Allen e van der Velden (2001) concluíram que, tanto os indivíduos com elevado nível de competências, como os com baixo nível, eram menos satisfeitos com o trabalho comparativamente aos colaboradores com as competências adequadas.

Os resultados da análise feita por Amador et al. (2008) mostraram que os desequilíbrios entre as competências exigidas pelo emprego e as efetivas do trabalhador reduzem o seu nível de satisfação. Os autores concluíram, também, que se o indivíduo passar de uma situação de inadequação para uma situação de adequação, o seu nível de satisfação será positivamente afetado depois do momento desta mudança.

Os indivíduos menos propensos a estarem satisfeitos com os seus empregos são aqueles cujas capacidades não estão relacionadas com o tipo de trabalho que fazem (funcionários mal qualificados), seguidos por aqueles que sentem que não são capazes de desempenhar a sua função com precisão, por falta das mesmas (funcionários pouco qualificados) e por aqueles que sentem que as suas capacidades estão a ser subutilizadas (funcionários sobrequalificados).

Vieira (2005) concluiu que, após controlar um grande conjunto de características individuais, a satisfação geral é afetada negativamente pela sobrequalificação percebida. O mesmo é válido para algumas dimensões, como a satisfação com a remuneração, com a segurança, com o tipo e horas de trabalho.

Foram calculados os efeitos marginais da sobrequalificação na probabilidade de os colaboradores diminuírem o seu nível de satisfação, sendo que os mesmos a relataram com recurso a uma escala de seis níveis. Concluiu-se, no que respeita à satisfação em geral, que ser sobrequalificado aumenta a probabilidade da satisfação se verificar nos níveis mais baixos (níveis 0 a 3) e reduz a probabilidade da mesma se verificar nos níveis mais altos (níveis 4 e 5). As mesmas conclusões são válidas para as dimensões satisfação com a segurança, com o tipo e número de horas de trabalho. Para além disto, a sobrequalificação tem um efeito positivo na probabilidade de o colaborador reportar um nível de satisfação com o salário mais baixo e reduz a probabilidade de reportar um nível de satisfação com o salário mais alto.

Foi, também, apurado que corte no salário o trabalhador estaria disposto a aceitar por forma a evitar a sobrequalificação. Concluiu-se que estaria disposto a desistir, no máximo, de 17,9% do seu salário.

Vieira et al. (2005) concluíram que, o facto de o indivíduo apresentar mais qualificações do que as necessárias, exerce um impacto negativo na sua satisfação, independentemente de ter uma maior ou menor remuneração.

Allen e van der Velden (2001) analisaram o efeito nos salários tendo em conta os desencontros educacionais e de competências, concluindo que os primeiros afetam fortemente os salários, não sendo esta situação explicada pelo nível de competências. No entanto, as divergências de aptidões explicam melhor a satisfação no trabalho do que as educacionais.

Amador et al. (2008) afirmam que os desequilíbrios de competências são um problema mais relevante para os funcionários do que os educacionais. As consequências na satisfação no trabalho são negativas quer para indivíduos com mais ou menos competências, embora as consequências possam ser mais positivas para aqueles que presenciam desequilíbrios educacionais.

Para além dos desalinhamentos educacionais e de competências, Kalleberg (2008), numa análise sobre como os mercados e a força de trabalho mudaram, nos Estados Unidos da América, sugeriu existirem outros desalinhamentos, nomeadamente, de temporalidade e preferências de tempo, geográficos ou espaciais, referentes a rendimentos inadequados e a conflitos entre a atividade profissional e a vida familiar.

Os funcionários têm preferências diferentes em relação ao número de horas de trabalho, que dependem, por exemplo, de fatores como a centralidade do trabalho para a sua identidade, grau de interesses não profissionais e responsabilidades familiares. Para além disto, a necessidade de laborar mais ou menos horas, de modo a obter um determinado rendimento, ou a satisfazer objetivos profissionais, difere entre pessoas. Neste contexto, os indivíduos poderão estar numa situação de excesso de trabalho (laboram mais horas do que as desejadas ou, em alternativa, laboram mais do que preferem num número fixo de horas) ou de trabalho insuficiente (laboram menos horas do que as desejadas).

No final dos anos 90, cerca de 60% dos homens e mulheres, nos Estados Unidos da América, gostariam de passar menos horas no emprego do que as que passavam na altura. Os homens tipicamente desejavam funções a *full-time* e as mulheres preferiam ocupações ainda com menos horas do que este regime. Em média, os homens desejariam trabalhar menos 9,8 horas e as mulheres menos 9,3 horas (Kalleberg, 2008). Esta diferença entre as horas de trabalho atuais e as desejadas, assumia maior expressão em colaboradores altamente qualificados, em cargos de gestão, com idades compreendidas entre os 35 e os 55 anos e casados.

