Da empresa ao colaborador: Análise das relações de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Eletricidade dos Açores, S.A. (*EDA, S.A.*).

Dissertação de Mestrado

Hugo Samuel Vieira Godinho

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais

Ponta Delgada
2022

Da empresa ao colaborador: Análise das relações de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Eletricidade dos Açores, S.A. (*EDA, S.A.).*

Dissertação de Mestrado

Hugo Samuel Vieira Godinho

Orientadores

Prof.ª Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Prof. Doutor Sandro Nuno Ferreira de Serpa

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

RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da Empresa *EDA – Eletricidade dos Açores, S.A*. (cuja principal finalidade assenta na produção, aquisição, distribuição e venda de energia elétrica, na Região Autónoma dos Açores e tendo como acionista maioritário o Governo da Região Autónoma dos Açores), obtendo informações quantitativas sobre questões de nível individual e coletivo do trabalho dos colaboradores, acerca do clima de trabalho nesta organização – o conceito central da presente investigação. Especificamente, pretende-se identificar, na *EDA, S.A*., a perceção do grau de motivação profissional e de satisfação do colaborador, relacionando-os com variáveis tais como a sua idade, a localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e a antiguidade na Empresa.

Para cumprir o desiderato acima referido, e após autorização para a realização da investigação por parte da *EDA, S.A*., no respeito pela ética investigativa, após explicação e aceitação consciente de um consentimento informado aos colaboradores da *EDA, S.A.*, foi aplicado um questionário visando medir as dimensões anteriormente referidas. De modo a obter uma amostra significativa, o questionário foi disponibilizado na rede *intranet* da Empresa, em formato online, a todos os colaboradores contratados ou efetivos da *EDA, S.A*, tendo-se obtido resposta válida de 322 funcionários. Após a construção das bases de dados, procedeu-se à análise dos resultados, validando as hipóteses formuladas.

Terminada a análise dos resultados, concluiu-se que a *EDA, S.A*., no geral, é dotada de um clima organizacional positivo e favorável. Conquanto, numa análise mais pormenorizada e fina, verificou-se que a satisfação e motivação destes colaboradores é dependente da sua idade, localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e antiguidade na Empresa, que são elementos relevantes a serem considerados por parte da gestão para manter e melhorar o clima desta organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional; *EDA – Eletricidade dos Açores, S.A.*; motivação; recursos humanos; satisfação.

ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate the level of satisfaction of the employees of the company *EDA* – Eletricidade dos Açores, S.A. (whose main purpose is based on the production, acquisition, distribution and sale of electricity, in the Autonomous Region of the Azores and having the Government of the Autonomous Region of the Azores as its majority shareholder), obtaining quantitative information on individual and collective issues of the work of employees , about the work climate in this organization – the central concept of the present investigation. Specifically, it is intended to identify, at *EDA, S.A*., the perception of the employee's degree of professional motivation and satisfaction, relating them to variables such as their age, the location of the job (island where the employee provides services) and seniority in the Company.

To fulfill the abovementioned desideratum, and after authorization to carry out the research by *EDA, S.A*., in compliance with investigative ethics, after explanation and conscious acceptance of an informed consent to the employees of *EDA, S.A*., a questionnaire was applied to measure the aforementioned dimensions. To obtain a significant sample, the questionnaire was made available on the Company's intranet network, in an online format, to all contracted or permanent employees of *EDA, S.A*. A valid response was obtained from 322 employees. After building the databases, the results were analyzed, validating the hypotheses formulated.

After analyzing the results, it was concluded that *EDA, S.A*., in general, has a positive and favorable organizational climate. Although, in a more detailed and refined analysis, it was found that the satisfaction and motivation of these employees is dependent on their age, location of the job (island where the employee provides services) and seniority in the Company, which are relevant elements to be considered. by management to maintain and improve the climate of this organization.

Keywords: Organizational Climate; *EDA* – Electricidade dos Açores, S.A.; motivation; human resources; satisfaction.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, e família, pelo incentivo e motivação ao longo desta etapa.

Aos meus orientadores, pela disponibilidade, apoio e paciência no decorrer do percurso.

À *EDA – Eletricidade dos Açores, S.A.,* e seus colaboradores, pela autorização da realização da investigação e adesão ao estudo.

A todos que me acompanharam nesta jornada.

ÍNDICE

RESUMO i
ABSTRACT ii
AGRADECIMENTOS iii
ÍNDICE iv
LISTA DE TABELAS v
LISTA DE FIGURAS vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO 1
CAPÍTULO II – CLIMA ORGANIZACIONAL 4
CAPÍTULO III – SATISFAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO 8
CAPÍTULO IV – MOTIVAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO 13
CAPÍTULO V – METODOLOGIA 17
5.1 Objetivos e hipóteses da investigação 17
5.2 Processo de recolha da informação 19
CAPÍTULO VI – CLIMA ORGANIZACIONAL NA *EDA, S.A.* 21
6.1 Estrutura da *EDA, S.A.* e recursos humanos 21
6.2 Análise do clima organizacional na *EDA, S.A.* 25
6.2.1 Amostra 25
6.2.2 Nível de satisfação 28
6.2.3 Análise do clima organizacional na *EDA, S.A.*, pela *Deloitte, S.A.* 29
6.2.4 Taxa de motivação 32
6.2.5 Das hipóteses à confirmação de resultados 35
CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DE RESULTADOS 42
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO 47
REFERÊNCIAS 51
ANEXOS 58
ANEXO I. QUESTIONÁRIO APLICADO 60
ANEXO II. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA APRESENTAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO 65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Modelo de análise 18
Tabela 2. Itens do "Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23" organizados por fatores 20
Tabela 3. Total de colaboradores *EDA, S.A*., por sexo 22
Tabela 4. Total de colaboradores *EDA, S.A*., por ilha 23
Tabela 5. Previsão de total de colaboradores *EDA, S.A*. 2022 e variação por Direção 2015-2022 24
Tabela 6. Amostra do estudo por sexo 25
Tabela 7. Amostra do estudo por idade 26
Tabela 8. Amostra do estudo por localização 26
Tabela 9. Amostra do estudo por antiguidade na Empresa 27
Tabela 10. Frequência dos níveis de satisfação dos inquiridos 28
Tabela 11. Frequência dos níveis de motivação dos inquiridos 33
Tabela 12. Análise do nível médio de satisfação por idade 36
Tabela 13. Análise da taxa média de motivação por idade 37
Tabela 14. Análise do nível médio de satisfação por localização do posto de trabalho. 38
Tabela 15. Análise da taxa média de motivação por localização do posto de trabalho.. 38
Tabela 16. Análise do nível médio de satisfação por antiguidade na Empresa 39
Tabela 17. Análise da taxa média de motivação por antiguidade na Empresa 40
Tabela 18. Causas individuais e organizacionais da satisfação laboral 45
Tabela 19. Combinações de adjetivos com o acrónimo *EDA* 46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de motivação das teorias de conteúdo 14
Figura 2. Estrutura Orgânica da *EDA, S.A* 21
Figura 3. Total de colaboradores *EDA, S.A*. e variação por nível etário 2015-2021..... 22
Figura 4. Total de colaboradores e variação por nível de escolaridade 2015-2021 23
Figura 5. Total de colaboradores *EDA, S.A*. – 2016 a 2020 e previsão – 2021 e 2022.. 23
Figura 6. Amostra do estudo por sexo..... 25
Figura 7. Amostra do estudo por idade 26
Figura 8. Amostra do estudo por localização 27
Figura 9. Amostra do estudo por antiguidade na Empresa..... 28
Figura 10. Resultados da avaliação da Satisfação Percebida 29
Figura 11. Resultados da avaliação da satisfação – salário dos colaboradores 30
Figura 12. Resultados da avaliação da satisfação – sistema de avaliação de desempenho 30
Figura 13. Resultados da avaliação da Satisfação – ambiente de trabalho..... 30
Figura 14. Resultados da avaliação da Satisfação – departamento onde trabalha..... 30
Figura 15. Resultados da avaliação da Satisfação – lugar do Colaborador na Empresa 31
Figura 16. Resultados da avaliação da Satisfação – desenvolvimento profissional..... 31
Figura 17. Resultados da avaliação da Satisfação – prestígio por trabalhar na *EDA, S.A*. 31
Figura 18. Resultados da avaliação da Satisfação – qualidade das chefias..... 31
Figura 19. Resultados da avaliação da Satisfação – trabalho em equipas..... 32
Figura 20. Resultados da avaliação da Satisfação – trabalho desempenhado 32
Figura 21. Resultados finais da avaliação da Satisfação Global 32
Figura 22. Valores e cultura do Grupo *EDA* 34
Figura 23. Variação gráfica em forma de U do nível médio de satisfação por idade..... 36
Figura 24. Variação gráfica em forma de U da taxa média de motivação por idade 37
Figura 25. Variação gráfica em U do nível médio de satisfação por antiguidade na Empresa 40
Figura 26. Variação gráfica em U da taxa média de motivação por antiguidade na Empresa 41
Figura 27. Sexo dos inquiridos..... 65
Figura 28. Idade dos inquiridos 65
Figura 29. Local de trabalho dos inquiridos..... 66
Figura 30. Antiguidade na empresa dos inquiridos 66
Figura 31. Satisfação do colaborador em relação ao trabalho enquanto fator de realização 67
Figura 32. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades que o trabalho oferece para fazer aquilo em que se destaca..... 67
Figura 33. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades que o trabalho oferece para fazer o que gosta 67
Figura 34. Satisfação do colaborador em relação ao salário que recebe 68
Figura 35. Satisfação do colaborador em relação às metas e produtividade a alcançar . 68
Figura 36. Satisfação do colaborador em relação à limpeza, higiene e salubridade do local de trabalho..... 68
Figura 37. Satisfação do colaborador em relação à envolvência física e espaço que dispõe no local de trabalho 69
Figura 38. Satisfação do colaborador em relação à iluminação no local de trabalho..... 69

Figura 39. Satisfação do colaborador em relação à ventilação no local de trabalho 69
Figura 40. Satisfação do colaborador em relação à temperatura no local de trabalho ... 70
Figura 41. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades de formação que a instituição oferece 70
Figura 42. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades de promoção/carreira que a instituição oferece 70
Figura 43. Satisfação do colaborador em relação às relações pessoais entre superiores/chefias 71
Figura 44. Satisfação do colaborador em relação à supervisão exercida 71
Figura 45. Satisfação do colaborador em relação à proximidade e frequência com que é supervisionado 71
Figura 46. Satisfação do colaborador em relação à forma como os superiores avaliam as suas tarefas 72
Figura 47. Satisfação do colaborador em relação à igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição 72
Figura 48. Satisfação do colaborador em relação ao apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos 72
Figura 49. Satisfação do colaborador em relação à capacidade de decidir autonomamente 73
Figura 50. Satisfação do colaborador em relação à sua participação nas decisões do serviço 73
Figura 51. Satisfação do colaborador em relação à sua participação nas decisões relativas à instituição 73
Figura 52. Satisfação do colaborador em relação ao grau em que a instituição cumpre o convénio, as disposições e leis laborais 74
Figura 53. Satisfação do colaborador em relação à forma como são negociados os aspetos laborais na instituição 74

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

É comum afirmar-se que o trabalhador é o mais valioso ativo de uma organização, contribuindo diretamente para a sobrevivência e desenvolvimento da mesma. Nesse sentido, importa entender as determinantes do seu grau de satisfação e motivação, para com a sua entidade patronal, e a sua relação com o conceito de clima organizacional.

A satisfação laboral é entendida como uma atitude geral da pessoa em relação ao trabalho (Almeida, Monteiro, Orgambídez-Ramos, & Sousa, 2013), tratando-se de um estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e das experiências adquiridas (Akremi, Guerrero, & Neveau, 2006). Por sua vez, a motivação laboral é percebida como um impulso que estimula o colaborador alcançar os seus objetivos (Aragão & Maranhão, 2020).

Ambas as dimensões acima referidas estão diretamente relacionadas com o conceito de clima organizacional, na medida em que, através das suas alterações, o clima influencia diretamente a satisfação e a motivação do colaborador (Oviedo & Calderón, 1994; Chiavenato, 1988; Gonçalves, 2012). Isto acontece porque por clima organizacional entende-se a perceção que os funcionários têm do ambiente da sua organização, definindo-se pelo estudo dos comportamentos e atitudes que as pessoas manifestam nas organizações (Alcover & Gil, 2013, cit. in Almeida *et al*., 2013). Não se pode ver ou tocar, mas é facilmente percebido através do grau de satisfação dos colaboradores que integram a organização (Almeida *et al*., 2013).

Um ambiente laboral positivo permite que uma organização atinja com maior facilidade os seus objetivos, devendo existir um esforço das entidades para construir o melhor clima organizacional possível (Robbins & Judge, 2017). Assim, é crucial entender a satisfação e a motivação dos colaboradores nas organizações (Ivanicevich & Matteson, 2014), estimulando a sua produtividade, eficácia e eficiência (Gonçalves, 2012), garantindo o desenvolvimento e sobrevivência da organização (Caetano & Vala, 2002).

O clima organizacional, enquanto perceção do nível de satisfação dos funcionários acerca do seu ambiente laboral, numa dada organização, avalia como as caraterísticas organizacionais são consideradas pelas pessoas, contribuindo para o seu bem-estar e motivação profissionais, e influenciando o comportamento, a produtividade, a eficácia e a eficiência dos indivíduos enquanto peças-chave do sucesso das organizações (Almeida, Monteiro, Orgambídez-Ramos & Sousa, 2013).

O presente estudo centra-se na empresa *EDA – Eletricidade dos Açores, S.A*. (cuja principal finalidade assenta na produção, aquisição, distribuição e venda de energia elétrica, na Região Autónoma dos Açores), empresa criada a 1 de outubro de 1981, com a finalidade de conferir à rede elétrica açoriana as características que lhe permitissem desempenhar as funções de uma infraestrutura económica e fundamental no processo de desenvolvimento dos Açores. A *EDA – Eletricidade dos Açores, S.A*., abreviadamente designada por *EDA, S.A*., pessoa coletiva com direito público, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, tendo por objetivo o estabelecimento e a exploração de serviço público de produção, transporte e distribuição de energia elétrica nos Açores, é uma organização fundamental para a Região Autónoma dos Açores (Simas, 1997). O dia 1 de janeiro de 1982 marcou o início da atividade da *EDA, S.A*., com o processo de integração do património das entidades que se ocupavam, então, da exploração do serviço público de energia elétrica (para um maior desenvolvimento da história da empresa *EDA*, *S.A.,* consultar Simas, 1997 e Relatório *Deloitte, S.A*., 2003).

Para o bom desempenho de uma função, na *EDA, S.A*., são identificadas cinco competências nucleares, extensivas a todos os colaboradores e que resultam diretamente dos valores e cultura do Grupo *EDA*. São elas: Integridade; Proatividade; Relacionamento interpessoal; Motivação para o trabalho; Rigor e organização no trabalho (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A*).

A consciência da importância do clima organizacional motivou a que a própria *EDA, S.A.,* tenha solicitado à empresa de consultadoria *Deloitte, S.A.,* um estudo sobre o próprio clima organizacional, concluído em 2003 (Relatório *Deloitte, S.A*., 2003) e que será mais uma fonte de informação da presente pesquisa por permitir, em algumas situações e sempre de uma forma refletida e cuidadosa, comparar, dentro do possível, com os resultados originais da presente pesquisa, enriquecendo-a.

É neste contexto que se insere a presente dissertação, no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, e que pretende identificar, na *EDA, S.A*., através do clima organizacional, quais as relações existentes entre o grau de satisfação e motivação profissionais do colaborador, relacionando com variáveis consideradas como potencialmente pertinentes tais como a sua idade, localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e antiguidade na Empresa. Para este efeito, a pesquisa implicou a aplicação de um questionário aos colaboradores da *EDA, S.A.*, na procura responder à seguinte pergunta de partida: "Qual a relação entre o clima organizacional da *EDA, S.A*., especificamente nas dimensões de satisfação e de motivação dos seus

colaboradores, com a idade, a localização do posto de trabalho [Ilha] e a antiguidade na Empresa?".

A dissertação organiza-se em oito capítulos, e respetivos subcapítulos, articulados entre si, iniciando com a revisão da literatura, clarificando, de seguida, a metodologia utilizada, seguindo-se a análise, discussão de resultados e conclusões, apresentando as limitações e desafios que surgiram, respondendo, por fim, à pergunta de partida.

Após o primeiro capítulo, Introdução, segue-se uma revisão da literatura, nos Capítulos II, III e IV, cada qual destinado a um conceito ou dimensão central da dissertação.

No segundo capítulo introduz-se o conceito de Clima Organizacional, definindo-o, explicando a relação com as dimensões centrais e a pertinência do seu estudo.

Seguindo para o terceiro capítulo, reflete-se sobre a dimensão de Satisfação. Indica-se a evolução do seu estudo, definindo a dimensão e suas determinantes, demonstrando a pertinência do estudo, relacionando-a com o conceito central e a dimensão de Motivação.

Partindo para o quarto capítulo, aborda-se a dimensão de Motivação, definindo-a, indicando como despoleta, quais as suas necessidades e como a manter ou evoluir, relacionando-a com o conceito central e dimensão de Satisfação.

Com o final do quarto capítulo, termina-se a revisão da literatura da dissertação.

Com o quinto capítulo, inicia-se a etapa metodológica, dividida em dois subpontos. No primeiro subponto, aborda-se a problemática do estudo, elaborando-se a pergunta de partida, objetivos da investigação, modelo de análise e hipóteses de resposta. No segundo subponto, é analisado o processo de recolha de informação.

No sexto capítulo, dividido em dois subpontos, analisa-se o clima organizacional da *EDA, S.A.* No primeiro subponto, introduz-se brevemente a Empresa e a sua estrutura. No segundo subponto, define-se a amostra que participou no estudo, partindo para análise do clima organizacional da *EDA, S.A.*, validando hipóteses e confirmando resultados.

No sétimo capítulo, discutem-se os resultados obtidos, confrontando-os com informações de documentações oficiais da *EDA, S.A* e com a revisão da literatura.

No último capítulo, Conclusão, elabora-se uma reflexão geral do *corpus* teórico, apresentando os principais resultados da investigação, desafios e limitações. Conclui-se respondendo à pergunta de partida, destacando a relevância das variáveis analisadas.

Seguem-se as referências e os anexos necessários.

CAPÍTULO II – CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo formal da gestão de pessoas teve início na primeira década do século XX (Pereira, 2004; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2003; Luthans, 2011; Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignomac, 2005; Machado *et al.*, 2014), estando subjacente que a forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa, conduzindo ao aumento da produtividade e satisfação do colaborador e cliente (Luthans, 2011; Cunha *et al.*, 2008; Ivanicevich & Matteson, 2014).

Inicialmente, os colaboradores eram considerados apenas como um custo associado a um comportamento mecânico, posteriormente, como recursos humanos e, nos tempos correntes, são reconhecidos como capital humano, sendo considerados como o motor da instituição (Luthans, 2011; Márquez Coronel, Villegas Yagual, Moreira Vera, & Gaibor Plúas, 2021), refletindo estas alterações de designação diferentes formas de percecionar os funcionários (Machado, 2020; Nascimento & Amaral, 2019).

Com a globalização e evolução das inovações tecnológicas, é notória uma maior competitividade no mundo laboral, primando-se a eficiência e desenvolvimento do colaborador nas suas atividades, através de qualificações profissionais e compromisso com a organização em que trabalha (Cardoso, Forlini, & Dias, 2019). Deste modo, alinhar os recursos humanos da organização com as constantes alterações dos mercados exige uma compreensão do ambiente organizacional, características individuais dos colaboradores, comportamento do grupo, estrutura organizacional e processos de mudança organizacional, entre outros fatores (Ivanicevich & Matteson, 2014).