Os desalinhamentos geográficos ocorrem quando barreiras geográficas, ou espaciais, impedem os indivíduos de laborarem em empregos para os quais são qualificados, ou que atendem as suas necessidades. Esta situação ocorre, por exemplo, quando existe transferência da área de trabalho de um lugar para outro, mesmo que os funcionários não sejam capazes de se deslocar para o novo lugar, nem tenham as competências necessárias para preencher os empregos que permanecem no mesmo local. Esta é uma situação que afeta, por exemplo, a área de residência do indivíduo e da sua família. Não se deslocando, o trabalhador poderá deparar-se com empregos, no local onde reside, com remunerações insuficientes para sustento da família.

Quanto aos rendimentos, muitas pessoas são incapazes de ganhar dinheiro suficiente, com os seus empregos, para fazer face às suas necessidades e às necessidades das suas famílias. Kalleberg (2008) focou-se, principalmente, nos desequilíbrios que ocorrem nos níveis mais baixos, onde colaboradores a tempo inteiro auferem um salário que não é o suficiente para cobrir as necessidades da família. Muitos destes colaboradores presenciaram uma estagnação ou declínio dos seus rendimentos, implicando, portanto, que, num casal, ambos tivessem de trabalhar mais horas, ou de ter outros empregos, por forma a proporcionar uma boa educação aos filhos, ter uma casa num bom bairro, carro e outras facilidades associadas ao estilo de vida da classe média.

Associado a este tipo de situações, muitas vezes os empregos não têm benefícios para os funcionários como, por exemplo, planos de saúde associados. Em 2005, 16% da população dos Estados Unidos da América não tinha um plano de saúde. Geralmente, empregos de baixa remuneração não oferecem seguro de saúde, no entanto, à margem desta situação, muitos indivíduos aceitam empregos que pagam menos se tiverem outros benefícios.

A experiência das pessoas em situações ou funções não profissionais pode esgotar as suas energias ou, por outro lado, enriquecê-las (Rothbard, 2001). Os desequilíbrios entre emprego e família ocorrem quando o mesmo esgota a pessoa em questão ou entra em conflito com o seu desempenho na vida familiar, ou vice-versa. Indivíduos com excesso de trabalho, podem ter dificuldades em cumprir as suas obrigações em outras funções, que não as profissionais, precisamente porque o tempo que está associado ao cumprimento da sua atividade profissional e ao seu bom desempenho, assim, não o permite.

Funcionários que estão aborrecidos, cansados ou tensos, como resultado da sua atividade laboral, terão maior dificuldade em transportar uma atitude positiva para a sua vida familiar e vice-versa. Outra situação frequente nos desequilíbrios entre trabalho e família advém do facto de, profissionalmente, o comportamento esperado em determinada função ser exatamente o contrário do esperado no plano familiar. Assim, indivíduos sobrecarregados e perante este tipo de desequilíbrios, dificilmente darão o seu melhor esforço em nome de uma organização, prejudicando a sua produtividade e desempenho.

Em suma, os desalinhamentos são problemáticos para os funcionários, para as suas famílias e são, também, prejudiciais para muitos empregadores e para a sociedade, de forma geral. Todas as partes interessadas beneficiarão se os indivíduos conseguirem ter empregos que correspondam às suas preferências profissionais e às suas necessidades. Os desequilíbrios mencionados anteriormente, produzem insatisfação no trabalho e potencialmente encorajam os funcionários a mudar a sua situação profissional, podendo até mesmo abandoná-la, na esperança de encontrarem uma que melhor corresponda às suas necessidades e expectativas (Edwards e Shipp, 2007).

Muitas situações de desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo indivíduo, para além de não se traduzirem em maior satisfação no trabalho, muito provavelmente produzirão *stress* e outros resultados psicológicos e físicos nefastos.

Para os empregadores e organizações, as consequências da subutilização da sua força laboral é uma questão que acarreta custos muito elevados, como consequência da perda de produtividade. Para além disto, colaboradores que são sobrequalificados, ou incapazes de trabalhar tanto quanto gostariam, não têm oportunidade de aplicar plenamente os seus talentos e competências, reduzindo assim a vantagem competitiva de uma organização, que depende cada vez mais da utilização eficaz e eficiente dos recursos humanos.

O impacto dos desalinhamentos pode custar milhões aos países, por exemplo, em serviços sociais e de saúde, ao providenciarem o suporte e a ajuda necessária a pessoas que sofrem as consequências indesejáveis da insatisfação, quer seja por rendimentos insuficientes, por *stress* causado pelo excesso de trabalho, entre outras razões.