De tudo isto resulta que os recursos humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. Um gestor de recursos humanos tem, necessariamente, de conhecer quem gere, compreendendo os seus comportamentos profissionais e pessoais, lendo corretamente o que lhes motiva ou desmotiva (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007), de tal forma que aumentem a respetiva capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho (Cunha *et al.*, 2008).

A dinâmica de uma organização é um conceito multidimensional, resultando da relação de variáveis, incluindo fatores estruturais, sociais, ambientais, assim como variáveis pessoais (Pérez *et al*, 2021; Pereira, 2004; Ivanicevich & Matteson, 2014; Cunha *et al.*, 2003; Luthans, 2011; Delobbe *et al.*, 2005). Para um bom desempenho no

trabalho, o ser humano tem a necessidade de se sentir motivado, pois toda a pessoa motivada possui o desejo e anseio de realizar as suas atividades do melhor modo possível, inovando e desenvolvendo novas habilidades (Silva & Reis, 2018).

Então, as dimensões de satisfação e motivação influenciam toda a estrutura organizacional, merecendo atenção para os fatores e causas que ambos lhes afetam (Costa, 2018; Newstrom & Davis, 2007; Machado *et al*., 2014; Cunha *et al*., 2003; Delobbe *et al.*, 2005).

Um dos conceitos passíveis de serem mobilizados na apreensão das dimensões de satisfação e motivação dos membros na organização é o de clima organizacional, aqui entendido enquanto perceção que os funcionários têm do ambiente da sua organização. O clima organizacional pode ser definido como o estudo dos comportamentos e atitudes que as pessoas expressam nas organizações (Alcover & Gil, 2013, cit. in Almeida *et al*., 2013). Abrange a estrutura da organização, respetivos processos, relações pessoais, atribuição de compensações, comportamento dos colaboradores, expectativas de desempenho e oportunidades de crescimento (Rodriguez, Muniz Jr., & Munyon, 2018).

Com o objetivo de se tornarem mais competitivas, as organizações olham para o clima organizacional como um método estratégico para a promoção da sua eficiência e eficácia (Olivera-Garay, Leyva-Cubillas, & Napan-Yactayo, 2021), através de três elementos condicionadores do comportamento organizacional: o indivíduo, o grupo e a estrutura organizacional (Almeida *et al.*, 2013).

O clima organizacional é algo que não é visível nem palpável, mas é facilmente percebido dentro da organização através do grau de satisfação dos colaboradores que a integram (Almeida *et al.,* 2013). Pode ser encarado como uma perceção comum aos membros de uma organização, no seu todo e aos diferentes aspetos específicos do contexto de trabalho, como chefias, colegas, organização laboral, entre outros. (Almeida *et al*., 2013).

A perspetiva organizacional encara o clima como uma manifestação subjetiva das características da organização (Neves, 2000). Forma-se em virtude de os indivíduos numa organização serem expostos aos mesmos fatores organizacionais, resultando, tendencialmente, em perceções semelhantes (Ferreira, Neves, & Caetano, 2004).

Sendo o clima organizacional um estado de ânimo dos colaboradores de uma determinada organização, entende-se como o produto das perceções, matizadas pelas interações e experiências de cada membro da organização (Gonçalves, 2012). Em conjunto com as características organizacionais e os indivíduos que a integram, o clima

organizacional constitui um sistema interdependente e dinâmico, dotado de forte e direto impacto nos resultados da organização (Gonçalves, 2012).

O clima organizacional percecionado é relevante para o indivíduo, na medida em que expressa como este entende o seu ambiente de trabalho, o qual pode ser diferente da perceção de outros. Resulta da expressão da forma como o indivíduo, condicionado pelas suas caraterísticas individuais, percebe a realidade organizacional (Ferreira *et al.*, 2004).

Contudo, o clima organizacional é variável no tempo. Hoje, um indivíduo pode interpretar de determinada maneira o seu ambiente de trabalho e amanhã alterar essa interpretação. Do mesmo modo, pode não ser uniforme numa organização, departamento ou nível hierárquico (Ferreira *et al.*, 2004).

O estudo do clima organizacional implica várias dificuldades. Em primeiro lugar, as organizações são compostos sociais complexos, com grande variedade de aspetos, a serem abordados por diferentes disciplinas, como a Psicologia, Sociologia e Economia, variando o objeto de estudo dentro da organização conforme o âmbito da disciplina. Em segundo lugar, existe dificuldade em definir os conceitos de clima organizacional e organização. Por último, as próprias organizações adotam diferentes métodos de acompanhar o aumento da competitividade, globalização e introdução de novas tecnologias de informação. Os próprios indivíduos possuem carreiras cada vez mais dispersas por várias entidades, dificultando o estudo do clima organizacional (Almeida *et al.*, 2013).

Em síntese, as organizações devem acautelar um clima organizacional favorável, de forma que os seus colaboradores desenvolvam atitudes positivas, culminando em comportamentos individuais propícios ao desempenho e produtividade da empresa (Almeida *et al.,* 2013), tornando-se, assim, um fator decisivo nas organizações, dado que atitudes positivas de satisfação dos empregados originam comportamentos individuais favoráveis ao desempenho organizacional (Almeida *et al.,* 2013).

Será que o indivíduo e a organização se podem desenvolver mutuamente? Poderá o indivíduo conciliar os seus valores, necessidades e expetativas individuais com os da organização que o emprega? Como melhorar o desempenho individual ou coletivo? Todas estas questões são levantadas pelo estudo do clima organizacional (Delobbe *et al.*, 2005).

As organizações entendem que um ambiente laboral favorável facilita no cumprimento dos objetivos, pelo que as empresas deverão trabalhar para construir o melhor clima organizacional possível (Robbins & Judge, 2017). Tal trará consequências

no modo como os colaboradores percebem e se comprometem com a organização (Brito-Carrillo, Pitre-Redondo, & Cardona-Arbeláez, 2020).

Assim, entender o comportamento dos colaboradores nas organizações, tal como a sua produtividade, capacidade de trabalho em equipa e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, devem ser prioridades para todos os gestores de topo, dado que os colaboradores são agentes de diferença numa organização (Ivanicevich & Matteson, 2014).

O clima é determinante na forma como o indivíduo percebe o seu trabalho, desempenho, satisfação e motivação. Está ligado ao modo como os colaboradores percebem a organização (Gonçalves, 2012) e, após operacionalizado, permite aos responsáveis intervir de modo eficaz (Neves, 2000; Ramirez, Ostos, & Arteaga, 2019). Os resultados indicam que o clima influencia, quer a satisfação, motivação e comportamentos dos indivíduos, quer a produtividade organizacional (Almeida *et al*., 2013; Brito-Carrillo *et al.*, 2020; Gonçalves, 2012; Márquez Coronel *et al*., 2021; Olivera-Garay *et al*., 2021). Estes são aspetos que serão desenvolvidos em seguida.

CAPÍTULO III – SATISFAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

A satisfação laboral representa um dos fenómenos mais estudados desde o século passado (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). O interesse advém da relevância que a satisfação laboral possui na explicação de fenómenos como a eficiência e compromissos organizacionais (Tsaousis, Nikolaou, Serdaris, & Judge, 2007; Harrison, Newman, & Roth, 2006; Kammeyer-Mueller, Wanberg, Glomb, & Ahlburg, 2005), assim como nas determinantes de bem-estar individual dos colaboradores (Grant, Wardle, & Steptoe, 2009; Schat, Kelloway, & Desmarais, 2005; Pujol-Cols & Dabos, 2018).

Para que as organizações criem uma base de confiança para as pessoas, é necessário apresentar condições para que os indivíduos confiem nas organizações. O conceito designa-se por confiança institucional (Finuras, 2017).

A satisfação organizacional é um conceito vasto em termos de produção científica, devido à crença importante no papel das atitudes individuais e das relações interpessoais, como determinantes de produtividade (Cunha, Gomes, Caetano, & Keating, 2000). Contudo, o conceito possui diferentes fatores e variáveis que dificultam uma definição exata (Fernandes, 2018). A satisfação no trabalho é entendida como uma atitude geral da pessoa em relação ao trabalho, expressa pelos seus níveis globais de satisfação (Almeida *et al*., 2013). Trata-se de um estado emocional que resulta da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e das experiências adquiridas (Akremi *et al.*, 2006). Define-se como o grau de bem-estar vivido no trabalho ou na situação de trabalho (Thierry & Koopman-Iwema, 2003, cit. in Cunha *et al.*, 2000).

Na satisfação no trabalho estão implícitas atitudes, comportamentos, sentimentos e emoções individuais. Resulta da diferença entre as expetativas e os resultados obtidos, existindo satisfação quando o resultado é igual ou superior às expetativas. Na medida contrária, existirá insatisfação (Fernandes, 2018).

A satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afetiva gratificante, que resulta da situação de trabalho (Cunha *et al.*, 2000), convertendo-se num compromisso organizacional, que é definido pela lealdade ou elo de identificação e de implicação que liga o empregado à organização (Akremi *et al.*, 2006).

Estudos demonstram que indivíduos com maior compromisso possuem níveis superiores de bem-estar, (Bakker & Oerlemans, 2012; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014., Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008; Salanova, Agut, &

Peiró, 2005) e abertura a novas experiências (Chinelato, Tavares, Ferreira, & Valentini, 2020).

As medidas de satisfação incluem as atitudes dos funcionários, a rotatividade, o absentismo, atrasos e queixas (Ivanicevich & Matteson, 2014).

As empresas devem centrar os seus esforços na satisfação do cliente externo, mas, também, no cliente interno (o próprio colaborador), uma vez que a satisfação no trabalho deste último é crucial para despoletar a satisfação do cliente externo, contribuindo para uma evolução da aquisição de produtos e serviços e, consequentemente, dos resultados da organização (Almeida *et al*., 2013).

A satisfação carateriza-se por dimensões do trabalho mensuráveis, permitindo avaliar aspetos específicos do trabalho. Uma avaliação da satisfação por fatores possibilita compreender o grau de satisfação em cada um desses fatores (Almeida *et al*., 2013). Entre os exemplos de fatores, destacam-se os seguintes: Natureza do trabalho (diversificação); Remuneração (justiça relativamente a outras organizações): Promoção (oportunidades de carreira); Condições de trabalho (recursos disponíveis); Colegas e chefias, ou subordinados (confiança, competência); Empresa (políticas, missão, valores, estratégias) (Almeida *et al*., 2013).

Por sua vez, a insatisfação dos colaboradores pode ser expressa de diversas formas (Fisher & Locke, 2013, cit. in Almeida *et al*., 2013). Podem definir-se quatro respostas através de duas dimensões: construtiva vs. destrutiva e ativa vs. passiva (Robbins, 2013, cit. in Almeida *et al*., 2013).

1. Saída (ativo/destrutivo) – abandono, procura de novo emprego;
2. Comunicação (ativo/construtivo) – tentativa de melhoria das condições;
3. Lealdade (passivo/construtivo) – espera passiva e otimista por melhorias
4. Negligência (passivo/destrutivo) – absentismo, deixar as coisas piorarem, redução do empenho.

Empresas que não promovem a satisfação do empregado verificam comportamentos inadequados, contraproducentes e prejudiciais (Kinzl *et al*., 2005; Rebelo, 2019).

Segundo Cunha *et al.* (2003), existem várias definições de satisfação com o trabalho, tais como:

- Um estado emocional positivo, ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências que o mesmo proporciona (Locke, 1976).
- Um estado emocional, expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, favorável ou desfavorável (Brief, 1998).

- O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. O nível de satisfação varia entre satisfação extrema e insatisfação extrema. As pessoas possuem atitudes sobre o seu trabalho, como um todo, e, também, atitudes sobre os aspetos do trabalho, como a sua tipologia, colegas, supervisores, ou subordinados, ou pagamento (George & Jones, 1999).
- O julgamento de que as características de um produto ou serviço, ou os próprios, proporcionem um nível gratificante de realização do consumo (Oliver, 1997).

Heller *et al*. (2002) e Dorman e Zapf (2001) sugerem que a satisfação no trabalho engloba dois tipos de fatores: situacionais (condições de trabalho, oportunidades de promoção, salário, reconhecimento, entre outros) e pessoais (personalidade, autoestima, emoções, entre outros) (Azevedo, 2019).

A análise das causas da satisfação com o trabalho resulta na consideração de três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho (Cunha *et al.*, 2003).

Determinadas características individuais funcionam como determinantes para superiores níveis de satisfação; a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e do trabalho (Cunha *et al.*, 2003).

As causas pessoais da satisfação podem ser classificadas em variáveis demográficas, como a idade e o sexo. Sem generalizar, trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos que colegas mais velhos (Luthans, 2003, cit. in Cunha *et al*., 2003). Como causas para este facto destacam-se as posições hierárquicas mais baixas e o desempenho de funções de menor responsabilidade.

Quanto a causas organizacionais da satisfação, o salário é considerado como uma das principais determinantes da satisfação organizacional, permitindo acesso à resolução das necessidades individuais, garantido, simultaneamente, estatuto e reconhecimento social. O salário e as recompensas funcionarão não apenas como um incentivo, mas, também, como um sinal do reconhecimento organizacional pelo esforço individual (Cunha *et al.*, 2003).

De acordo com Robbins e Judge (2017), existem várias determinantes da satisfação no local de trabalho que, pelas suas características, condicionam a dimensão. Abaixo, destacam-se quatro, tais como:

Condições – Empregos que oferecem variedade, oferta formativa, independência, suporte social e interação com colegas, fora do local de trabalho, estão associados à satisfação no trabalho.

Personalidade – Pessoas que têm autoavaliações positivas, acreditando no seu valor e competência, apresentam maiores níveis de satisfação com o emprego.

Compensações – A compensação é associada à satisfação no trabalho e felicidade geral. Contudo, o efeito poderá diminuir quando um indivíduo atinge um nível padrão de vida confortável. O salário pode motivar o colaborador, mas o que o motiva não gera, necessariamente, felicidade.

Responsabilidade social do empregador – O compromisso social de uma organização ou ações por ela produzidas, em benefício da sociedade ou do meio ambiente, além do exigido por lei, afetam, também, cada vez mais, a satisfação dos funcionários com o trabalho.

Ferreira *et al*. (2004), identificam nove dimensões de satisfação: com o trabalho; com o salário; com as promoções; com o reconhecimento; com os benefícios; com a chefia; com os colegas; com as condições de trabalho e, por fim, com a organização.

São diversas as determinantes e consequências associadas à satisfação com o trabalho. A mais importante será a produtividade, mas outros resultados, como a rotatividade, o empenho e o absentismo, são, também, relevantes (Cunha *et al*., 2003).

Segundo Robbins e Judge (2017), existem determinantes da insatisfação no local de trabalho, tais como a saída da organização, expressão com a insatisfação, acompanhada de propostas de ações de correção, discussão de problemas, numa tentativa de melhorar as condições, lealdade passiva, ou, até, negligência, permitindo que as condições de trabalho se degradem, o esforço seja reduzido e a taxa de erro aumente.

Os resultados da associação entre satisfação e produtividade nem sempre são favoráveis. Por exemplo, as funções que os indivíduos desempenham, por vezes, são demasiado estruturadas impossibilitando obter variabilidade individual suficiente para que as diferenças interindividuais de satisfação resultem em diferenças de produtividade (Cunha *et al.*, 2003).

As medidas objetivas de satisfação são, habitualmente, formais (salário, estatuto) (Cunha *et al.*, 2003). Segundo Costa (2003), existem várias ferramentas que conduzem à satisfação do trabalhador, traduzindo-se, consequentemente, no aumento da produtividade, tais como o salário, os benefícios (complementos na forma de subsídio) e o próprio estatuto do colaborador, com a existência de regalias, na sua maioria simbólicas, distinguindo de imediato os seus detentores dos restantes trabalhadores.

Deste modo, entende-se que o clima organizacional está diretamente relacionado com a satisfação e motivação laborais, dado que alterações ao clima de uma organização

interferem na satisfação e motivação dos seus colaboradores. Quando o clima organizacional é favorável, os indicadores são positivos, variando também no sentido inverso (Oviedo & Calderón, 1994; Chiavenato, 1988). Em seguida, desenvolve-se a dimensão de motivação na organização.

CAPÍTULO IV – MOTIVAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO

Refletindo sobre motivação laboral, a preocupação centra-se no que despoleta e confere energia ao comportamento humano, com aquilo que direciona e canaliza esse comportamento, e com o modo como essa atitude se mantém (Santos, 1999).

Segundo Cunha *et al.* (2003), são várias as definições de motivação:

(i) "As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos" (George & Jones, 1999, p. 183).

(ii) "O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada" (Deci, 1992, p. 9).

(iii) "Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou forças ambientais" (Kanfer, 1995, p. 30).

(iv) "As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento" (Sims, Fineman, & Gabriel, 1993, p. 273).

A motivação considera-se como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, permitindo a compreensão das origens individuais e situacionais na variabilidade dos estados motivacionais (Ferreira *et al*., 2004).

Entende-se, também, o conjunto de forças energéticas que tem origem, quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 2003, cit. in Cunha *et al*., 2003). Equivale ao desejo de realizar elevados níveis de esforço em direção a determinados objetivos, relacionando-se com diversos fatores, como o objetivo que equivale à direção do comportamento, o esforço e a necessidade (Silva & Reis, 2018).

Para que exista motivação, é necessário um elemento de estimulação – as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento –; um elemento de ação e esforço – o comportamento observado –; um elemento de movimento e persistência – o prolongamento no tempo do comportamento motivado –; e um elemento de recompensa – o reforço das ações anteriores (Cunha *et al.*, 2003).

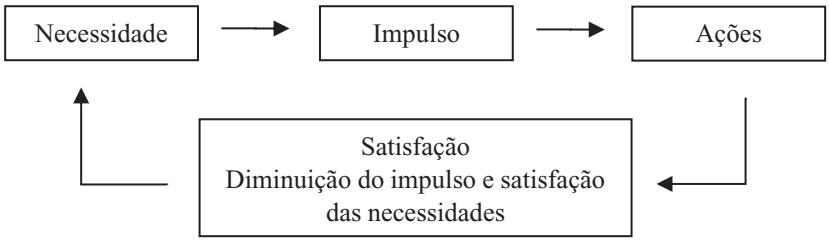
A motivação caracteriza-se por um impulso que estimula o colaborador a alcançar os seus objetivos. Para existir, é fundamental que a organização reconheça o potencial dos

seus recursos humanos, permitindo que participem nos processos e tomadas de decisão (Aragão & Maranhão, 2020).

No contexto organizacional, o comportamento humano motiva-se por um conjunto de necessidades, extremamente variáveis e em permanente evolução (Ferreira *et al*., 2004). As necessidades transformam-se em estímulo para a ação, com o objetivo de as suprir. Se satisfeitas, transformam-se em motivação, promovendo uma atividade intencional em direção a um objetivo (Gonçalves, 2012).

Uma necessidade constitui um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir ação, de modo a alcançar resultados que as pessoas procuram como um fim, visando a satisfação da necessidade. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de causar tensão, cessando a estimulação de comportamento, conforme demonstra a Figura 1 (Ferreira *et al*., 2004).

Figura 1. Modelo de motivação das teorias de conteúdo



Fonte: Ferreira *et al*. (2004).

Maslow (1954), define a motivação humana sob a hierarquia de cinco necessidades, por ordem crescente: Fisiológicas; De segurança; Sociais; De autoestima; De autorrealização.

Para garantir a motivação dos colaboradores, é necessário enriquecer e variar as suas tarefas, elevando responsabilidades, diferenciando metas e desafios profissionais, sem retirar fatores como estabilidade, segurança, ferramentas de trabalho, salários adequados e reconhecimento profissional (Aragão & Maranhão, 2020).

Segundo a teoria dos fatores motivadores e higiénicos de Herzberg (1968), fatores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização surgem de modo comum relacionados com a satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inquiridos. Quando insatisfeitos, os indivíduos atribuem a causa a fatores extrínsecos, como a política organizacional, estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário, entre outros. (Ferreira *et al*., 2004).

Segundo Silva e Reis (2018), a motivação poderá ser de dois tipos: intrínseca e extrínseca. A primeira define-se por aquilo que o indivíduo pretende da vida, ou seja, tem origem no interior de cada indivíduo. Deste modo, estar motivado é sentir-se bem com as atividades realizadas, obtendo delas prazer (Silva & Reis, 2018). Paralelamente, a motivação extrínseca pressupõe que o comportamento humano é influenciado por meio da utilização de recompensas ou punições, ou seja, surge dos incentivos ambientais e suas consequências. Deste modo, o prazer não se associa à atividade, mas à sua consequência (Silva & Reis, 2018).

Nenhuma organização poderá desenvolver a sua atividade sem possuir um certo nível de compromisso e esforço por parte dos seus colaboradores (Silva & Reis, 2018).
Através da sua participação na entidade, por vezes, o indivíduo sentirá obrigações como trabalho a realizar, serviço a cumprir, tempo e dinheiro gastos. De outro modo, sentirá a exigência de uma identificação e ligação emocional. A participação numa entidade social impõe, assim, compromisso e adesão (Goffman, 2007).

A motivação do indivíduo na organização depende de três fatores, sendo eles: as diferenças individuais, as características do trabalho e as práticas de gestão (Silva & Reis, 2018). As diferenças individuais variam de pessoa para pessoa, compreendendo as necessidades pessoais, os valores, atitudes, interesses e aptidões (Silva & Reis, 2018). As características do trabalho convergem em aspetos relacionados com a atividade desenvolvida, determinando limitações e desafios, como as habilidades, a autonomia e o *feedback* do superior relativamente ao desempenho (Silva & Reis, 2018).
As práticas de gestão são as que mais influenciam os colaboradores. Gestores capazes de motivar os seus colaboradores possibilitam um ambiente com objetivos e incentivos, disponibilizando-os para a satisfação das necessidades profissionais dos colaboradores (Silva & Reis, 2018).

Um bom salário ou condições de trabalho agradáveis não constituem, por si só, fatores de motivação. Apenas evitam a insatisfação. Para aumentar a motivação, as tarefas do colaborador devem ser enriquecidas e ampliadas em termos de responsabilidade, objetivos e desafios (Ferreira *et al*., 2004).

Segundo Costa (2003), existem, também, outras ferramentas de motivação, designadas como recompensas intrínsecas, associadas ao trabalho e à satisfação que proporciona, tais como a tipologia de trabalho, e diversidade, o reconhecimento, como valorização do contributo do colaborador e a revolução profissional.

Em síntese, o modo como as pessoas são geridas é crítico para o valor de uma organização, conduzindo ao aumento da produtividade e satisfação do colaborador e, consequentemente, do cliente (Luthans, 2011; Cunha *et al*., 2008; Ivanicevich & Matteson, 2014).

Para um bom desempenho no trabalho, o ser humano tem a necessidade de se sentir motivado, de modo a desempenhar melhor as suas atividades (Silva & Reis, 2018). Assim, as diferentes dimensões de satisfação e motivação influenciam toda a estrutura organizacional, devendo os gestores ter em causa os fatores que ambos lhes afetam (Costa, 2018; Newstrom & Davis, 2007; Machado *et al.*, 2014; Cunha *et al.,* 2003; Delobbe *et al.*, 2005).

A satisfação no trabalho é concebida como uma atitude geral da pessoa em relação ao trabalho, expressa através dos seus níveis globais de satisfação (Almeida *et al.*, 2013).

Por sua vez, motivação trata-se de um impulso que estimula o colaborador a alcançar seus objetivos (Aragão & Maranhão, 2020).

Neste sentido, o conceito de clima organizacional, enquanto perceção dinâmica que os funcionários têm do ambiente da sua organização (Alcover & Gil, 2013, cit. in Almeida *et al.*, 2013), será crucial para avaliar as dimensões de satisfação e motivação, permitindo aos responsáveis intervir de modo eficaz sobre a organização (Neves, 2000; Ramirez *et al.*, 2019).

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

No âmbito da investigação científica, finalizado o ato epistemológico da rutura e iniciado o ato de construção, surge a etapa da problemática. Este é, portanto, o momento no qual se deve especificar o problema da pesquisa e orientar a investigação em conformidade com a pergunta de partida (Quivy & Champenhoudt, 2017).

Trata-se, deste modo, da etapa em que se deve clarificar o que é pretendido estudar, qual a relação com o objeto de estudo, em função do quadro teórico estabelecido, e que conceitos são possíveis de relacionar, optando por uma via que oriente como adquirir a informação (Almeida & Pinto, 1995; Quivy & Champenhoudt, 2017; Almeida, 2010).

O presente estudo utiliza uma metodologia quantitativa, incluindo, simultaneamente, elementos de diferentes tipos de estudo (Sampieri, Collado, & Lúcio, 2006), a saber:

- Descritivo – clarificando como o clima organizacional se manifesta na *EDA, S.A*.
- Correlacional – avaliando a relação entre as dimensões de satisfação e motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*., com as variáveis de idade, localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e antiguidade na Empresa.
- Explicativo – encontrando as causas que influenciam o clima organizacional, a satisfação e motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*.

5.1 Objetivos e hipóteses da investigação

Neste estudo de caso organizacional, a pergunta de partida formulada é, então: "Qual a relação entre o clima organizacional da *EDA, S.A*., especificamente nas dimensões de satisfação e de motivação dos seus colaboradores, com a idade, a localização do posto de trabalho [Ilha] e a antiguidade na Empresa?" A presente dissertação tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A.,* obtendo informações quantitativas sobre questões de nível individual ou do trabalho coletivo do colaborador.

Especificamente, pretende-se identificar na *EDA, S.A.* quais as relações existentes entre o grau de motivação profissional e de satisfação do colaborador, relacionando-os com variáveis tais como a idade, a localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e a antiguidade na Empresa.

Delimitado o objeto de estudo, importa identificar as possíveis respostas à pergunta de partida, designadas por hipóteses, isto é, afirmações provisórias fundamentadas sobre

o objeto de estudo, que se propõe verificar empiricamente, através dos procedimentos de análise (Giddens, 2013; Bardin, 2004; Albarello *et al.*, 1997; Almeida & Pinto, 1995).

Tabela 1. Modelo de análise

Conceito	Dimensões	Variáveis	Indicadores
Clima Organizacional	Satisfação	Idade	Condições físicas
			Condições psicológicas
			Nível de produtividade
			Resiliência
			Condição emocional
		Localização do posto de trabalho [Ilha]	Condições de trabalho
			Relações entre colegas e chefias
	Motivação		Supervisão exercida
			Participação nas decisões de serviço
			Responsabilidade social
			Políticas organizacionais
		Antiguidade na Empresa	Realização pessoal
			Remunerações e benefícios
			Posição hierárquica
			Reconhecimento

Na elaboração da problemática existem duas fases. Numa primeira fase, elabora-se o balanço de problemáticas possíveis a partir das leituras e, numa segunda fase, escolhe-se a abordagem pela qual se tentará responder à pergunta de partida (Quivy & Campenhoudt, 2017).

Elaborou-se, para resposta à questão de partida, seis hipóteses, justificadas no quadro teórico de construção do objeto de análise e abaixo descritas:

Hipótese 1 – A satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua idade.

Hipótese 2 – A satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da localização do seu posto de trabalho [Ilha].

Hipótese 3 – A satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua antiguidade na Empresa.

Hipótese 4 – A motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua idade.

Hipótese 5 – A motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da localização do seu posto de trabalho [Ilha].

Hipótese 6 – A motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua antiguidade na Empresa.

5.2 Processo de recolha da informação

Para recolha dos dados e informações que permitam responder à pergunta de partida, validando ou infirmando hipóteses, procedeu-se à aplicação de um questionário, disponibilizado informaticamente na rede *intranet* da Empresa. Dada a dispersão dos colaboradores da Empresa por todo o Arquipélago, com a disponibilização do questionário por via informática, facilita-se a resposta do colaborador, existindo a possibilidade de obter um maior número de inquiridos e maior facilidade do tratamento dos dados após conclusão das respostas. A nível ético, previamente à resposta do questionário, cada colaborador compromete-se a participar no estudo, validando um consentimento informado.

O modelo de questionário selecionado foi o "Cuestionario de satisfacción laboral S20/23", elaborado por Meliá e Peiró (1989) e, mais tarde, adaptado à população portuguesa por Pocinho e Garcia (2008). A versão portuguesa S20/23 apresentou os requisitos necessários em termos de consistência interna e validade fatorial para ser utilizada em trabalhadores portugueses (Pocinho & Garcia, 2008).

O questionário de Satisfação S20/23 é constituído por 23 itens extraídos dos 82 itens do questionário original, estruturado em cinco aspetos: 1. Satisfação com a supervisão; 2. Satisfação com o ambiente físico; 3. Satisfação com benefícios; 4. Satisfação intrínseca com o trabalho; 5. Satisfação com a participação (Ferreira, Fernandes, Santos, & Peiró, 2010).

Deste modo, a versão reduzida S20/23 do "Cuestionario de Satisfacción Laboral" de Meliá e Peiró (1989) garante, do mesmo modo, conteúdo relevante, mantendo a coerência da estrutura da versão inicial (Ferreira *et al*., 2010).

Com este instrumento, torna-se possível garantir "uma avaliação útil, cómoda e rica de conteúdo [...], atendendo às limitações motivacionais e temporais a que pode estar exposto o trabalho do investigador ou do trabalhador em contextos organizacionais" (Meliá & Peiró, 1989, p. 11). A sua dimensão reduzida facilita na compreensão e aplicação, apresentando um menor tempo de preenchimento, a rondar os 10 minutos (Ferreira *et al*., 2010). Mantém idênticas alternativas de resposta, utilizando uma escala de Likert de sete pontos, variando desde o muito insatisfeito (1) e o muito satisfeito (7) (Meliá & Peiró, 1989; Ferreira *et al*., 2010). Desta forma, a versão S20/23, conserva uma elevada consistência interna (*alpha* de *Cronbach* de 0,92) e um nível de validade muito razoável (Meliá & Peiró, 1989).

Tabela 2. Itens do "Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23" organizados por fatores

Fatores	Itens do questionário
Supervisão exercida	13 – As relações pessoais com os seus superiores/chefias. 14 – A supervisão que exercem sobre si. 15 – A proximidade e a frequência com que é supervisionado. 16 – A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas. 17 – A igualdade e a justiça no tratamento que recebe da instituição. 18 – O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.
Ambiente físico de trabalho	6 – A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho. 7 – A envolvência física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho. 8 – A iluminação no seu local de trabalho. 9 – A ventilação no seu local de trabalho. 10 – A temperatura no seu local de trabalho.
Benefícios e políticas organizacionais	4 – O salário que recebe. 11 – As oportunidades de formação que a sua instituição lhe oferece. 12 – As oportunidades de promoção/carreira que a sua instituição lhe oferece. 22 – O grau em que a sua instituição cumpre o convénio, as disposições e leis laborais. 23 – A forma como são negociados os aspetos laborais na sua instituição.
Satisfação intrínseca no trabalho	1 – O seu trabalho enquanto fator de realização. 2 – As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas em que se destaca. 3 – As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta. 5 – Os objetivos, metas e produtividade que deve alcançar.
Participação na organização	19 – A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho. 20 – A sua participação nas decisões do serviço. 21 – A sua participação nas decisões relativas à instituição.

Fonte: Norelho (2018), (cit. in Ferreira *et al*., 2010).

A consciência da importância do clima organizacional motivou a que a própria Administração da *EDA, S.A.,* tenha solicitado à empresa de consultadoria *Deloitte, S.A.,* um estudo sobre o próprio clima organizacional na Empresa, concluído em 2003, (Relatório *Deloitte*, *S.A.,* 2003) e que será mais uma fonte de informação da presente pesquisa por permitir, em algumas situações e sempre de uma forma muito refletida e cuidadosa, comparar, dentro do possível, e sempre que considerado pertinente, com os resultados originais da presente pesquisa, enriquecendo-a. Naquele estudo, para a recolha de informação, foram utilizados dois instrumentos: um questionário (instrumento quantitativo) e um guião de entrevista semiestruturada (instrumento qualitativo). O questionário foi aplicado em todas as ilhas, a uma amostra de 179 sujeitos, enquanto as entrevistas foram realizadas na Terceira e no Faial (Relatório *Deloitte*, *S.A*., 2003).

Em seguida vamos analisar o clima organizacional na empresa *EDA*, *S.A.*

CAPÍTULO VI – CLIMA ORGANIZACIONAL NA *EDA, S.A.*

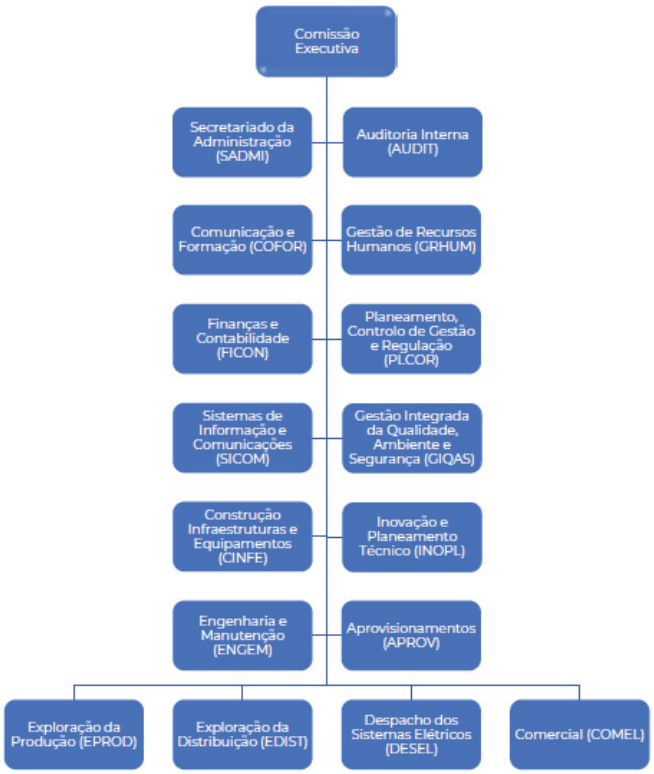
O presente capítulo analisa o clima organizacional da *EDA, S.A*. Estrutura-se em dois subpontos, introduzindo-se, primeiramente, a Empresa e a sua estrutura, definindo-se, de seguida, a amostra do estudo, analisando os dados, confirmando hipóteses e resultados.

6.1 Estrutura da *EDA, S.A.* e recursos humanos

A estrutura de uma organização define-se pela soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas, assegurando uma necessária coordenação (Mintzberg, 2004). O modelo organizacional pressupõe que as diversas unidades organizacionais correspondem às necessidades estratégicas da *EDA, S.A*., promovendo a sua eficácia e eficiência (Manual Organizacional *EDA*, S.A. 2022).

O modelo organizacional da *EDA, S.A*. esclarece como as atividades de negócio, apoio e suporte estão distribuídas e são coordenadas (Manual Organizacional *EDA, S.A.* 2020). Assim, a *EDA, S.A*. está, presentemente, estruturada conforme a Figura 2.

Figura 2. Estrutura Orgânica da *EDA, S.A*



Fonte: Manual Organizacional *EDA, S.A*. (2022).

A *EDA, S.A*. tem vindo a privilegiar a contratação de trabalhadores jovens (713 no ano de 2016, prevendo 791 para o final do ano de 2022, numa tendência crescente) (Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2022 *EDA, S.A*) e com maior escolaridade, visando a retenção de competências críticas para o negócio da Empresa. Consequentemente, mantém-se a tendência de rejuvenescimento das equipas de modo a preparar a organização para os seus desafios futuros (Relatório Sustentabilidade 2018 *EDA, S.A*.).

Tabela 3. Total de colaboradores *EDA, S.A*., por sexo

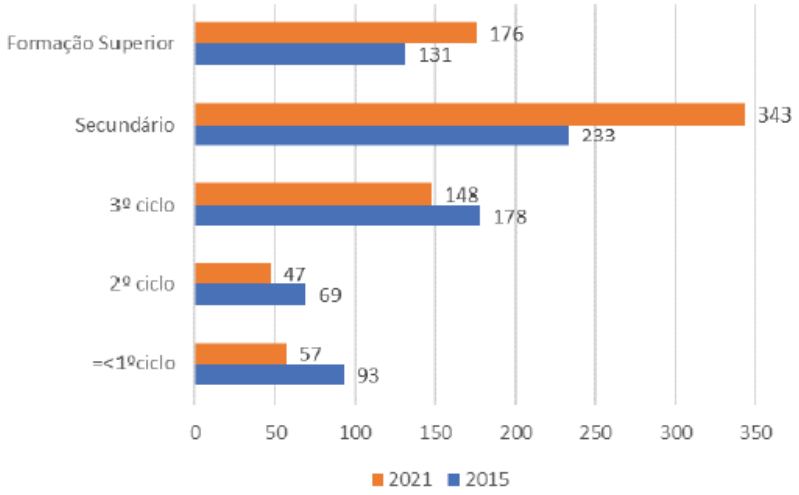
Sexo	Total de colaboradores
Masculino	655
Feminino	124
Total	**779**

Fonte: Direção de Gestão de Recursos Humanos.

Figura 3. Total de colaboradores *EDA, S.A*. e variação por nível etário 2015-2021

Fonte: Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2022 *EDA, S.A*.

Figura 4. Total de colaboradores e variação por nível de escolaridade 2015-2021



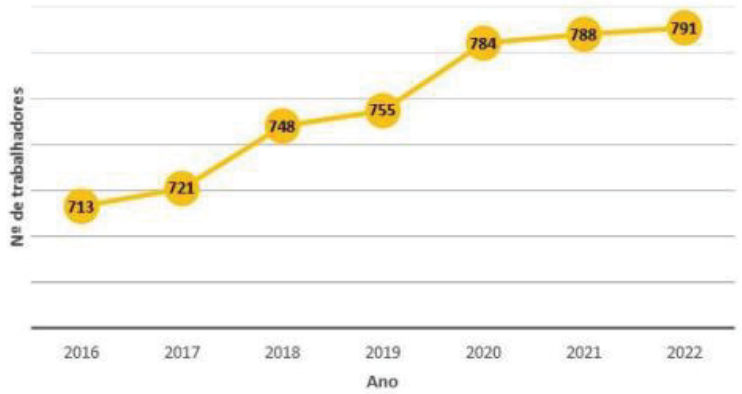
Fonte: Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2022 *EDA, S. A.*

Tabela 4. Total de colaboradores *EDA, S.A.*, por ilha

Ilha	Total de colaboradores
Santa Maria	34
São Miguel	409
Terceira	132
Graciosa	31
São Jorge	39
Faial	49
Pico	50
Flores	29
Corvo	6
Total	**779**

Fonte: Direção de Gestão de Recursos Humanos.