Surge assim, um enorme desafio: reduzir desequilíbrios. Kalleberg (2008) afirma que esta situação requer estratégias variadas que dependerão de como se vê a sua causa básica subjacente. No que toca a habilitações e aptidões (sobrequalificação e subqualificação), provavelmente exigiria que os indivíduos mudassem de emprego por forma a haver um ajuste. Quanto ao excesso de trabalho ou trabalho insuficiente, requereria que o colaborador mudasse as suas expectativas ou referências, sem necessariamente mudar de emprego, isso se não estiverem associadas a objetivos de carreira firmemente sustentados.

Diferentes tipos de desalinhamentos envolvem a correspondência de indivíduos e empregos em várias dimensões e é muito improvável que bons ajustes possam ser alcançados em todos os aspetos ao mesmo tempo. Basta pensarmos que, muito embora se tente aumentar os requisitos de qualificação associados aos empregos, numa tentativa de

ajudar a reduzir a sobrequalificação, piorará, de certo, o problema da subqualificação. De igual forma, proporcionar mais educação e formação pode levar a maior sobrequalificação, se não houver oferta suficiente de empregos altamente qualificados. Reduzir o número de horas que uma pessoa pode trabalhar pode reduzir a incidência de excesso de trabalho, mas não é provável que resolva os desalinhamentos associados ao trabalho insuficiente.

## CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA

### 3.1 Apresentação do problema a analisar

Neste capítulo pretende-se averiguar até que ponto a existência de desalinhamentos entre as características que um trabalhador considera importantes num emprego, e as que efetivamente tem no seu emprego, influenciam a sua satisfação. Embora o efeito na satisfação dos trabalhadores decorrente de desequilíbrios ou desalinhamentos (*mismatches*) entre as características dos trabalhadores e as exigidas pelo emprego (ao nível da educação, por exemplo) tenha sido objeto de análise, conforme referido no Capítulo II, o tipo de desequilíbrio ou desalinhamento que proponho não tem sido, contudo, abordado na literatura.

### 3.2 Os dados

#### 3.2.1 Fonte e variáveis do inquérito

Os dados foram retirados do *Internacional Social Survey Programme* (ISSP), um programa de colaboração internacional que conduz à realização de inquéritos sobre diversas áreas de interesse relevantes para as ciências sociais. Este programa foi fundado em 1984 pela Austrália, Alemanha, Grã-Bretanha e Estados Unidos da América. Desde esta altura que o ISSP cobre várias culturas de todo o mundo. Cada membro institucional (organizações académicas, universidades ou agências de inquéritos) representa uma nação.

A amostra aqui utilizada foi retirada do módulo *Work Orientations* do ISSP e inclui informação referente a 36 países, obtida para o ano de 2015. Esta amostra abrange 14.437 observações referentes a trabalhadores por conta de outrem. Para este efeito, as células com valores omissos (*missing values*) foram eliminadas.

Os dados incluem o nível de satisfação do trabalhador com o emprego que possui, reportado numa escala ordinal de 7 pontos, definida como se segue:

- 1 -Completamente insatisfeito
- 2 - Muito insatisfeito
- 3- Insatisfeito
- 4- Nem satisfeito nem insatisfeito
- 5- Satisfeito
- 6- Muito satisfeito
- 7- Completamente satisfeito

Incluem ainda informação sobre o trabalhador ao nível da sua educação, idade, sexo, estado civil, nacionalidade e sindicalização e sobre o tipo de emprego, nomeadamente se trabalha no sector público ou privado, se supervisiona outros trabalhadores, tipo de contrato e horas de trabalho semanais, entre outras.

Foi também pedido aos inquiridos para valorizarem, de acordo com as suas preferências, numa escala ordinal com cinco níveis entre “Nada importante” e “Muito importante”, algumas características associadas a um emprego em geral. Foi ainda questionado, considerando também uma escala ordinal de cinco níveis entre “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”, até que ponto o seu emprego possuía estas mesmas características. Entre algumas das características encontram-se “Ser um emprego com um salário elevado”, “Ser um emprego seguro”, ou seja, estável, e “Ser um emprego com possibilidades de promoção”, as quais serão objeto de análise neste trabalho.

### **3.2.2 Construção dos desequilíbrios (desalinhamentos) entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador**

Os inquiridos foram confrontados com a seguinte frase “Indique quanto importante é para si num emprego em geral...,” seguindo-se um conjunto de características, tais como, um salário elevado, ser seguro ou estável, dar possibilidades de promoção, entre outras. As alternativas de resposta eram: “Muito importante”, “Importante”, “Nem muito nem pouco importante”, “Pouco importante” e “Nada importante”. A partir destes elementos e para efeito do presente estudo, construiu-se a seguinte informação:

Tabela 1. Escala de importância a considerar quanto à presença de determinados atributos num emprego

Muito importante	Sim (S)
Importante	
Nem muito nem pouco importante	
Pouco importante	Não (N)
Nada importante	

Ou seja, se o indivíduo respondeu “Muito importante” ou “Importante”, considera-se que sim (S), o atributo em análise é claramente valorizado pelo inquirido. Se respondeu “Nem muito nem pouco importante”, “Pouco importante” ou “Nada importante” considera-se que não (N), este atributo não é muito valorizado pelo inquirido.

Os inquiridos foram também confrontados com a seguinte frase “Indique até que ponto é que concorda ou discorda que o emprego que possui...,” seguindo-se um conjunto de características, tais como, tem um salário elevado, é seguro ou estável, dá possibilidade de promoção, entre outras. As alternativas de resposta eram: “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo totalmente”. A partir destes elementos construiu-se a seguinte informação:

Tabela 2. Níveis de concordância a considerar para a presença de determinados atributos no emprego atual

Concordo totalmente	Sim (S)
Concordo	
Não concordo nem discordo	
Discordo	Não (N)
Discordo totalmente	

Da conjugação da Tabela 1 com a Tabela 2, resultam quatro cenários possíveis: (S,S), (S,N), (N,S) e (N,N). Estes cenários, ou alternativas, encontram-se na Tabela 3 e correspondem a duas situações de alinhamento, ou equilíbrio, entre as características do emprego e a valorização dada pelo trabalhador, representadas por (S,S) e (N,N), e duas situação de desalinhamento ou desequilíbrio, representadas por (S,N) e (N,S):

Tabela 3. (Des)equilíbrios ou (des)alinhamentos entre as características do emprego e as preferências do trabalhador

		Considera um determinado atributo importante num emprego?	
		Sim	Não
Concorda que o seu emprego possui este atributo?	Sim	<b>(S,S)</b>	<b>(S,N)</b>
	Não	<b>(N,S)</b>	<b>(N,N)</b>

### 3.2.3 Descrição da amostra

A Tabela 4 inclui a média e o desvio padrão de algumas variáveis contínuas. Inclui ainda, a média de variáveis binárias, que assumem valores 1 e 0, sendo que neste caso a média corresponde à proporção de indivíduos com esta característica na amostra.

Como se pode verificar, o nível de satisfação dos inquiridos com o emprego é relativamente elevado sendo que 44% referiu estar muito satisfeito ou completamente satisfeito. A idade média na amostra é de 42 anos e a média da educação de 14,6 anos. Além disso, 63% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto, 26% são sindicalizados, 96% possuem um contrato permanente de trabalho e 26% referiu que supervisiona outros trabalhadores. A média de horas de trabalho semanal é de 37 horas.

Para efeitos de análise foram considerados, tal como já foi anteriormente referido, três atributos do emprego: “Ser um emprego com um salário elevado”, “Ser um emprego seguro”, ou seja, estável, e “Ser um emprego com possibilidades de promoção”.

Relativamente ao primeiro destes atributos, 25% considera-o importante e considera que o seu emprego o tem. No entanto, 58% não concorda que o seu emprego o tenha, mas considera-o importante, mostrando um elevado desequilíbrio. 70% considera que tem um emprego seguro ou estável e que este atributo é importante. Contudo, 26% considera-o importante, mas não concorda que o mesmo seja uma característica do seu emprego. No que respeita às possibilidades de promoção, refira-se que 48% não concorda que este atributo esteja presente no emprego que possui, apesar de o considerar importante.

Tabela 4. Estatística descritiva

	Média	Desvio Padrão
Completamente insatisfeito	0,011	
Muito insatisfeito	0,014	
Insatisfeito	0,046	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0,104	
Satisfeito	0,383	
Muito satisfeito	0,301	
Completamente satisfeito	0,142	
Idade	42,19	11,95
Mulher		
Anos de educação	14,61	10,05
Casado ou em união de facto	0,628	
Sindicalizado	0,261	
Sector público	0,330	
Supervisiona outros trabalhadores	0,251	
Contrato de trabalho permanente	0,955	
Horas de trabalho semanal	37,08	8,92
Austrália	0,027	
Áustria	0,025	
Bélgica	0,048	
Chile	0,024	
China	0,017	
Taiwan	0,050	
Croácia	0,025	
Répubblica Checa	0,032	
Estónia	0,032	
Finlândia	0,028	
França	0,027	
Geórgia	0,011	
Alemanha	0,044	
Hungria	0,026	
Islândia	0,030	
Índia	0,011	
Israel	0,027	
Japão	0,026	
Letónia	0,026	
Lituânia	0,018	
México	0,017	
Nova Zelândia	0,011	
Noruega	0,043	
Filipinas	0,024	
Polónia	0,019	
Rússia	0,036	

Tabela 4. (continuação)