Figura 5. Total de colaboradores *EDA, S.A.* – 2016 a 2020 e previsão – 2021 e 2022



Fonte: Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2022 *EDA, S.A.*

Tabela 5. Previsão de total de colaboradores *EDA, S.A*. 2022 e variação por Direção 2015-2022

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1 Administração								
1.1-Administradores executivos	5	5	5	5	5	5	5	5
1.2-Administradores não executivos	4	4	4	4	4	4	4	4
2 Apoio CA	13	12	11	12	12	14	23	22
3 Auditoria	3	3	3	6	7	5	5	5
4 Academia EDA						3	5	5
5 Plan.Cont.Gestão Regulação	10	9	10	9	11	13	12	12
6 Inovação Plan.Anál.de Investimentos ***	8	7	8	8	8	8	11	11
7 Finanças e Contabilidade ***	10	10	10	10	10	10	24	25
8 Gestão Administ.e Contabilidade***	22	24	24	24	24	25		
9 Recursos Humanos **	16	17	17	12	15	15	14	15
10 Aprovisionamentos	28	29	31	33	33	34	31	32
11 Qualidade e Ambiente **	7	7	6	13	12	14	15	16
12 Sist.de Informação e Com.	8	8	8	7	10	9	10	11
13 Investimento	33	37	44	48	49	53	52	52
14 Direção Geral de Exploração	4	7	7	31	31	34		
15 Engenharia e Manutenção							35	35
16 Produção	224	228	229	237	237	244	247	248
17 Despacho Sistema Eléctrico	33	32	31	33	32	34	34	34
18 Distribuição	203	199	200	174	166	168	181	181
19 Comercial	77	79	77	80	87	90	84	82
20 Inovação e Normalização***				6	6	6		
Total *	704	713	721	748	755	784	788	791

* Não inclui 1.2
** Em 2018 verificou-se a transição do departamento de Prevenção e Segurança da Direção de Gestão dos Recursos Humanos para a Direção Gestão Integrada Qualidade Ambiente e Segurança
** Em 2021 verificaram-se as seguintes alterações: agregação FISEG+GACON e PLAIN+INORM, extinção da DGEXP e criação da ENGEM

Fonte: Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2022 *EDA, S.A*.

Em documentação da Empresa, é considerado que o Grupo *EDA* possui cultura própria, consolidada no decorrer da sua atividade, traduzindo-se num conjunto de valores e comportamentos que devem ser praticados pelos seus colaboradores, quer nas relações internas, quer em contactos que mantêm com clientes, fornecedores, parceiros, entre outros (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

Procura-se estimular os colaboradores, melhorando o seu contributo para a atividade da Empresa, que, por sua vez, retribuirá através de outros benefícios e recompensas correspondentes aos resultados alcançados (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

Em seguida analisa-se em que medida este discurso oficial tem correspondência na realidade através da análise do clima organizacional.

6.2 Análise do clima organizacional na *EDA, S.A.*

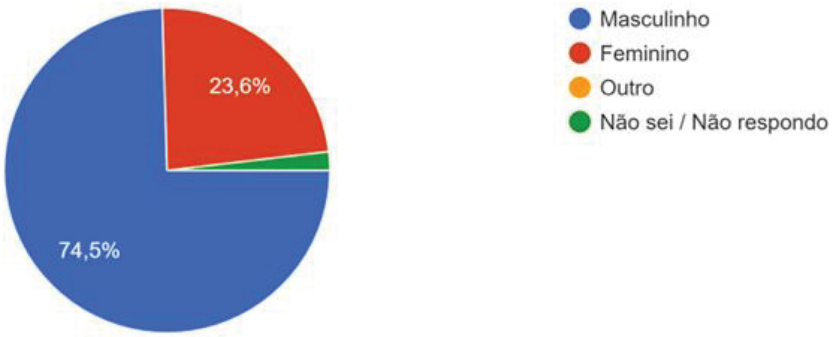
6.2.1 Amostra

Terminada a aplicação do questionário, obteve-se uma amostra de 322 respostas, predominantemente do sexo masculino, com incidência em idades entre os 56 e os 65 anos, localizados na ilha de São Miguel ou na ilha Terceira e antiguidade na Empresa entre os 26 e os 35 anos.

Tabela 6. Amostra do estudo por sexo

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	240	74,5%
Feminino	76	23,6%
Ns/Nr	6	1,9%
Total	**322**	**100%**

Figura 6. Amostra do estudo por sexo



Atendendo que a Empresa emprega perto de 779 colaboradores, é possível afirmar que, com 322 respostas válidas ao questionário, existiu uma adesão ao inquérito de cerca de 41% dos colaboradores da *EDA, S.A.*

Atendendo que a Empresa emprega 655 colaboradores do sexo masculino e 124 do sexo feminino, é possível afirmar que, com 240 respostas válidas do sexo masculino e 76 respostas válidas do sexo feminino, existiu uma adesão ao inquérito de cerca de 37% dos colaboradores do sexo masculino e 61% dos colaboradores do sexo feminino.

Tabela 7. Amostra do estudo por idade

Idade	Frequência	Percentagem
Inferior a 25 anos	10	3,1%
Entre 25 e 35 anos	61	18,9%
Entre 36 e 45 anos	64	19,9%
Entre 46 e 55 anos	78	24,2%
Entre 56 e 65 anos	98	30,4%
Superior a 65 anos	2	0,6%
Ns/Nr	9	2,8%
Total	**322**	**100%**

Figura 7. Amostra do estudo por idade

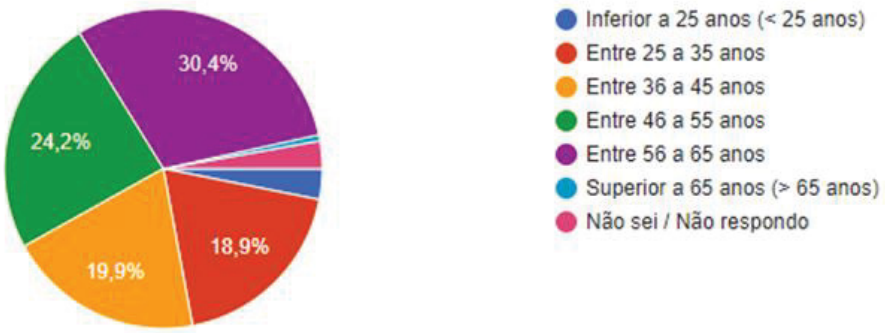
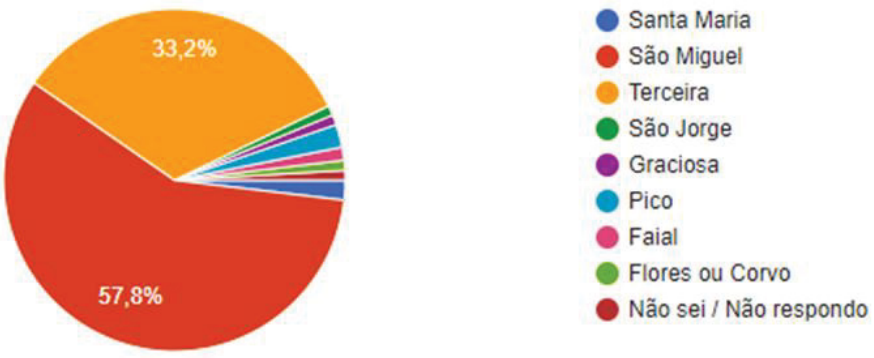


Tabela 8. Amostra do estudo por localização

Localização	Frequência	Percentagem
Santa Maria	6	1,9%
São Miguel	186	57,8%
Terceira	107	33,2%
São Jorge	3	0,9%
Graciosa	3	0,9%
Pico	7	2,2%
Faial	4	1,2%
Flores ou Corvo	3	0,9%
Ns/Nr	3	0,9%
Total	**322**	**100%**

Figura 8. Amostra do estudo por localização



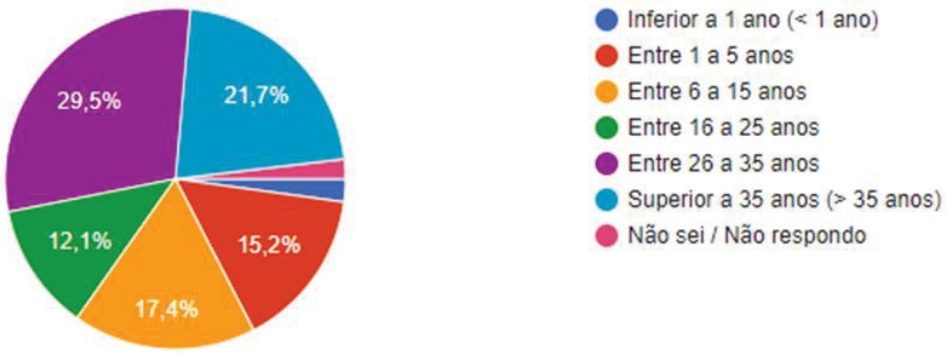
Atendendo que a Empresa emprega 499 colaboradores em São Miguel e 132 colaboradores na Terceira, sendo as ilhas com maior número de colaboradores, é natural que registem maior adesão ao estudo.

Destaca-se a adesão dos colaboradores da ilha Terceira, atendendo que 132 colaboradores lá prestam funções e registou-se a participação de 107 colaboradores desse local, concluindo-se que 81% dos colaboradores a prestar funções na ilha Terceira participaram no estudo. A elevada adesão é explicada pelo investigador ser natural dessa ilha, o que permitiu um contacto mais próximo junto dos inquiridos, promovendo a sua adesão.

Tabela 9. Amostra do estudo por antiguidade na Empresa

Antiguidade na Empresa	Frequência	Percentagem
Inferior a 1 ano	7	2,2%
Entre 1 e 5 anos	49	15,2%
Entre 6 e 15 anos	56	17,4%
Entre 16 e 25 anos	39	12,1%
Entre 26 e 35 anos	95	29,5%
Superior a 35 anos	70	21,7%
Ns/Nr	6	1,9%
Total	**322**	**100%**

Figura 9. Amostra do estudo por antiguidade na Empresa



6.2.2 Nível de satisfação

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, foi criado o indicador "Nível de satisfação", obtido pela média aritmética das respostas às 21 questões do inquérito, sendo medido, à semelhança do questionário, através de uma escala de Likert de sete pontos, que varia desde o muito insatisfeito (1) e o muito satisfeito (7).

A análise das respostas permite concluir que existe uma predominância de colaboradores no quinto nível de satisfação, concluindo-se que a maioria se encontra um pouco satisfeita com as condições de trabalho existentes (Tabela 10).

Tabela 10. Frequência dos níveis de satisfação dos inquiridos

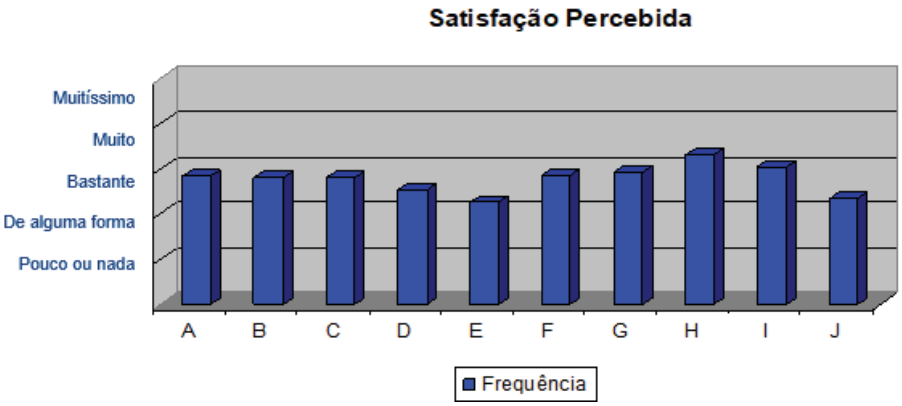
Categorização	Nível de Satisfação	Frequência
Muito insatisfeito	1	0
Bastante insatisfeito	2	6
Um pouco insatisfeito	3	31
Indiferente	4	52
Um pouco satisfeito	5	117
Bastante satisfeito	6	102
Muito satisfeito	7	14
Total		**322**

A *EDA, S.A*. defende que são as pessoas que promovem as empresas e as diferenciam. Os trabalhadores constituem o ativo mais valioso da Empresa para o cumprimento dos padrões de qualidade de serviço que, motivados e alinhados com os objetivos estratégicos, garantem a sustentabilidade organizacional a longo prazo (Relatório e Contas 2015 *EDA, S.A.*).

6.2.3 Análise do clima organizacional na *EDA, S.A.*, pela *Deloitte, S.A.*

De acordo com um estudo de clima organizacional na *EDA, S.A.*, realizado pela *Deloitte, S.A.*, datado de 2003, a satisfação global dos trabalhadores da *EDA, S.A.* é visivelmente positiva, conforme as figuras que se seguem comprovam (figuras 10 a 21 – fonte: Relatório *Deloitte, S.A.*, 2003). A análise revela que, a nível global, quase 75% dos colaboradores da Empresa estão satisfeitos com o seu trabalho, registando-se também algum nível de insatisfação entre cerca de 20% dos colaboradores (Relatório *Deloitte, S.A.*, 2003).

Figura 10. Resultados da avaliação da Satisfação Percebida



Legenda

A – O meu lugar na empresa.

B – Desenvolvimento profissional.

C – Organização e funcionamento do departamento em que trabalho.

D – Ambiente de trabalho (luz, temperatura, ruído).

E – Salário.

F – Trabalho em equipa.

G – Qualidade da minha chefia.

H – Trabalho que realizo.

I – Prestígio social por trabalhar na *EDA, S.A.*

J – Sistema de avaliação de desempenho.

Os três fatores que mais contribuem positivamente para o nível de satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A.* são o trabalho realizado, o prestígio social de trabalhar na *EDA, S.A.* e a qualidade reconhecida à chefia. Os três fatores que contribuem de forma negativa para o nível de satisfação são o sistema de avaliação de desempenho, as deficientes condições de trabalho e o salário (Relatório *Deloitte, S.A.*, 2003).

Figura 11. Resultados da avaliação da satisfação – salário dos colaboradores

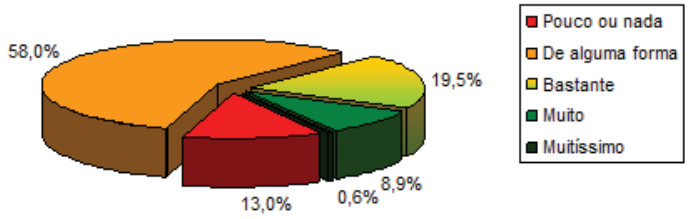


Figura 12. Resultados da avaliação da satisfação – sistema de avaliação de desempenho

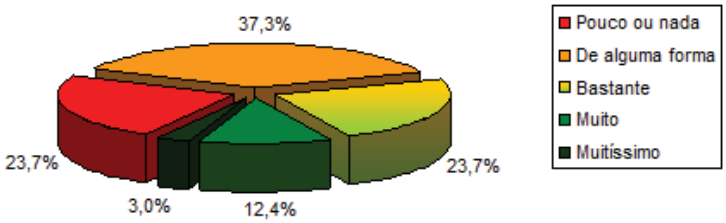


Figura 13. Resultados da avaliação da Satisfação – ambiente de trabalho

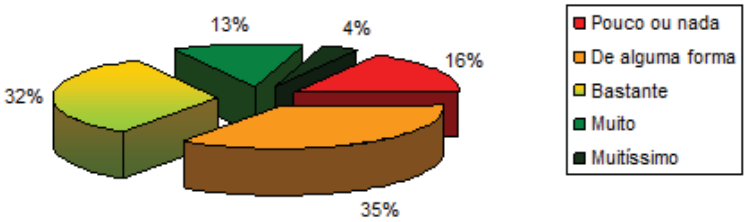


Figura 14. Resultados da avaliação da Satisfação – departamento onde trabalha

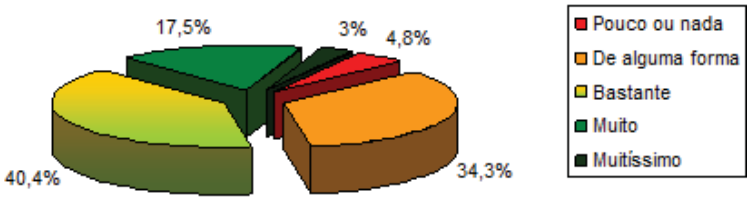


Figura 15. Resultados da avaliação da Satisfação – lugar do Colaborador na Empresa

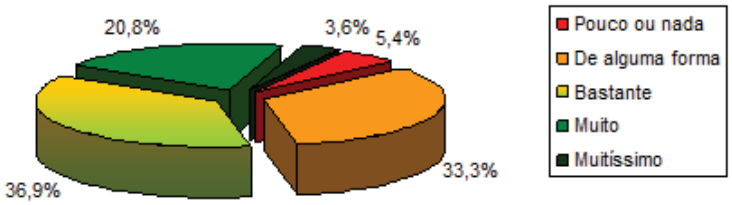


Figura 16. Resultados da avaliação da Satisfação – desenvolvimento profissional

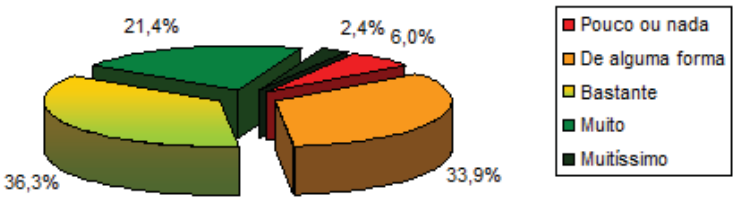


Figura 17. Resultados da avaliação da Satisfação – prestígio por trabalhar na *EDA, S.A*.

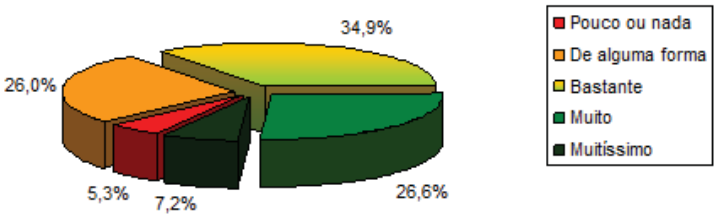


Figura 18. Resultados da avaliação da Satisfação – qualidade das chefias

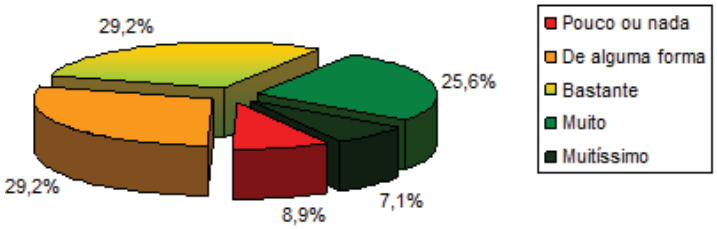


Figura 19. Resultados da avaliação da Satisfação – trabalho em equipas

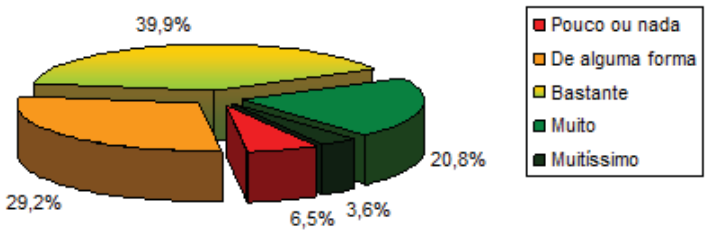


Figura 20. Resultados da avaliação da Satisfação – trabalho desempenhado

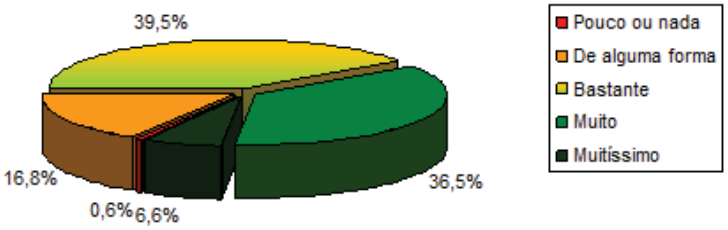
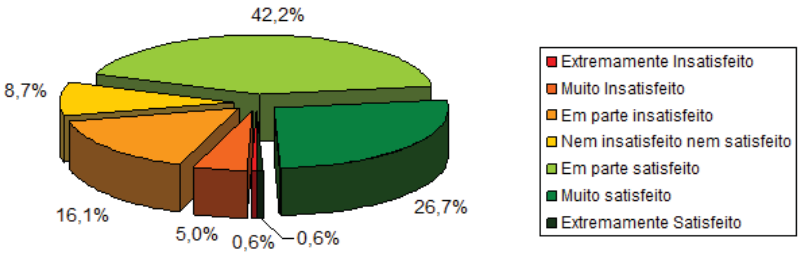


Figura 21. Resultados finais da avaliação da Satisfação Global



6.2.4 Taxa de motivação

À semelhança do indicador disposto no ponto 6.2.2., foi, também, elaborada a "Taxa de motivação", obtida pela conversão do indicador de "Nível de satisfação" à taxa percentual (0% a 100%).