Républica Eslovaca	0,027
Eslovénia	0,023
África do Sul	0,032
Espanha	0,038
Suriname	0,018
Suécia	0,035
Suíça	0,038
Reino Unido	0,029
Venezuela	0,017
<i>Atributo do emprego: Emprego com um salário elevado</i>	
(S,S) - Concorda que o emprego tem este atributo e considera-o importante	0,247
(S,N) - Concorda que o emprego tem este atributo, mas não o considera importante	0,039
(N,S) - Não concorda que o emprego tem este atributo, mas considera-o importante	0,576
(N,N) - Não concorda que o emprego tem este atributo e não o considera importante	0,138
<i>Atributo do emprego: Emprego seguro</i>	
(S,S) - Concorda que o emprego tem este atributo e considera-o importante	0,698
(S,N) - Concorda que o emprego tem este atributo, mas não o considera importante	0,022
(N,S) - Não concorda que o emprego tem este atributo, mas considera-o importante	0,263
(N,N) - Não concorda que o emprego tem este atributo e não o considera importante	0,016
<i>Atributo do emprego: Emprego com possibilidades de promoção</i>	
(S,S) - Concorda que o emprego tem este atributo e considera-o importante	0,260
(S,N) - Concorda que o emprego tem este atributo, mas não o considera importante	0,034
(N,S) - Não concorda que o emprego tem este atributo, mas considera-o importante	0,480
(N,N) - Não concorda que o emprego tem este atributo e não o considera importante	0,226

### 3.2.4 Desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador – influência na satisfação: análise de regressão

Neste ponto são analisados os determinantes da satisfação com o emprego, através de uma análise de regressão. Uma vez que a variável a explicar, ou seja, a variável dependente é ordinal, variando em sete níveis entre “1 - Completamente insatisfeito” a “7 - Completamente satisfeito”, conforme indicado no ponto 3.2.1, optou-se por utilizar o modelo *Probit Ordenado*. Quanto às variáveis explicativas, as mesmas incluem um conjunto de variáveis associadas ao trabalhador, tais como, a idade, a educação, o sexo, o estado civil, sindicalização e nacionalidade, e um conjunto de variáveis ligadas ao emprego, como o sector (público ou privado), supervisor de outros trabalhadores, tipo de contrato de trabalho e número de horas de trabalho semanal.

Foram consideradas ainda um conjunto de variáveis binárias, que assumem valor 1 e 0, para os (des)equilíbrios entre as características do emprego e a sua valorização por parte do trabalhador, conforme a especificação dada na Tabela 3. As características consideradas foram: “Ser um emprego com um salário elevado”, “Ser um emprego seguro”, ou seja, estável, e “Ser um emprego com possibilidades de promoção”.

Os resultados da estimação encontram-se na Tabela 5 e indicam que a probabilidade de o indivíduo estar complementemente satisfeito com o emprego, relativamente à alternativa de estar completamente insatisfeito, aumenta com a idade e diminui com os anos de educação completa, assim como, com o número de horas de trabalho semanal. Tal probabilidade é ainda maior para os trabalhadores do sector público, mas menor para os trabalhadores sindicalizados (relativamente aos não sindicalizados). É ainda mais elevada para os trabalhadores com contrato de trabalho permanente e para os supervisores. Como se pode também verificar pelos sinais dos coeficientes, assim como pelos níveis de significância, existe uma grande heterogeneidade na satisfação entre países (os Estados Unidos da América foram usados como referência na análise de regressão).

No que concerne aos (des)equilíbrios, objeto deste estudo, podemos verificar que os mesmos têm impacto na satisfação com o emprego. A hipótese de que eles não têm qualquer valor explicativo pode ser testada através da estatística:

$$LRT = -2 \times (\text{Log}_{Lr} - \text{Log}_{Li})$$

$\text{Log}_{Lr}$  e  $\text{Log}_{Li}$  correspondem aos valores da função de verosimilhança logaritmicada com as restrições (modelo estimado sem aquelas variáveis) e sem as restrições. LRT segue, sob determinados pressupostos, uma distribuição do tipo qui-quadrado com um número de graus de liberdade igual ao número de restrições impostas ao modelo. Estimando o modelo com as correspondentes (nove) restrições obtém-se, então, que:

$$LRT = -2 \times (-20.740,9 - 19.944,9) = 1.592$$

Este valor rejeita, assim, a hipótese de que aquelas variáveis não têm valor explicativo, a 1% de significância.

Neste modelo a alternativa (N,S) foi utilizada como referência. Os resultados indicam, no que se refere a “Ser um emprego com um salário elevado”, que os equilíbrios (S,S) e (N,N), quando comparados com o desequilíbrio (N,S) aumentam a probabilidade de o

indivíduo estar completamente satisfeito e reduzem a probabilidade de estar completamente insatisfeito. Contudo, aparentemente os desequilíbrios não são todos iguais: quem considera que tem um emprego com um salário elevado, embora não considere esta característica importante, ou seja estar na célula (S,N) da Tabela 3, tem maior probabilidade de estar completamente satisfeito, e menor probabilidade de estar completamente insatisfeito, quando comparado com quem se encontra na célula (N,S). Os resultados não se alteram, pelo menos no que aos sinais diz respeito, para a análise das outras características: “Ser um emprego seguro”, ou seja, estável, e “Ser um emprego com possibilidades de promoção”. A única exceção diz respeito ao sinal para o par (N,N) que é negativo no caso de “um emprego seguro”. De uma forma geral, os resultados indicam que os (des)equilíbrios em apreço afetam a satisfação dos trabalhadores e devem, por isso, ser tomados em consideração pelos responsáveis de gestão, sobretudo da área dos recursos humanos, das organizações.

Tabela 5. Determinantes da satisfação com o emprego

	Coefficiente	Erro Padrão	
Idade	0,008	0,001	***
Mulher	-0,007	0,018	
Anos de educação	-0,002	0,001	**
Casado ou em união de facto	0,071	0,020	***
Sindicalizado	-0,120	0,024	***
Sector público	0,099	0,020	***
Supervisiona outros trabalhadores	0,077	0,022	***
Contrato de trabalho permanente	0,353	0,043	***
Horas de trabalho semanal	-0,005	0,001	***
Austrália	-0,223	0,070	***
Áustria	0,402	0,072	***
Bélgica	-0,051	0,061	
Chile	0,279	0,073	***
China	-0,491	0,082	***
Taiwan	-0,109	0,060	*
Croácia	0,143	0,072	**
Répubblica Checa	0,078	0,067	
Estónia	-0,058	0,067	
Finlândia	0,201	0,072	***
França	-0,149	0,070	**
Geórgia	-0,029	0,097	
Alemanha	-0,050	0,061	

Tabela 5. (continuação)

Hungria	-0,051	0,071	
Islândia	0,202	0,071	***
Índia	0,298	0,097	***
Israel	0,118	0,071	*
Japão	-0,522	0,072	***
Letónia	0,137	0,071	*
Lituânia	-0,121	0,080	
México	0,621	0,083	***
Nova Zelândia	-0,085	0,096	
Noruega	0,091	0,064	
Filipinas	0,037	0,073	
Polónia	-0,196	0,078	**
Rússia	0,064	0,065	
República Eslovaca	0,083	0,071	
Eslovénia	-0,117	0,074	
África do Sul	0,048	0,067	
Espanha	0,321	0,064	***
Suriname	-0,034	0,080	
Suécia	-0,127	0,067	*
Suíça	0,185	0,064	***
Reino Unido	0,021	0,069	
Venezuela	0,527	0,084	***
<i>Atributo do emprego: Emprego com um salário elevado</i>			
(S,S) - Concorda que o emprego tem este atributo e considera-o importante	0,365	0,024	***
(S,N) - Concorda que o emprego tem este atributo, mas não o considera importante	0,390	0,049	***
(N,N) - Não concorda que o emprego tem este atributo e não o considera importante	0,190	0,028	***
<i>Atributo do emprego: Emprego seguro</i>			
(S,S) - Concorda que o emprego tem este atributo e considera-o importante	0,410	0,021	***
(S,N) - Concorda que o emprego tem este atributo, mas não o considera importante	0,359	0,063	***
(N,N) - Não concorda que o emprego tem este atributo e não o considera importante	-0,035	0,071	***
<i>Atributo do emprego: Emprego com possibilidades de promoção</i>			
(S,S) - Concorda que o emprego tem este atributo e considera-o importante	0,447	0,024	***
(S,N) - Concorda que o emprego tem este atributo, mas não o considera importante	0,357	0,051	***
(N,N) - Não concorda que o emprego tem este atributo e não o considera importante	0,009	0,024	***
$\mu_1$	-1,619	0,088	***
$\mu_2$	-1,161	0,084	***
$\mu_3$	-0,574	0,082	***
$\mu_4$	0,033	0,082	
$\mu_5$	1,251	0,082	***
$\mu_6$	2,292	0,083	***

Tabela 5. (continuação)

---

Log-L	-19.944,9	
LRT – Qui-quadrado (53)	2.699,5	P=0,000
Número de observações	14.437	

---

\*\*\* significativo a 1% \*\* significativo a 5% \* significativo a 10%

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

Os recursos humanos têm ganho cada vez mais importância no contexto de qualquer organização, na medida em que o seu bom desempenho reflete-se na produtividade e nos resultados da mesma. Assim, é imprescindível garantir que os trabalhadores se sintam satisfeitos, empenhados e comprometidos e que as suas necessidades e objetivos estejam alinhados com os da organização.

Apesar de não haver harmonia na literatura quanto à definição de satisfação no trabalho, o seu estudo tem-se afirmado ao longo dos anos surgindo, assim, várias teorias e formas de a avaliar, com o objetivo de apurar que aspetos e fatores são determinantes da satisfação dos colaboradores.