A taxa de motivação servirá de complemento ao indicador disposto no ponto 6.2.2. Cada indicador auxiliará, posteriormente, na validação e justificação de hipóteses.

Após análise das respostas, verifica-se que existe uma predominância de colaboradores com uma taxa de motivação entre 71 e 80%, conforme a Tabela 11.

Tabela 11. Frequência dos níveis de motivação dos inquiridos

Taxa de motivação	Frequência
Inferior a 40%	10
41 a 50%	29
51 a 60%	38
61 a 70%	50
71 a 80%	91
81 a 90%	85
Superior a 90%	19
Total	**322**

A *EDA, S.A*. defende que são os seus colaboradores que promovem Empresa, constituindo o seu mais valioso ativo, promovendo o cumprimento dos padrões de qualidade de serviço. Trabalhadores motivados e alinhados com os objetivos estratégicos, garantem uma sustentabilidade a longo prazo (Relatório e Contas 2015 *EDA, S.A*.).

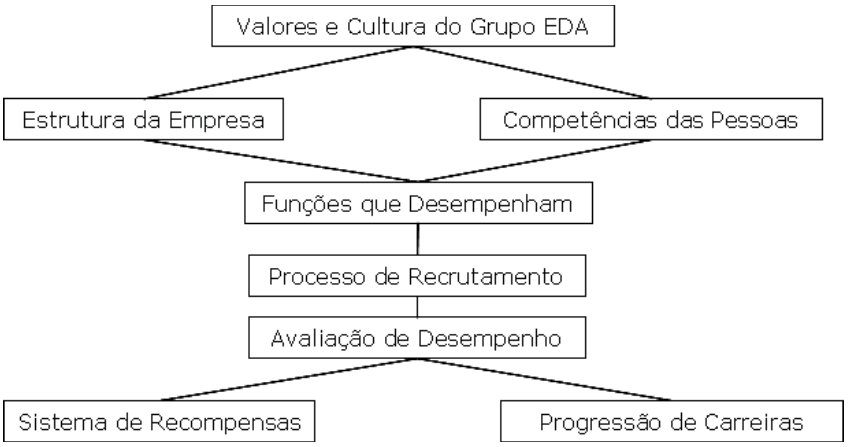
Definem-se por colaboradores todas as pessoas que desenvolvem a sua atividade no Grupo *EDA*, pertencendo ao seu quadro permanente ou contratadas a prazo (Código de Ética Grupo *EDA*). A valorização dos recursos humanos alinha os objetivos estratégicos da Empresa com os dos seus colaboradores, que por sua vez executam essa própria estratégia (Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2015 *EDA, S.A.*).

A melhoria do desempenho da Empresa depende de um elevado investimento no aperfeiçoamento das competências das pessoas, através do recrutamento de trabalhadores qualificados, paralelamente à formação profissional, de modo a promover a evolução da eficácia e da capacidade operacional das equipas (Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2015 *EDA, S.A.*).

Assim, gerir as pessoas é das tarefas mais complexas que a Empresa tem a desenvolver, dadas as características individuais dos colaboradores, acompanhadas de um conjunto de necessidades, expetativas e aspirações próprias, a que a Empresa deve procurar dar resposta, mantendo os níveis de satisfação e motivação (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

Deste modo, a *EDA, S.A.,* procurou desenhar um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, cujos componentes principais constam na Figura 22.

Figura 22. Valores e cultura do Grupo *EDA*



Fonte: Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*

A garantia do empenho e compromisso dos trabalhadores é uma orientação fundamental nas políticas e práticas da gestão daqueles a que a *EDA, S.A*. designa por "Nossas Pessoas". A Empresa estará bem suportada aliando as melhores práticas de gestão de recursos humanos aos objetivos estratégicos. Assegurar um ambiente de trabalho saudável e promover o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, num contexto desafiante e estimulador da evolução profissional e pessoal, são objetivos da Empresa (Relatório Sustentabilidade 2018 *EDA, S.A.*).

É comum afirmar que uma das condições do desenvolvimento das organizações reside na qualidade dos recursos humanos de que dispõe. Deste modo, a política de formação desenvolvida surge como uma das exigências mais relevantes do desenvolvimento (Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2015 *EDA, S.A.*).

Para a *EDA, S.A*., a formação é considerada um instrumento de evolução de qualidade e inovação para atingir determinados objetivos. Desempenha um papel crucial no processo de mudança organizacional, na gestão dos recursos humanos, formando de trabalhadores qualificados (Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2015 *EDA, S.A.).*

De acordo com o Relatório Sustentabilidade 2018 *EDA, S.A.*, a gestão dos recursos humanos segue uma política de gestão, valorização e motivação:

- Promovendo um ambiente de trabalho seguro e saudável, na procura contínua de evoluir através da adoção das melhores técnicas e práticas;
- Fomentando a implementação dos princípios e a adoção dos comportamentos evocados no Código de Ética e Conduta Profissional;

- Implementando práticas de gestão de pessoas no âmbito do recrutamento e desenvolvimento de competências que promovam as suas estratégias, práticas e processos, de acordo com os princípios da igualdade e não-discriminação, da transparência e da conduta ética.
- Adotando práticas de liderança que valorizam a aprendizagem e a evolução.

6.2.5 Das hipóteses à confirmação de resultados

Conforme descrito anteriormente, as hipóteses servem de resposta à pergunta de partida, assumindo-se como afirmações provisórias sobre o objeto de estudo, confirmadas ou infirmadas empiricamente pelos procedimentos de análise (Giddens, 2013; Bardin, 2004; Albarello et al., 1997; Almeida & Pinto, 1995).

Deste modo, foram elaboradas seis hipóteses como possibilidades de resposta à pergunta de partida:

Hipótese 1 – A satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua idade.

Hipótese 2 – A satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da localização do seu posto de trabalho [Ilha].

Hipótese 3 - A satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua antiguidade na Empresa.

Hipótese 4 – A motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua idade.

Hipótese 5 – A motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da localização do seu posto de trabalho [Ilha].

Hipótese 6 - A motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua antiguidade na Empresa

Atendendo às variáveis comuns presentes nas hipóteses 1 e 4 (idade), nas hipóteses 2 e 5 (localização do posto de trabalho) e nas hipóteses 3 e 6 (antiguidade na Empresa), para análise da satisfação e motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*., serão analisadas conjuntamente as hipóteses 1 e 4, as hipóteses 2 e 5 e as hipóteses 3 e 6.

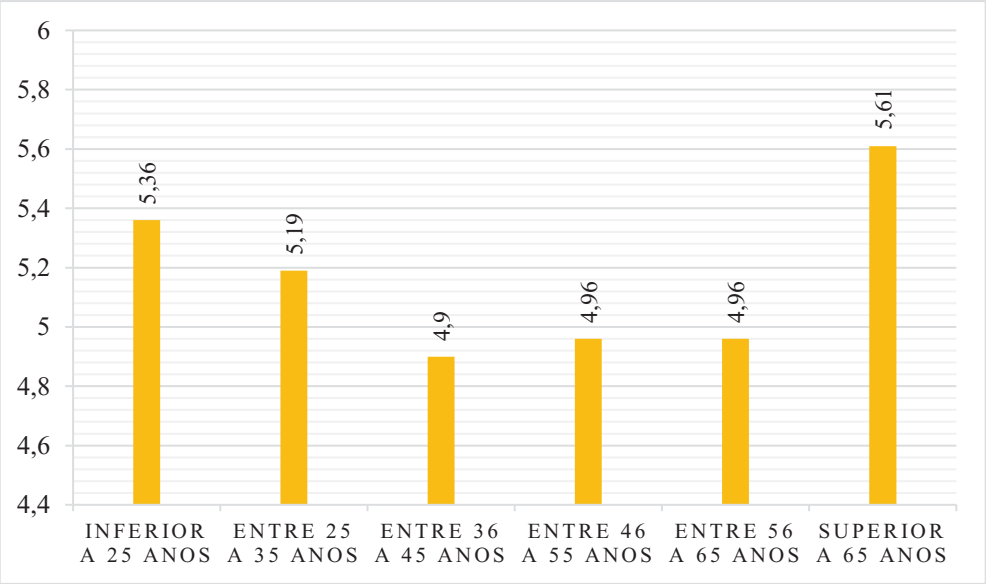
Relativamente à hipótese 1 e à hipótese 4, atendendo à variável comum (idade), de modo a validá-las e confirmá-las, foi calculada a média aritmética dos níveis de satisfação, por idade dos colaboradores, conforme a Tabela 12.

Tabela 12. Análise do nível médio de satisfação por idade

Idade	Nível médio de satisfação
Inferior a 25 anos	5,36
Entre 25 e 35 anos	5,19
Entre 36 e 45 anos	4,90
Entre 46 e 55 anos	4,96
Entre 56 e 65 anos	4,96
Superior a 65 anos	5,61
Média final	**5,16**

Privilegiando a Empresa a contratação de trabalhadores jovens, retendo competências críticas, importa que iniciem a suas funções com um nível de satisfação superior.

Figura 23. Variação gráfica em forma de U do nível médio de satisfação por idade



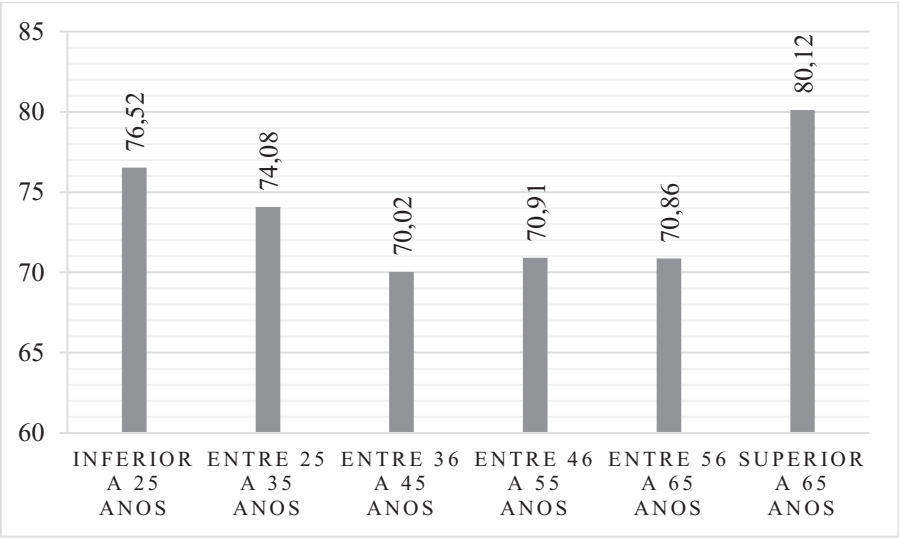
Após análise dos resultados, conclui-se que, embora sem grandes desníveis, o nível médio de satisfação é dependente da idade do colaborador, sendo superior em idades jovens, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, recuperando posteriormente no final da carreira do colaborador. Os resultados vão ao encontro dos dados apresentados anteriormente na Tabela 10, confirmando que o nível médio de satisfação é de aproximadamente 5, numa escala de 1 a 7.

Foi, também, calculada a média aritmética da taxa de motivação, por idade dos colaboradores, conforme a Tabela 13.

Tabela 13. Análise da taxa média de motivação por idade

Idade	Taxa média de motivação (%)
Inferior a 25 anos	76,52%
Entre 25 e 35 anos	74,08%
Entre 36 e 45 anos	70,02%
Entre 46 e 55 anos	70,91%
Entre 56 e 65 anos	70,86%
Superior a 65 anos	80,12%
Média final	**73,75%**

Figura 24. Variação gráfica em forma de U da taxa média de motivação por idade



Após análise dos resultados, conclui-se que, embora sem grandes desníveis, a taxa média de motivação é, também, dependente da idade do colaborador, sendo superior em idades jovens, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, recuperando no final da carreira do colaborador.

Deste modo, valida-se a hipótese 1 e a hipótese 4.

Conforme explicitado, a *EDA, S.A.,* recentemente, privilegia a contratação de trabalhadores jovens e com maior nível de escolaridade, de modo a reter competências críticas do negócio da Empresa, mantendo uma tendência de rejuvenescimento das equipas, preparando a organização para os seus desafios futuros (Relatório Sustentabilidade 2018 *EDA, S.A.*).

Relativamente às hipóteses 2 e 5, atendendo à variável comum (localização do posto de trabalho), de modo a validá-las e confirmá-las, foi calculada a média aritmética dos níveis de satisfação, por local de trabalho dos colaboradores, conforme a Tabela 14.

Tabela 14. Análise do nível médio de satisfação por localização do posto de trabalho

Local de trabalho	Nível médio de satisfação
Santa Maria	5,09
São Miguel	4,99
Terceira	4,93
São Jorge	4,88
Graciosa	5,57
Pico	5,61
Faial	5,32
Flores ou Corvo	5,80
Média final	**5,27**

Após análise dos resultados, conclui-se que, embora sem grandes desníveis, o nível médio de satisfação é dependente da localização do posto de trabalho do colaborador, sendo superior nas ilhas das Flores ou do Corvo e menor na ilha de São Jorge. Os resultados vão ao encontro da dos dados apresentados anteriormente na Tabela 10, confirmando que o nível médio de satisfação é de aproximadamente 5, numa escala de 1 a 7.

Foi, também, calculada a média aritmética da taxa de motivação, por localização do posto de trabalho colaboradores, conforme a Tabela 15.

Tabela 15. Análise da taxa média de motivação por localização do posto de trabalho

Local de trabalho	Taxa média de motivação (%)
Santa Maria	72,67%
São Miguel	71,30%
Terceira	70,44%
São Jorge	69,77%
Graciosa	79,50%
Pico	80,21%
Faial	75,93%
Flores ou Corvo	82,82%
Média final	**75,33%**

Após análise dos resultados, conclui-se que, embora sem grandes desníveis, a taxa média de motivação é, também, dependente da localização do posto de trabalho do colaborador, sendo superior nas ilhas das Flores ou do Corvo e menor na ilha de São Jorge.

Deste modo, valida-se a hipótese 2 e a hipótese 5.

A integração organizacional inicia o processo de ajustamento de um trabalhador ao seu novo local de trabalho. Neste processo adquire-se informação sobre as normas e valores da Empresa, atitudes e comportamentos esperados, possibilitando ao trabalhador recém-chegado sentir-se parte da organização, melhorando o clima organizacional, promovendo um melhor nível de desempenho (Programa de Acolhimento *EDA, S.A.*).

É neste momento que o indivíduo está mais suscetível face à influência da organização, absorvendo facilmente a informação transmitida no início da integração. Os trabalhadores que conhecem melhor a sua organização e que se identificam com a cultura organizacional promovem a boa reputação da Empresa (Programa de Acolhimento *EDA, SA.*)

Segundo o Manual *Onboarding EDA, S.A.*, existem diversas estratégias de *onboarding,* tais como:

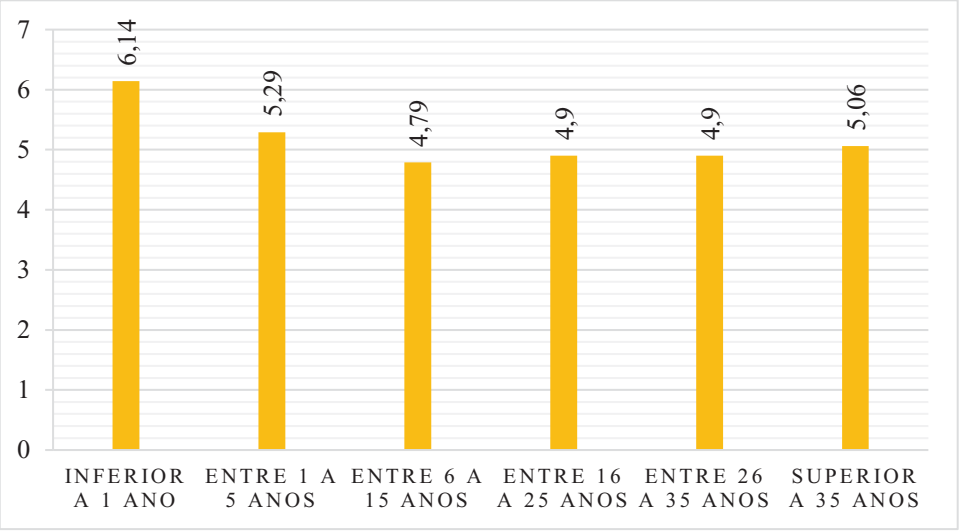
1. Partilhar história, missão e valores, de modo que os novos membros da equipa se sintonizem mais rapidamente com a empresa
2. Providenciar formação inicial, facilitando a aprendizagem dos novos colaboradores
3. Designar um mentor ou pessoa de contacto, de modo a acompanhar o processo de entrada do colaborador e esclarecer dúvidas que surjam
4. Videochamadas diárias com a equipa, como método de apoio à integração dos recém-chegados, estabelecendo conexões com os seus pares, associando caras a nomes.
5. Feedback aos novos colaboradores, garantindo que a experiência dos novos colaboradores está em constante melhoria

Relativamente às hipóteses 3 e 6, atendendo à variável comum (antiguidade na Empresa), de modo a validá-las e confirmá-las, foi calculada a média aritmética dos níveis de satisfação, por antiguidade dos colaboradores, conforme a Tabela 16.

Tabela 16. Análise do nível médio de satisfação por antiguidade na Empresa

Antiguidade na Empresa	Nível médio de satisfação
Inferior a 1 ano	6,14
Entre 1 e 5 anos	5,29
Entre 6 e 15 anos	4,79
Entre 16 e 25 anos	4,90
Entre 26 e 35 anos	4,90
Superior a 35 anos	5,06
Média final	**5,18**

Figura 25. Variação gráfica em U do nível médio de satisfação por antiguidade na Empresa



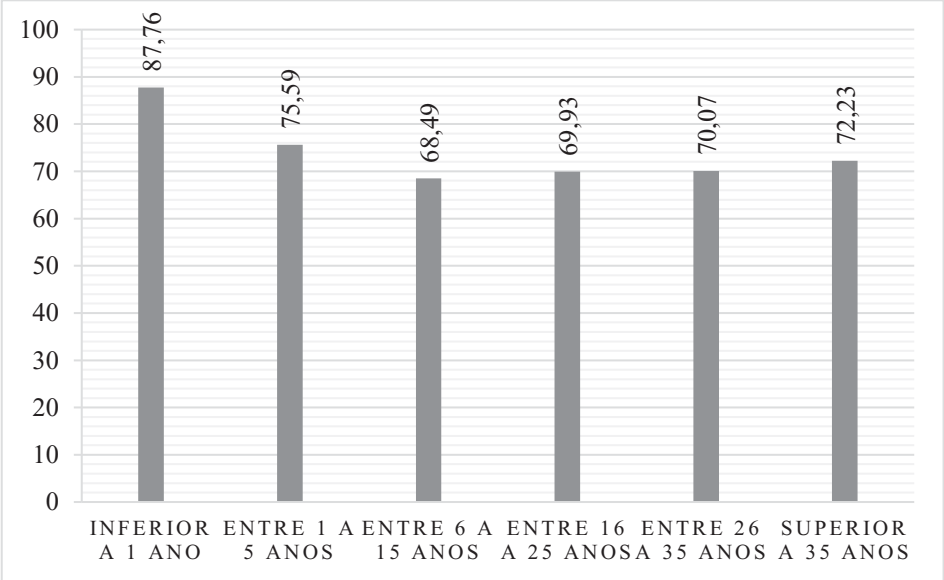
Após análise dos resultados, conclui-se que, embora sem grandes desníveis, o nível médio de satisfação é dependente da antiguidade do colaborador, sendo superior nos colaboradores com menor antiguidade, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, recuperando quando o colaborador se encontra em final de carreira. Os resultados vão ao encontro dos dados apresentados anteriormente na Tabela 10, confirmando que o nível médio de satisfação é de aproximadamente 5, numa escala de 1 a 7.

Foi, também, calculada a média aritmética da taxa de motivação, por antiguidade dos colaboradores, conforme a Tabela 17.

Tabela 17. Análise da taxa média de motivação por antiguidade na Empresa

Antiguidade na Empresa	Taxa média de motivação (%)
Inferior a 1 ano	87,76%
Entre 1 e 5 anos	75,59%
Entre 6 e 15 anos	68,49%
Entre 16 e 25 anos	69,93%
Entre 26 e 35 anos	70,07%
Superior a 35 anos	72,23%
Média final	**74,01%**

Figura 26. Variação gráfica em U da taxa média de motivação por antiguidade na Empresa



Após análise dos resultados, conclui-se que a taxa média de motivação é, também, dependente da antiguidade do colaborador, sendo superior em idades jovens, diminuindo, nos colaboradores de meia-idade, recuperando no final da carreira do colaborador.

Deste modo, valida-se a hipótese 3 e a hipótese 6.

Refletindo concretamente sobre os dados e resultados obtidos nos vinte e três itens do questionário (itens disponíveis na Tabela 2, apresentada anteriormente), verificamos que a maioria das respostas aos itens aplicados posicionam-se no 5º e 6º níveis da escala de Likert, que se traduzem em "algo satisfeito" e "bastante satisfeito". A única exceção encontra-se no décimo segundo item, "As oportunidades de promoção/carreira que a sua instituição lhe oferece", sendo o nível com maior número de respostas o 3º, traduzindo-se em "algo insatisfeito". Explicitando, 78 colaboradores (24,2%) encontram-se algo insatisfeitos com as oportunidades de promoção/carreira que a *EDA, S.A*. lhes oferece.

A evolução profissional afirma-se como uma expectativa de qualquer colaborador. Contudo, nas suas políticas, a Empresa procura valorizar e premiar o mérito, satisfazendo essa expetativa, dependendo essencialmente do grau de desempenho do colaborador na sua função e do potencial que demonstre para funções de maior complexidade e responsabilidade (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Atendendo ao Capítulo VI, obteve-se uma amostra de 322 indivíduos, predominantemente do sexo masculino, com idade a partir dos 46 anos, localizados nas ilhas de São Miguel e Terceira e com antiguidade na Empresa a partir dos 26 anos.

Após análise, confirmam-se as hipóteses concluindo-se que a satisfação e motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua idade, localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e antiguidade na Empresa, notando-se, essencialmente, uma evolução, sob variação em forma de U, existindo resultados superiores em colaboradores mais jovens, ou em final de carreira, e nas ilhas das Flores e do Corvo.

Relativamente ao primeiro indicador (idade), segundo a Tabela 12 e a Tabela 13, apresentadas anteriormente, conclui-se que o nível médio de satisfação e a taxa média de motivação dos colaboradores são dependentes da idade do colaborador, sendo superiores em idades jovens, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, recuperando no seu final da carreira.

Relativamente ao segundo indicador (localização do posto de trabalho), de acordo com a Tabela 14 e com a Tabela 15, apresentadas anteriormente, conclui-se que o nível médio de satisfação e a taxa média de motivação são dependentes do local de trabalho do colaborador, sendo superiores nas ilhas das Flores ou do Corvo e menor na ilha de São Jorge.

Relativamente ao terceiro indicador (antiguidade na Empresa), de acordo com a Tabela 16 e com a Tabela 17, apresentadas anteriormente, conclui-se que nível médio de satisfação e a taxa média de motivação são dependentes da antiguidade do colaborador, sendo superiores nos colaboradores com menor antiguidade, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, recuperando apenas no respetivo final da sua carreira.

Numa dimensão formal, de acordo com o seu Código de Conduta, a *EDA, S.A*. tem como valores a confiança, honestidade, respeito, lealdade, profissionalismo, eficiência, boa-fé e dedicação:

a) Todos os colaboradores devem respeitar o trabalho desenvolvido pelos colegas e agentes externos, com que se relacionam, no âmbito das suas funções;

b) Os colaboradores devem assumir com responsabilidade as funções atribuídas, assegurando com empenho as tarefas diárias e informando da respetiva evolução;

c) Todos os colaboradores devem lealdade à *EDA, S.A.*, e aos colegas, independentemente da posição hierárquica ocupada;

d) Os colaboradores da *EDA, S.A.* devem assumir-se como profissionais dedicando o seu esforço ao cumprimento das tarefas confiadas, aperfeiçoando e atualizando os seus conhecimentos, na procura da melhoria contínua das suas capacidades profissionais e dos resultados obtidos.

Relacionando com os resultados obtidos da investigação, é possível confrontar as alíneas anteriores a); b); c) e d); com alguns dos itens presentes no questionário (Tabela 2, apresentada anteriormente) e com os resultados obtidos.

Assim, relativamente à alínea a), confrontando-a, por exemplo, com os resultados obtidos no questionário, nos itens 16; 19; 20 e 21, conclui-se que a maioria dos colaboradores se encontram satisfeitos com a forma como são avaliados nas suas tarefas, com o nível de autonomia que possuem no seu trabalho, com o nível de participação nas decisões do serviço e com o nível de participação nas decisões relativas à instituição.

Relativamente à alínea b), confrontando-a, por exemplo, com os resultados obtidos no questionário, nos itens 5; 14 e 15, conclui-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com os objetivos metas e produtividade a alcançar, com a supervisão exercida pelos superiores hierárquicos e com a proximidade e frequência com que são supervisionados.

Relativamente à alínea c), confrontando-a, por exemplo, com os resultados obtidos no questionário, nos itens 13; 17 e 18, conclui-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com as relações pessoais com as suas chefias, com a igualdade de tratamento que recebem da instituição e com o apoio que recebem dos seus superiores hierárquicos.

Relativamente à alínea d), confrontando-a, por exemplo, com os resultados obtidos no questionário, nos itens 2, 3 e 11, conclui-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com as oportunidades que o trabalho oferece para realizar tarefas que gostam e onde se destacam e com as oportunidades de formação que a instituição oferece.

Deste modo, pelo exposto anteriormente, é possível afirmar que o comportamento dos colaboradores vai ao encontro do exposto no Código de Conduta da Empresa.

Pelo exposto no ponto 6.2.3, de acordo com os resultados obtidos no relatório elaborado pela *Delloite, S.A*, os três fatores que mais contribuem positivamente para o nível de satisfação dos colaboradores da *EDA, S.A.* são o trabalho realizado, o prestígio social de trabalhar na *EDA, S.A.* e a qualidade reconhecida à chefia. Comparando os resultados de então, com os dados obtidos desta investigação, entende-se que, atualmente,

ainda se verifica que a maioria dos trabalhadores estão realizados com o trabalho que desempenham, estão satisfeitos com as oportunidades que possuem para realizar tarefas que gostam e em que se destacam, estão satisfeitos com os objetivos e metas a alcançar, com as relações que possuem com os seus superiores hierárquicos e a supervisão por eles exercida, assim como com a frequência e modo como são avaliados.

Pelo exposto no ponto 6.2.3, de acordo com os resultados obtidos no relatório elaborado pela *Delloite, S.A*, os três fatores que contribuem de forma negativa para o nível de satisfação são o sistema de avaliação de desempenho, as deficientes condições de trabalho e o salário. Comparando os resultados de então com os dados obtidos desta investigação, entende-se que, atualmente, existe um contraste, no sentido que a maioria dos trabalhadores está satisfeita com a limpeza, higiene e salubridade do local de trabalho, com a envolvência e espaço que possuem no seu posto, com a iluminação, ventilação, e temperatura existentes, assim como com o modo como são avaliados pelos seus superiores e com o salário que auferem.

Atendendo aos parágrafos anteriores, embora exista distância temporal entre ambas as investigações de clima organizacional, é notório que, em alguns aspetos, o clima organizacional da *EDA, S.A*., mantém os níveis, enquanto outros sofreram uma evolução positiva, devido à melhoria das condições de trabalho e métodos de gestão da Empresa, contribuindo para uma maior satisfação dos seus colaboradores à data corrente.

As recompensas que a Empresa atribui aos seus colaboradores estão associadas à contribuição que deram, no seu posto de trabalho, para que a Empresa cumpra os seus objetivos, não se limitando a valor monetário ou a benefícios com expressão pecuniária (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

A remuneração, os bónus e os benefícios são importantes e deles depende o bem-estar do colaborador e da sua família. Contudo, o colaborador não trabalha apenas pelo salário, mas, também, para obter um sentido de realização pessoal. Desse modo, as recompensas dadas pela Empresa têm, também, componentes imateriais, não pecuniárias, assim como benefícios sociais que procuram atender às necessidades dos colaboradores. Para além destes aspetos, a Empresa assegura aos seus colaboradores um salário base, pago 14 vezes por ano civil, situado dentro da faixa salarial da Empresa em que a função do colaborador se situa (Sistema de Gestão Integrado de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

Numa análise comparativa geral, apesar de eventuais evoluções positivas, os resultados obtidos pelo relatório elaborado pela *Deloitte, S.A*., e pela investigação de clima organizacional realizada em 2022 convergem, concluindo-se que a satisfação e

motivação dos trabalhadores da *EDA, S.A*. é positiva, determinando que a maioria dos colaboradores estão satisfeitos e motivados para com o seu trabalho, a nível global.

Surgem várias questões quando se aborda a temática da satisfação no trabalho: O que é? O que a define? Com que se relaciona? (Azevedo, 2019).

De acordo com o *corpus* teórico, a análise das causas da satisfação com o trabalho resulta na consideração de três fatores: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/trabalho (Cunha *et al.*, 2003). A satisfação no trabalho é, assim, dependente de causas individuais e organizacionais.

Segundo Cunha *et al.* (2003), para que exista um maior grau de satisfação, é necessário ajustar as características do indivíduo e do seu trabalho. Desse modo, classificam-se como causas pessoais da satisfação variáveis demográficas, como a idade e a antiguidade na Empresa, ou organizacionais, como o salário ou perspetivas de carreira.

É comum afirmar-se que a satisfação laboral evolui ao longo da idade e antiguidade do colaborador. É demonstrado que a evolução assume uma variação em U, de acordo com as Tabelas 12, 13, 16 e 17, apresentadas anteriormente, e as Figuras 23, 24, 25 e 26, apresentadas anteriormente, sendo superior nos primeiros anos, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, evoluindo, gradualmente, até à idade da reforma. Jovens trabalhadores poderão encontrar-se mais satisfeitos no seu local de trabalho, contudo, tal deve-se à pouca experiência que possuem. À medida que evolui o seu conhecimento do mundo laboral, poderão avaliar melhor as suas condições de trabalho, concluindo que a satisfação laboral diminui em colaboradores de meia-idade (Clark, Oswald, & Warr, 1996; Clark, 1996), aumentando em idades superiores. Tal, deve-se, principalmente, a fatores como posições hierárquicas iniciais mais baixas, desempenho de funções de menor responsabilidade e, consequentemente, menor salário.

O salário e as recompensas monetárias funcionarão como um incentivo, entendidos, também, como sinal do reconhecimento pelo esforço individual (Cunha *et al.*, 2003).

Tabela 18. Causas individuais e organizacionais da satisfação laboral

Causas individuais	Causas organizacionais
Fatores demográficos – idade, sexo, antiguidade na empresa	Salário
	Estilo de chefia
Diferenças individuais – afeto positivo, *locus* de controlo	Autonomia
	Perspetiva de carreira

Fonte: Cunha *et al.* (2003, p. 135).

Conforme referido anteriormente, de acordo com a teoria dos fatores motivadores e higiénicos de Herzberg (1968), fatores como crescimento, reconhecimento e realização estão relacionados com a satisfação no trabalho. Quando insatisfeitos, os indivíduos atribuem a causa a fatores extrínsecos como a política da organização, o relacionamento com o superior, as condições de trabalho ou o salário. As recompensas que a empresa atribui aos seus colaboradores estão associadas à qualidade do seu desempenho, ou seja, à contribuição que deram, no seu posto de trabalho, para que a empresa alcance os seus objetivos. Contudo, um bom salário ou condições de trabalho agradáveis não constituem, por si só, fatores de motivação. Para aumentar a motivação, as tarefas do colaborador devem ser enriquecidas, ampliadas em termos de responsabilidade, objetivos e desafios (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*; Ferreira *et al.*, 2004).

A evolução profissional constitui uma expectativa de qualquer colaborador. A Empresa procurará satisfazê-la, na medida em que a evolução do negócio e as condições de mercado permitirem. Assim, a evolução na carreira depende do grau de desempenho na atual função, sendo que, quanto mais elevado for, mais rápida será a sua evolução para outra função (Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A.*).

Seja pela carreira desenvolvida, ou expetativa em desenvolver, fruto das experiências que viveram, ou perspetivam viver, cada colaborador perceciona e atribui um significado próprio e pessoal à Empresa. Ao longo da sua carreira, recebe e processa variada informação, construindo significados (Vala & Castro, 2013).

Assim, com cada letra do acrónimo *EDA*, combinam-se vários adjetivos, de caráter positivo ou negativo, possíveis de representar o significado que cada trabalhador atribui à Empresa, refletindo o modo como a sentem e percebem.

Tabela 19. Combinações de adjetivos com o acrónimo *EDA*

Combinação 1	Combinação 2	Combinação 3
Empenho	**E**ntrega	**E**xclusão
Desenvolvimento	**D**esilusão	**D**esmotivação
Ambição	**A**ltruísmo	**A**patia

Para alguns colaboradores, a *EDA, S.A.* poderá representar e significar Empenho, Desenvolvimento e Ambição, enquanto, para outros, significará Exclusão, Desmotivação e Apatia. Compete às chefias e à gestão de topo promoverem e atribuírem o melhor significado e representação possíveis da Empresa.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO

Na sociedade atual, as organizações, pela sua dinâmica e capacidade de se transformarem, assumem um papel relevante na satisfação das necessidades das pessoas (Costa, 2003), reconhecendo atualmente os colaboradores como capital humano (Luthans, 2011; Márquez Coronel, Villegas Yagual, Moreira Vera, & Gaibor Plúas, 2021). O investimento neste capital resulta num aumento de produtividade e, consequentemente, na satisfação do colaborador e clientes empresariais (Luthans, 2011).

A partir do século XX, a temática da satisfação e motivação no trabalho têm sido alvo de maior estudo (Costa, 2018). A dinâmica organizacional desenvolvida destaca o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade das organizações, garantindo a sua sobrevivência e desenvolvimento (Caetano & Vala, 2002).

Assim, as organizações desempenham um papel fundamental na sociedade contemporânea (Scott, 1987), sendo definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos coletivos (Cunha *et al.*, 2003). A forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa (Cunha *et al.*, 2008).

Será que o individuo e a organização podem desenvolver-se mutuamente, conciliando valores, necessidades e expetativas, aumentando a produtividade individual e coletiva? O estudo do Comportamento Organizacional permite responder à questão anterior (Delobbe *et al.*, 2005).

O Comportamento Organizacional tem por domínio o estudo dos indivíduos e grupos, em contexto organizacional, e o modo como os processos e as práticas internas os afetam (Cunha *et al.*, 2003). Por sua vez, o clima organizacional é utilizado como um instrumento para a perceção que o trabalhador tem em relação ao seu ambiente laboral (Márquez Coronel *et al.*, 2021), definindo-se no modo pelo qual os membros da organização caracterizam o seu ambiente de trabalho (Rodriguez *et al.*, 2018).

O clima organizacional é uma variável que influencia o ambiente de uma organização e comportamento dos trabalhadores (Ramirez *et al.*, 2019). Um clima organizacional favorável contribui para uma maior vinculação e esforço por parte dos recursos humanos (Brito-Carrillo *et al*, 2020). A eficácia da organização resulta de um clima organizacional favorável (Olivera-Garay *et al.*, 2021).

Importa esclarecer que o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, existindo a possibilidade de alteração devido a determinadas mudanças no ambiente ou no contexto organizacional (Cardoso *et al.*, 2019).

Assim, para a sobrevivência da organização, é crucial entender os conceitos de Clima e Comportamento Organizacionais e o modo como afetam o compromisso dos colaboradores de uma organização.

Indivíduos com maior nível de compromisso organizacional produzem mais e melhor (Chinelato *et al.*, 2020). O desempenho dos colaboradores das organizações encontra-se diretamente ligado à satisfação e motivação no trabalho (Fernandes, 2018).

Para um bom desempenho no trabalho, o indivíduo tem a necessidade de se sentir motivado (Silva & Reis, 2018), processo pelo qual o comportamento humano é incentivado ou estimulado por algum tipo de motivo ou razão (Nascimento & Amaral, 2019). A motivação induz o indivíduo a escolher uma ação em vez de outra (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), contudo, são várias as dificuldades na sua compreensão, destacando-se a personalidade distinta do indivíduo (Santos, 1999).

Pelo exposto, organizações que apresentam melhores índices de motivação laboral apresentam melhores resultados (Gonçalves, 2012).

Por sua vez, a satisfação laboral define-se no afeto que os trabalhadores possuem em relação à sua organização (Pujol-Cols & Dabos, 2018). Um indivíduo satisfeito no trabalho é aquele que desempenha funções pelas quais tem gosto e se esforça por ter um bom desempenho (Azevedo, 2019).

O ser humano é algo mais que apenas um participante para uma organização (Goffman, 2007). Tratar as pessoas com equidade, criar um clima de justiça na empresa, são alguns dos maiores desafios que as políticas de recursos humanos das organizações enfrentam (Akremi *et al.*, 2006).

No caso específico da *EDA, SA*., com a concordância da Diretora da Direção de Gestão de Recursos Humanos, Dr.ª Maria do Carmo Borrego, e após autorização da investigação por parte Presidente do Conselho de Administração da *EDA, S.A*., Dr. Nuno Pimentel, foi aplicado o "Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23".

O questionário foi disponibilizado temporariamente, na rede *intranet* da Empresa, em formato online, obtendo-se uma amostra de 322 indivíduos, predominantemente do sexo masculino, com idade a partir dos 46 anos, localizados nas ilhas de São Miguel e Terceira e com antiguidade na Empresa a partir dos 26 anos.

Pelos resultados obtidos, a satisfação e motivação dos colaboradores da *EDA, S.A*. é dependente da sua idade, localização do posto de trabalho e antiguidade na Empresa.

Relativamente às variáveis idade e antiguidade na Empresa, de acordo com as Tabelas 12, 13, 16 e 17, apresentadas anteriormente, e as Figuras 23, 24, 25 e 26, apresentadas anteriormente, e conforme sustentado no corpus teórico, nota-se, essencialmente, uma evolução, sob variação em forma de U, com resultados superiores em idades mais jovens e colaboradores com menor antiguidade, diminuindo nos colaboradores de meia-idade, evoluindo, gradualmente, até à idade da reforma.

Relativamente à variável da localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço), de acordo com as Tabelas 14 e 15, apresentadas anteriormente, o nível médio de satisfação e a taxa média de motivação são dependentes do local de trabalho do colaborador, sendo superiores nas ilhas das Flores ou do Corvo e menor na ilha de São Jorge.

Atendendo aos resultados, é possível verificar que a maioria das respostas aos vinte e três itens presentes no questionário aplicado posicionam-se no 5º e 6º níveis da escala de Likert, que se traduzem em "algo satisfeito" e "bastante satisfeito". A única exceção encontra-se no décimo segundo item "As oportunidades de promoção/carreira que a sua instituição lhe oferece.", sendo o nível com maior número de respostas o 3º, traduzindo-se em "algo insatisfeito".

No decorrer da investigação, surgiram, naturalmente, pontuais desafios e limitações.

O principal desafio relacionou-se com a adesão dos colaboradores. Embora o estudo tenha sido disponibilizado na rede *intranet* da Empresa, em formato online, nem todos os colaboradores visitam a página diariamente. Também, devido à natureza do seu trabalho, nem todos os trabalhadores tem disponibilizado no seu posto um computador, para execução das suas tarefas, como é o caso dos Eletricistas, Mecânicos, Serralheiros, entre outros, que representam um elevado volume de recursos humanos da Empresa.

Acrescenta-se a dispersão dos colaboradores da Empresa pelas nove ilhas dos Açores, impedindo a realização de um contacto prévio e presencial com trabalhadores de oito das ilhas da Região. Um contacto prévio e presencial com o colaborador, para explicação da natureza do estudo, devido às sensibilidades naturais do tema, e garantia do anonimato, pode revelar-se decisivo para obter a adesão do inquirido.

Atendendo aos pontos anteriores, e embora conhecendo as particulares sensibilidades do tema, a Empresa não realizou qualquer iniciativa de promoção à adesão da investigação, disponibilizando apenas um tópico com o questionário para resposta na sua rede *intranet*.

Por fim, a limitada disponibilização do questionário na própria rede, também se revelou tanto um desafio como limitação. Sendo a rede *intranet* um meio de comunicação da Empresa, no momento de aplicação do questionário, a sua gestão era realizada pela Direção de Secretariado de Administração. Aquando da disponibilização do inquérito, não foi acordado qualquer prazo, considerando-se que o questionário apenas seria retirado dos destaques da rede *intrane*t quando o investigador concluísse ter uma amostra significativa. Tal não se verificou, sendo o questionário retirado dos destaques da rede ao final de, sensivelmente, dez dias, sem aviso prévio nem direito a nova disponibilização, mesmo após nova solicitação, apresentando argumentos válidos para o efeito. Deste modo, relegando o questionário para outros separadores em rede, dificultou-se o acesso do colaborador à investigação e, consequentemente, a adesão ao estudo.

Apesar dos desafios e limitações que surgiram, verificou-se uma gradual evolução da adesão, acompanhada de resultados positivos, recebendo-se diversos contactos de colaboradores, incentivando e destacando a importância do estudo. A sua abrangência permitiu criar contatos entre colegas e compreender a envolvência e compromisso dos trabalhadores, com a Empresa, na criação de melhores condições de trabalho.

A envolvência dos colaboradores na organização contribui para o aumento do compromisso organizacional, valorizando recursos humanos (Costa, 2018), garantindo um clima organizacional positivo e, consequentemente, maior produtividade, resultando no crescimento da empresa (Aragão & Maranhão, 2020).

Em conclusão, pelo exposto, o clima organizacional está diretamente relacionado com a satisfação e motivação laborais. Quando favorável, os indicadores são positivos, variando também no sentido inverso (Oviedo & Calderón, 1994; Chiavenato, 1988).

No caso concreto da *EDA, S.A.*, conforme os resultados obtidos, presentes no Capítulo VI e discutidos no Capítulo VII, afirma-se que, na generalidade, a Empresa é dotada de um clima organizacional positivo e favorável. Respondendo à pergunta de partida, o clima organizacional da *EDA, S.A.*, é dependente das dimensões de satisfação e motivação dos seus colaboradores, por sua vez dependentes das variáveis analisadas, como a sua idade, localização do posto de trabalho (ilha onde o colaborador presta serviço) e antiguidade na Empresa, notando-se, essencialmente, uma variação de resultados em forma de U, superiores em idades mais jovens, no final da carreira e nas ilhas das Flores e Corvo.

Devido à relevância das variáveis analisadas, de modo a manter e promover uma melhoria do Clima desta Organização, é recomendável que a gestão da Empresa lhes preste devida consideração.

REFERÊNCIAS

Akremi, A. E., Guerrero, S., & Neveau, J.-P. (2006). *Comportamento organizacional – Volume II*. Lisboa: Instituto Piaget.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Rucquoy, D., Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, H., Monteiro, I., Orgambídez-Ramos, A., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional.* Faro: Sílabas & Desafios.

Almeida, J. F. (Coord.) (2010). *Introdução à sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta.

Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Aragão, A. S. M., & Maranhão, T. L. G. (2020). Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: Revisão sistemática da literatura. *Revista Multidisciplinar de Psicologia, 14*(51), 511-536. https://doi.org/10.14295/idonline.v14i51.2616.

Azevedo, S. N. B. (2019). *Determinantes e efeitos da satisfação no trabalho – Uma análise empírica*. Dissertação não publicada. Universidade dos Açores, Ponta Delgada.

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189–206. https://doi.org/10.1348/096317909X402596

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1,* 389–411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178–187). Oxford University Press.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio [Organizational climate and its influence on the performance of employees in a service company]. *Información Tecnológica, 31*(1)*,* 141-148. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141.

Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.) (2002). *Gestão de Recursos humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardoso, H. F., Forlini, J. B., & Dias, J. P. (2019). Clima e suporte organizacional: Avaliação e relação entre as temáticas. *Rev.CES Psico, 12*(2), 65-82. https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.6.

Chiavenato, I. (1988). *Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas.

Chinelato, R. S. C., Tavares, S. M. O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Annals of psychology, 36*(2), 348-360. https://doi.org/10.6018/ANALESPS.368621.

Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations, 34*(2), 189-217. https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*, 57-81. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x.

Costa, C. F. (2018). *A motivação e a satisfação dos recursos humanos no setor do turismo*. Dissertação não publicada. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Costa, R. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Código de Conduta *EDA. S.A.*

Código de Ética Grupo *EDA*

Cunha, M. P., Gomes, A. D., Caetano, A., & Keating, J. (2000). *Organizações em transição*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignomac, K. (2005). *Comportamento organizacional – Volume I*. Lisboa: Instituto Piaget.

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 483-504. http://dx.doi.org/10.1002/job.98.

Fernandes, V. C. (2018). *O papel da liderança na motivação, satisfação e desenvolvimento dos trabalhadores: Estudo comparativo entre a realidade angolana e portuguesa*. Lisboa: Chiado Editora.

Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R., & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionário de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologia, 2*(52), 7-34. https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-2_1.

Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (Coords.) (2004). *Manual de psicossociologia das organizações.* Lisboa: McGraw-Hill.

Finuras, P. (2017). *O fator confiança: A ciência para criar pessoas, líderes e organizações de alta confiança*. Lisboa: Edições Sílabo.

George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior.* New Jersey: Prentice Hall.

Giddens, A. (2001). *Sociologia*. (2013, 9ª Edição), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Goffman, E. (2007). *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo Editora Perspectiva.

Gonçalves, C. A. M. (2012). *Cultura e clima organizacional – Contributos da motivação das competências de gestão de líderes*. Mangualde: Edições Pedago, Lda.

Grant, N., Wardle, J., & Steptoe, A. (2009). The Relationship between Life Satisfaction and Health Behavior: A Cross-Cultural Analysis of Young Adults. *International. Journal of Behavioral Medicine*, *16*, 259-268. https://doi.org/10.1007/s12529-009-9032-x

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress, 22*(3), 242–256. https://doi.org/10.1080/02678370802383962

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal, 49*(2), 305–325. https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077

Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 23*(7), 815-835. https://doi.org/10.1002/job.168

Herzberg, F. (1968), "One More Time: How dow You Motivate Employees?", *Harvard Business Review*, January – February.

Hofstede, G., Hofstede, J. G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind – Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.

Ivanicevich, J. M., & Matteson, M. (2014). *Organizational behaviour and management*. New York: McGraw-Hill.

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

Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 644–658. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.644

Kinzl, J. F., Knotzer, H., Trawger, C., Lederer, W., Heidegger, T., & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, *94*(2): 211–15. https://doi:10.1093/bja/aei035

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.

Machado, A. R., Horta, C., Rodrigues, F., Cesário, F., Moço, I., Dias, I. … Miranda, S. (2014). *Gestão de recursos humanos – Desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, V. C. S. (2020). *Desequilíbrios entre as características do emprego e as desejadas pelo trabalhador: Influência na satisfação.* Dissertação não publicada. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Manual *Onboarding EDA, SA.*

Manual Organizacional *EDA, S.A*. 2020

Manual Organizacional *EDA, S.A*. 2022

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, *17*(80), 371-381.

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

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas, 5*, 59-74.

Mintzberg, H. (2004*). Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nascimento, V. B., & Amaral, E. K. A. (2019). Motivação para o trabalho: Revisão da literatura. *Revista das Ciências da Saúde e Ciências Sociais, 4*(2), 205-222.

Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Newstrom, J. W., & Davis, K. (2007*). Organizational behaviour at work*. Boston: McGraw-Hill.

Norelho, Ó. M. G. (2018). *Satisfação no trabalho, presentismo e absentismo dos trabalhadores de uma instituição particular de solidariedade social (IPSS)*. Dissertação não publicada. Porto: Escola Superior de Enfermagem do Porto.

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napan-Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista Científica de la UCSA*, *8*(2), 3-12.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York: McGraw Hill.

Oviedo, C. S., & Calderón, J. L. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. *Salud Pública (México), 36*(1), 22-29.

Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2015 *EDA, S.A*.

Plano Estratégico Plurianual e Orçamento 2022 *EDA, S.A*.

Pocinho, M. D., & Garcia, J. C. (2008). Impacto psicossocial de la tecnologia de información y comunicación (TIC): Tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología, 11*(2), 127-139.

Programa de Acolhimento *EDA, S.A.*

Pujol-Cols, J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales, 34*(146), 3-18. https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2017). *Manual de investigação em Ciências Sociais.* Lisboa: Gradiva.

Ramirez, M. F. M., Ostos, J., & Arteaga, A. R. S. (2019). O papel do empoderamento e da identificação dos trabalhadores com as suas equipas de trabalho para um clima de inovação. *RAE-Revista de Administração de Empresas, 60*(3), 183-194. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200302.

Rebelo, A. C. F. (2019). *Flexibilidade do horário de trabalho e satisfação com o emprego: uma modelização simultânea*. Dissertação não publicada. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

Relatório Deloitte, S.A., 2003

Relatório e Contas 2015 *EDA, S.A*.

Relatório Sustentabilidade 2018 *EDA, S.A.*

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior.* Harlow: Pearson.

Rodriguez, I. A., Muniz Jr., J., & Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *18*(1), 316-325. https://doi.org/:10.17652/rpot/2018.1.13244

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lúcio, P.B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3.ª Edição). São Paulo: McGraw-Hill.

Santos, G. G. (1999). *Teorias da motivação em contexto organizacional – Cadernos de comportamento organizacional e de gestão de recursos humanos.* Braga: Universidade do Minho.

Schat, A. C. H., Kelloway, E. K., & Desmarais, S. (2005). The Physical Health Questionnaire (PHQ): Construct Validation of a Self-Report Scale of Somatic Symptoms. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 363–381. https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.363

Scott, R. (1987). Organizacions: Rational, natural and open systems. New York: Prentice Hall.

Silva, V. P. G., & Reis, F. L. (2018). *Capital humano – Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa, Edições Sílabo.

Simas, L. A. T. (1997). *Esboço histórico da eletrificação dos Açores*. Ponta Delgada: EEP.

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos *EDA, S.A*.

Tsaousis, I., Nikolaou, I., Serdaris, N., & Judge, T. A. (2007). Do the core self-evaluations moderate the relationship between subjective well-being and physical and psychological health? *Personality and Individual Differences, 42*(8), 1441–1452. https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.10.025

Vala, J., & Castro, P. (2013). Pensamento social e representações sociais. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social* (pp. 569-602). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo I. Questionário aplicado

Anexo II. Resultados do questionário para apresentação do estudo empírico

ANEXO I. QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário de Motivação e Satisfação Laboral

A motivação e satisfação dos colaboradores são apresentadas em vários estudos ligados à produtividade nas organizações, de natureza empresarial ou não, como variáveis essenciais para atingir e manter níveis elevados de desempenho laboral e profissional.

Como tal, é de extrema importância perceber de que modo os colaboradores percecionam a Empresa, de forma a aferir o seu grau de satisfação e motivação sobre as atividades que desenvolvem.

Termo de consentimento informado

Declaro que aceito participar no estudo que tem por tema "Da empresa ao colaborador: Análise das relações de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Eletricidade dos Açores S.A. (*EDA, S.A.*).", da autoria de Hugo Godinho, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.

O autor garante:

1. O cumprimento do Código de Ética da Universidade dos Açores, publicado no Diário da República, 2.ª série, N.º 167, 27 de agosto de 2015;
2. Que só o investigador terá acesso à informação por si prestada. Na *intranet* da Empresa apenas é disponibilizado o link de acesso ao questionário, para facilitar o acesso dos colaboradores ao inquérito e permitir uma rápida e eficaz resposta. Após resposta, todos os dados são encaminhados automaticamente para a conta Google privada e pessoal do investigador à qual apenas ele possui o acesso. Assim, a nível técnico, é assegurado que apenas o investigador acede a todos e quaisquer dados submetidos pelos inquiridos.
3. O anonimato dos inquiridos;
4. A confidencialidade dos dados recolhidos para o presente estudo;
5. Que todos os dados recolhidos serão destruídos após a publicação da Dissertação;
6. Que o declarante pode recusar-se a participar no estudo, até ao momento da submissão do questionário, sem consequências.

Para avaliação interna, a *EDA. S.A.*, nos limites da Ética Investigativa, terá acesso aos resultados finais da investigação, tendo sido garantido que o anonimato dos inquiridos foi respeitado por completo. De modo a garantir esse anonimato, apenas serão recolhidos os dados estritamente necessários à realização do estudo. Assim, apenas será oferecida à

Empresa uma cópia final da dissertação, onde constam dados estatísticos relevantes, agrupados, e respetiva análise, não sendo disponibilizado qualquer inquérito, ou conjunto de inquéritos, respondidos pelos colaboradores.

Para o preenchimento deste questionário despenderá cerca de 15 minutos.

Caso considere necessário algum esclarecimento adicional, poderá contatar-me através do correio hsv_godinho@hotmail.com ou por contato telefónico para 961 879 480.

Nestes termos, declaro ter lido, compreendido e aceite o exposto. Assim permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando nas garantias de confidencialidade e anonimato anteriormente explícitas. ☐

Instruções de resposta ao questionário:

Neste questionário encontrará um conjunto de tópicos relativos à motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores no seu local de trabalho.

O objetivo é posicionar a sua opinião pessoal (nível de satisfação) com cada um dos tópicos apresentados, devendo assinalar a opção que melhor lhe corresponde. Na eventualidade de algum dos tópicos não se aplicar ao seu caso, ou não quiser responder, deve assinalar a opção "Não sei / Não respondo".

Não existem respostas certas ou erradas, sendo de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à Empresa apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Este questionário é de natureza confidencial, sendo que o tratamento dos dados obtidos, será objeto de análise estatística agrupada, garantindo que o seu anonimato é respeitado.

Após a recolha dos dados, o mestrando elaborará uma dissertação de Mestrado, contendo os dados recolhidos, a qual será apresentada a um júri composto por professores da Universidade dos Açores e avaliada, para obtenção do grau de Mestre.

Caracterização sociodemográfica:

Secção relativa à caracterização do inquirido.

Sexo	
Feminino	
Masculino	
Ns/Nr	

Idade	
Inferior a 25 anos (< 25 anos)	
Entre 26 e 35 anos	
Entre 36 e 45 anos	
Entre 46 e 55 anos	
Entre 56 e 65 anos	
Superior a 65 anos (> 65 anos)	
Ns/Nr	

Local de trabalho	
Corvo ou Flores	
Graciosa	
Faial	
Pico	
São Jorge	
Terceira	
São Miguel	
Santa Maria	

Antiguidade na Empresa	
Inferior a 1 ano (<1 ano)	
Entre 1 e 5 anos	
Entre 6 e 15 anos	
Entre 16 e 25 anos	
Entre 26 e 35 anos	
Superior a 35 anos (> 35 anos)	
Ns/Nr	

"Cuestionario de satisfacción laboral S20/23" – J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Nesta secção deverá posicionar a sua opinião pessoal (nível de satisfação) com cada um dos tópicos apresentados, devendo assinalar a opção que melhor lhe corresponde:

1 - Muito insatisfeito / 2 - Bastante insatisfeito / 3 - Algo insatisfeito / 4 – Indiferente / 5 - Algo satisfeito/ 6 - Bastante satisfeito / 7 - Muito satisfeito

Nota: Explicita-se que o inquirido pode recusar-se a participar no estudo, até ao momento da submissão deste questionário, sem consequências.

Itens	**Escala**						
	Insatisfeito			**Indiferente**	**Satisfeito**		
	Muito	**Bastante**	**Algo**		**Algo**	**Bastante**	**Muito**
1 - O seu trabalho enquanto fator de realização.							
2 - As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas em que se destaca.							
3 - As oportunidades que o seu trabalho oferece para fazer as coisas que gosta.							
4 - O salário que recebe.							
5 - Os objetivos, metas e produtividade que deve alcançar.							
6 - A limpeza, higiene e salubridade do seu local de trabalho.							
7 - A envolvência física e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.							
8 - A iluminação no seu local de trabalho.							
9 - A ventilação no seu local de trabalho.							
10 - A temperatura no seu local de trabalho.							
11 - As oportunidades de formação que a sua instituição lhe oferece.							
12 - As oportunidades de promoção/carreira que a sua instituição lhe oferece.							
13 - As relações pessoais com os seus superiores/chefias.							

14 - A supervisão que exercem sobre si.							
15 - A proximidade e a frequência com que é supervisionado.							
16 - A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas.							
17 - A igualdade e a justiça no tratamento que recebe da instituição.							
18 - O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.							
19 - A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho.							
20 - A sua participação nas decisões do serviço.							
21 - A sua participação nas decisões relativas à instituição.							
22 - O grau em que a sua instituição cumpre o convénio, as disposições e leis laborais.							
23 - A forma como são negociados os aspetos laborais na sua instituição.							

ANEXO II. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO PARA APRESENTAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

Caracterização sociodemográfica

Figura 27. Sexo dos inquiridos

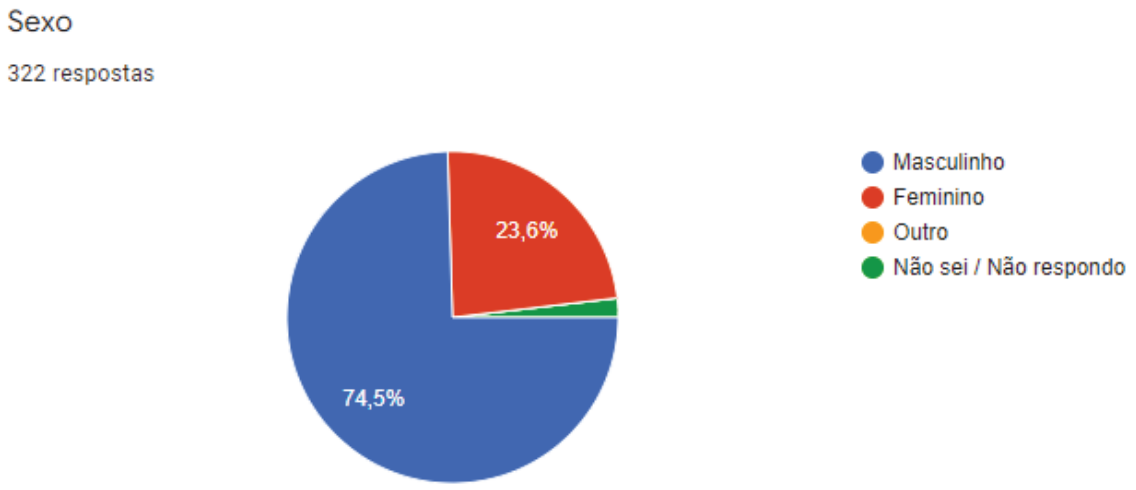


Figura 28. Idade dos inquiridos

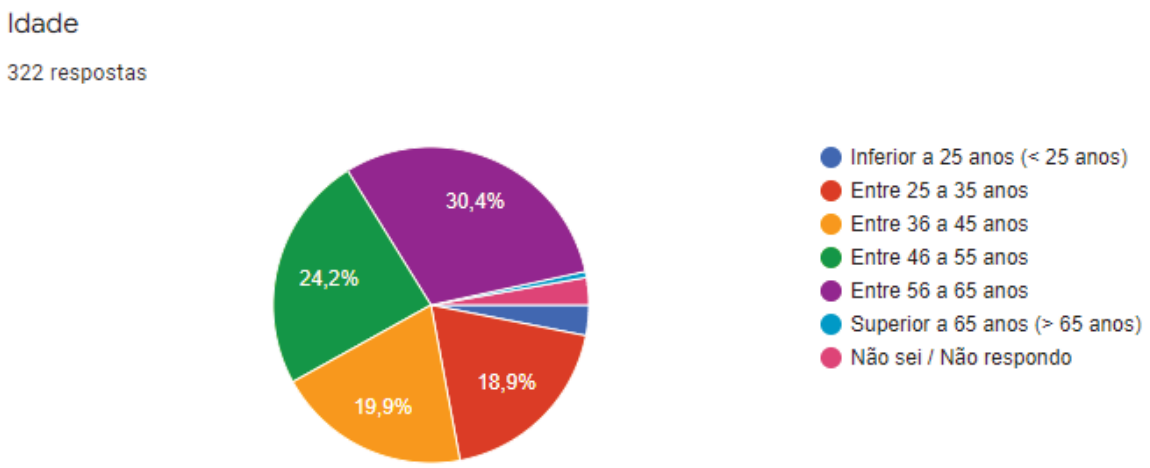


Figura 29. Local de trabalho dos inquiridos

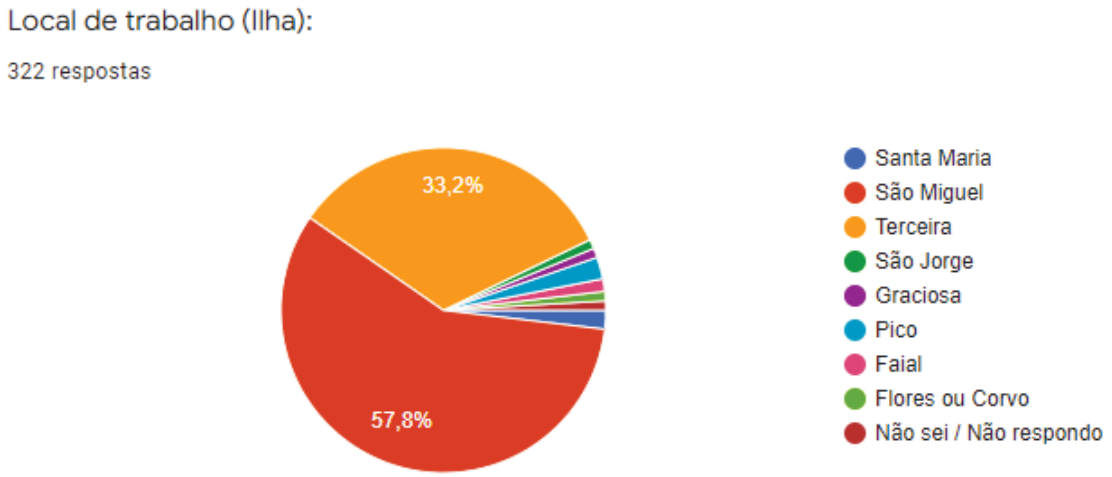
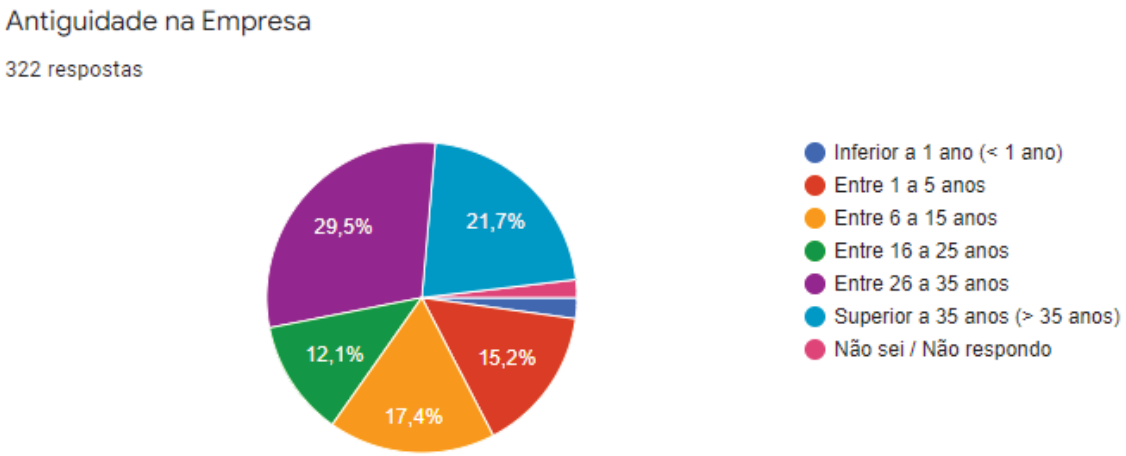


Figura 30. Antiguidade na empresa dos inquiridos



Questionário de Motivação e Satisfação Laboral

Figura 31. Satisfação do colaborador em relação ao trabalho enquanto fator de realização

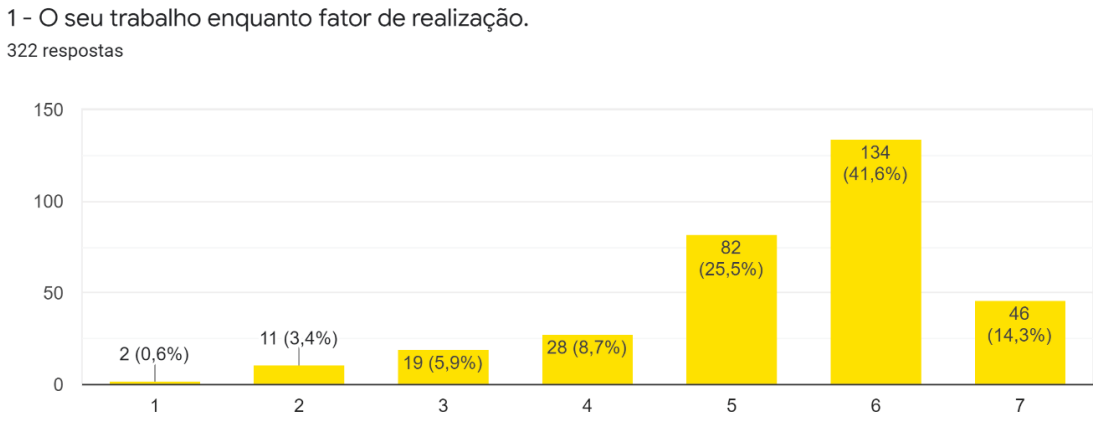


Figura 32. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades que o trabalho oferece para fazer aquilo em que se destaca

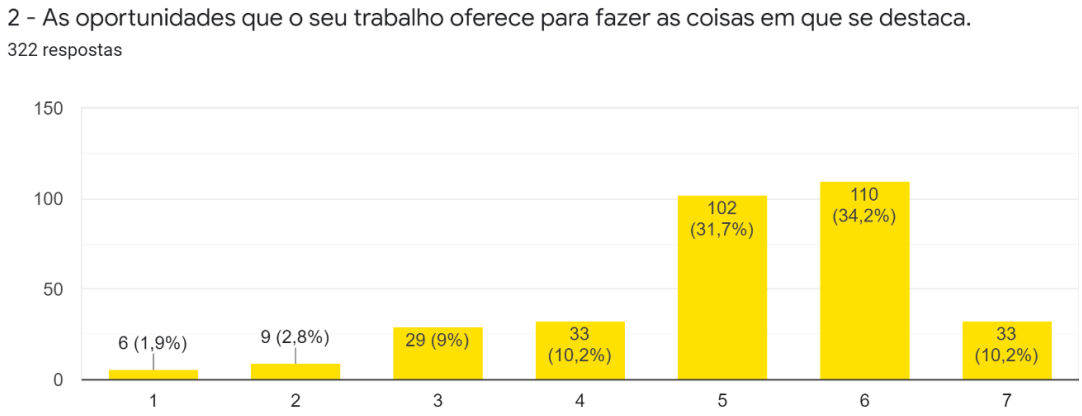


Figura 33. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades que o trabalho oferece para fazer o que gosta

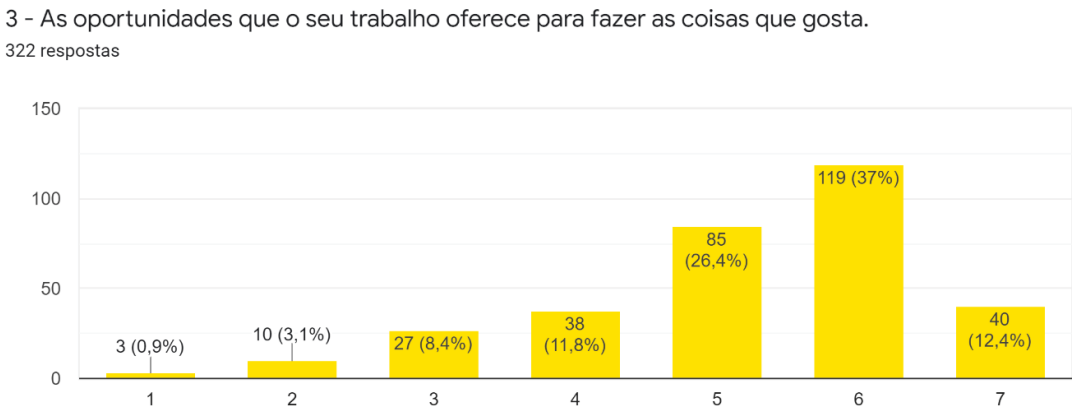


Figura 34. Satisfação do colaborador em relação ao salário que recebe

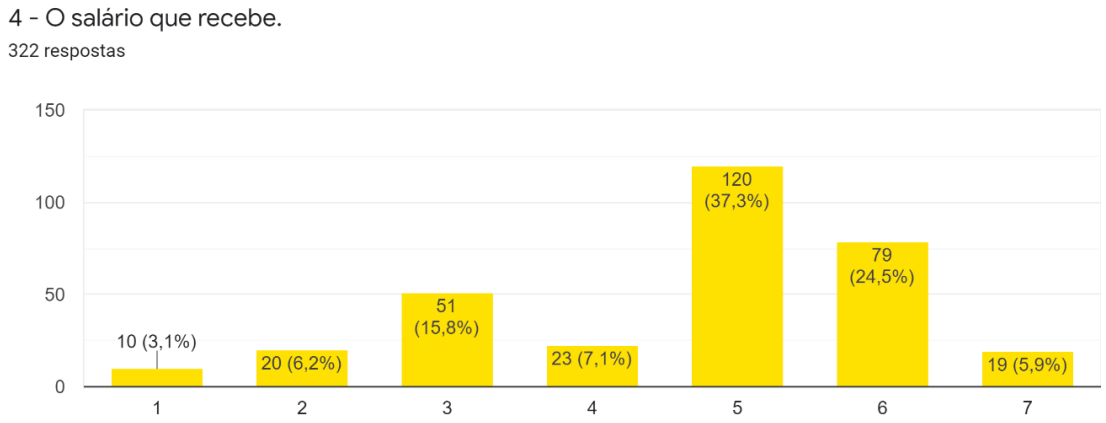


Figura 35. Satisfação do colaborador em relação às metas e produtividade a alcançar

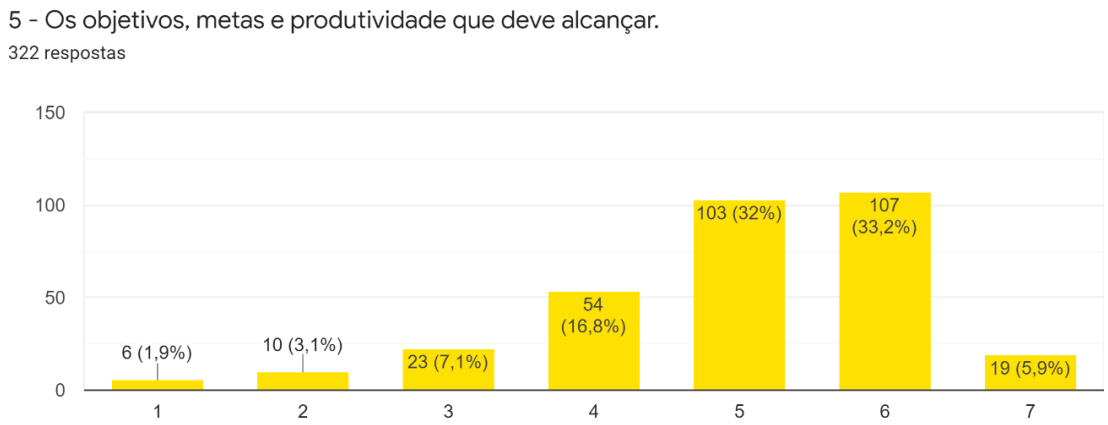


Figura 36. Satisfação do colaborador em relação à limpeza, higiene e salubridade do local de trabalho

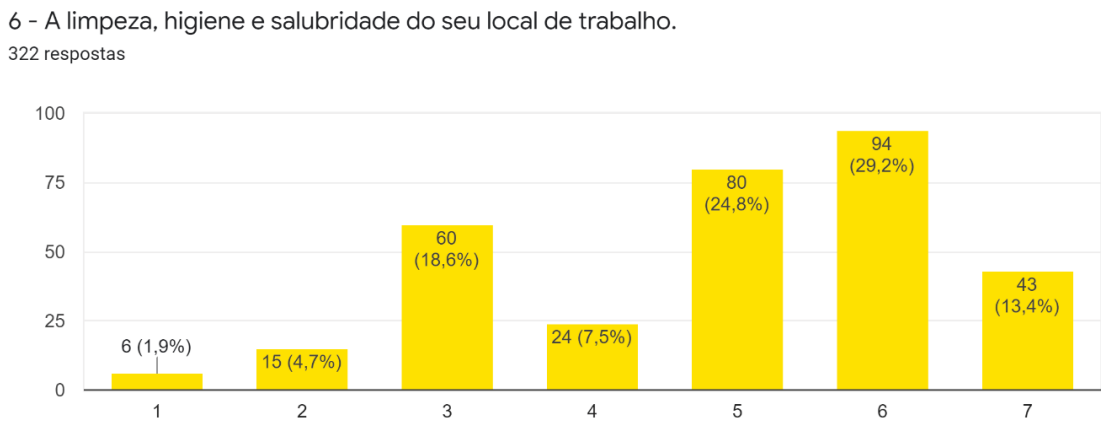


Figura 37. Satisfação do colaborador em relação à envolvência física e espaço que dispõe no local de trabalho

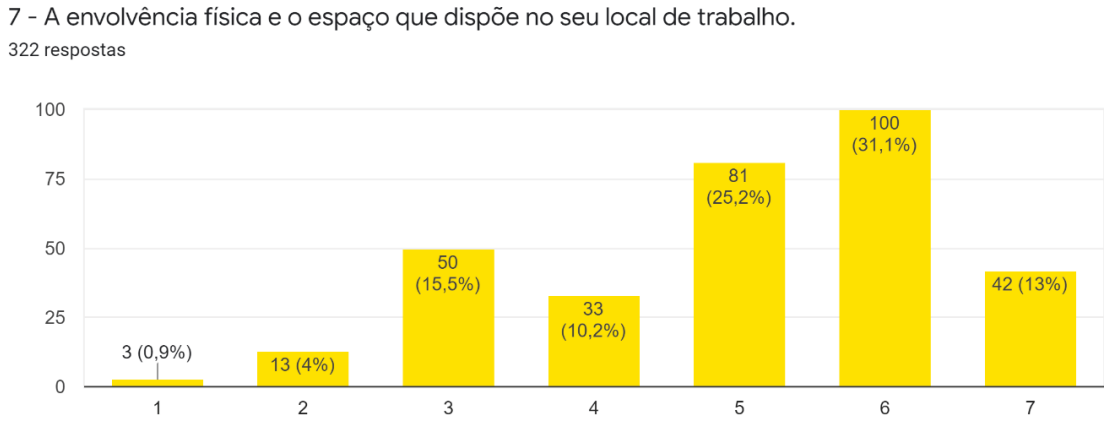


Figura 38. Satisfação do colaborador em relação à iluminação no local de trabalho

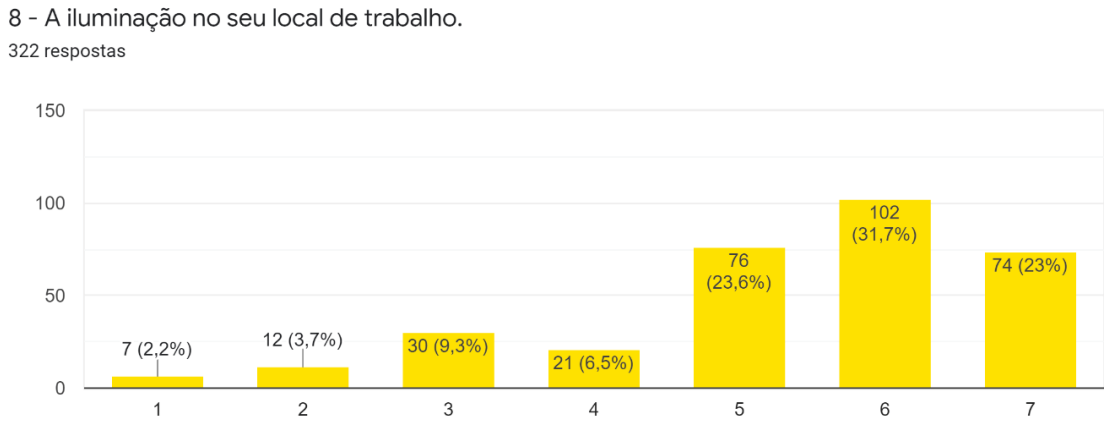