A satisfação no emprego, como resultado de uma medida de comparação entre as necessidades, expectativas e realidade no âmbito laboral é, portanto, determinada, tanto por características do indivíduo, como do próprio emprego. Assim, na interação de ambas, frequentemente se verificam desequilíbrios entre as características desejadas e as efetivas, produzindo efeitos na variável em estudo.

O objetivo desta análise foi o de precisamente fazer uma revisão de literatura sobre os determinantes da satisfação e apurar que impacto têm os desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador na sua satisfação.

Segundo os dados para 2015 do módulo *Work Orientations* do ISSP, 44% dos inquiridos está muito ou completamente satisfeito com o seu emprego. Para além disto, é de referir que a probabilidade de o trabalhador estar completamente satisfeito com o emprego, comparativamente a estar completamente insatisfeito, aumenta com a idade e diminui com os anos de educação. Esta conclusão quanto à idade vai ao encontro da encontrada por Bos et al. (2009). Também Judge (1992) constatou que quanto mais jovem o colaborador, menos satisfeito é comparativamente a colegas mais velhos. No que respeita à educação, os resultados corroboram com os investigados por Vieira (2019).

A probabilidade de estar completamente satisfeito, relativamente à alternativa de estar completamente insatisfeito com o emprego, diminui, também, com o número de horas de trabalho semanal. Esta mesma probabilidade revela-se ainda maior para indivíduos que laboram no sector público, com contrato de trabalho permanente e para os supervisores

e, menor, para trabalhadores sindicalizados, quando comparados com os não sindicalizados.

Foram analisados os desequilíbrios referentes a três atributos do emprego, a saber: “Ser um emprego com um salário elevado”, “Ser um emprego seguro”, ou seja, estável, e “Ser um emprego com possibilidades de promoção”. No que se refere ao primeiro atributo, as situações de equilíbrio (emprego atual possui este atributo e o mesmo é importante; emprego atual não o possui e não é importante) quando comparadas com uma situação de desequilíbrio (emprego atual não possui o atributo mas a presença do mesmo é importante) aumentam a probabilidade de o trabalhador estar completamente satisfeito e reduzem a probabilidade de estar completamente insatisfeito. A mesma conclusão é válida para os atributos “Ser um emprego seguro” e “Ser um emprego com possibilidades de promoção”, existindo uma exceção no caso do emprego atual não ser estável e o funcionário não achar esta característica importante. Nesta situação, a probabilidade de o trabalhador estar completamente satisfeito diminui comparativamente à situação de desequilíbrio utilizada como referência, de não possuir um emprego estável, mas considerar este mesmo atributo importante.

Verificou-se, assim, que os (des)equilíbrios objeto deste estudo têm impacto na satisfação com o emprego afirmando, assim, também, a importância de aspetos como a remuneração, estabilidade no emprego e oportunidades de promoção na determinação da mesma, conforme sugerido pela literatura (Allen e van der Velden, 2001; Anjum, 2014; Lambert et al., 2001; Luthans, 2011; Vieira, 2005; Vieira, 2019; Witt e Nye, 1992).

Desta forma, os (des)equilíbrios analisados devem ser tidos em conta pelos responsáveis de gestão de recursos humanos, no sentido de perceber as necessidades reais dos seus colaboradores e mover esforços no sentido de melhorar a sua satisfação e conseqüentemente o seu desempenho, produtividade, resultados e comprometimento. A valorização dos trabalhadores assume-se cada vez mais como um fator chave para qualquer organização na busca pelo sucesso e vantagem competitiva.

Como possibilidades futuras de investigação é sugerido o estudo de outros atributos do emprego tais como “Ser um emprego interessante”, “Ser um emprego que permite trabalhar de forma independente”, “Ser um emprego que permite ajudar os outros” e “Ser um emprego que é útil para a sociedade”. Seria também de interesse averiguar os impactos

ao nível da saúde e bem-estar dos trabalhadores bem como no plano familiar, decorrentes dos desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador.

## REFERÊNCIAS

- Alba-Ramírez, A. (1993). Mismatch in the Spanish Labor Market: Overeducation?. *The Journal of Human Resources*, 28(2), 259-278.
- Allen, J. & van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434-452.
- Amador, L. B., Nicolás, Á. L. & Vila, L. E. (2008). Education and competence mismatches: job satisfaction consequences for workers. *XVI Jornadas ASEPUMA – IV Encuentro Internacional*, 16(1), 1-12.
- Anjum, Z. (2014). Job characteristics Model and job Satisfaction. *International Journal of Education and Research*, 2(11), 241-262.
- Artz, B. (2010). Fringe Benefits and Job Satisfaction. *Working Paper 08-03*. University of Wisconsin – Whitewater.
- Battu, H., Belfield, C. R. & Sloane, P. J. (1999). Overeducation Among Graduates: a cohort view. *Education Economics*, 7(1), 21-38.
- Beer, M. (1964). Organizational Size and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 7, 34-44.
- Bos, J. T., Donders, N. C., Bouwman-Brouwer, K. & van der Gulden, J. W. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 1249-1259.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Berna: Huber.
- Burris, V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48(4), 454-467.
- Clark, A. E. (1997), Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341-372.
- Clark, A. E. (1999). Are wages habit-forming? Evidence from micro data. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39, 179-200.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. & Warr, P. B. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Dawis, R., Lofquist, L. H. & Weiss, D. J. (1968). A Theory of Work Adjustment (A Revision). *Minnesota studies in vocational rehabilitation:xxiii*, 47, 1-14.
- Deshpande, S. P. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Djastuti, I. (2010). The influence of job characteristics on job satisfaction, organizational commitment and managerial performance. *Jurnal manajemen bisnis*, 3(2), 145-166.
- Dodd, N. G. & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 329-347.
- Duncan, G. J. & Hoffman, S. D. (1981). The Incidence and Wage Effects of Overeducation. *Economics of Education Review*, 1(1), 75-86.
- Edwards, J. & Shipp, A. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. *Perspectives on Organizational Fit*, 209-258.
- Fraser, T. M. (1983). *Human Stress, Work and Job Satisfaction: a critical approach*. Geneva: International Labour Office.
- Fulmer, I. S. & Ployhart, R. E. (2014). "Our Most Important Asset": A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. *Journal of Management*, 40(1), 161-192.
- Glenn, N. & Weaver, C. (1982). Further Evidence on Education and Job Satisfaction. *Social Forces*, 61(1), 46-55.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hamermesh, D. S. (2001). The Changing Distribution of Job Satisfaction. *The Journal of Human Resources*, 36(1), 1-30.
- Handyside, J. D. (1961). Satisfactions and aspirations. *Occupational Psychology*, 35, 213-243

- Hartog, J. & Oosterbeek, H. (1988). Education, Allocation and Earnings in the Netherlands: Overschooling. *Economics of Education Review*, 7(2), 185-194.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2011). *Organizational Behaviour*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hernández, A., Drasgow, F. & González-Romá, V. (2004). Investigating the functioning of a middle category by Means of a mixed-measurement model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 687-699.
- Hersch, J. (1995). Optimal Mismatch and Promotions. *Economic Inquiry*, 33, 611-624.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. R. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. Boston: Harvard Business Review.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: Internacional Differences in Work-Related Values*. California: Sage Publications.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M. & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Jong, R., van der Velde, E. & Jansen, P. (2001). Openness to experience and growth needstrength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 350-356.
- Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in human resources management. *Personnel and Human Resources Management*, 10, 31-72.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Weel-Being at Work. *The Science of Subjective Well-Being*, 393-413.
- Kalleberg, A. L. (2008). The Mismatched Worker: When People Don't Fit Their Jobs. *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 24-40
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales manager's job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46, 221-233.

- Kim, S. & Choi, S.O. (2018). The Effects of Job Mismatch on Pay, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(49), 1-13.
- Kucharska, W. & Bedford, D. (2019). Knowledge Sharing and Organizational Culture Dimensions: Does Job Satisfaction Matter?. *SSRN Electronic Journal*, 17, 1-18.
- Lambert, E.G., Hogan, N. L. & Shannon, M. B. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Leuven, E. & Oosterbeek, H. (2011). Overeducation and Mismatch in the Labor Market. *IZA Discussion Paper*, 5523.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: human behavior at work*. New York: McGraw-Hill
- Quarstein, V., McAfee, R. B. & Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 42, 859-873.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rollinson, D. (2008). *Organizational behaviour and analysis: An integrated approach*. New York: Prentice Hall: Essex.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655-684.
- Sá, A. C. & Sá, P. H. (2014). As Características da Função e seu Impacto nos Níveis de Satisfação do Funcionário de Contacto: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 658-676.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1977). Who Gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 2-21.
- Santana, D. L., Mendes, G. A. & Mariano, A. M. (2014). Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. *C@LEA - Revista Cadernos de Aulas do LEA*, 3, 1 – 13.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. (2008). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley & Sons.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Verhofstadt, E. & Omeij, E. (2003). The impact of education on job satisfaction in the first job. *Working Paper D/2003/7012/07*. Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economics Letters*, 89(1), 39-47.
- Vieira, J. A. C., Menezes, A. & Gabriel, P. (2005). Low pay, higher pay and job quality: empirical evidence for Portugal. *Applied Economics Letters*, 12(8), 505-511.

- Vieira, J. A. C. (2019). Climbing the Ladders of Job Satisfaction and Employees' Organizational Commitment: A Semi-Nonparametric Approach. *IZA Discussion Paper No. 12787*. Institute of Labor Economics (IZA).
- Witt, L. A. & Nye, L. G. (1992). Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 910-917.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal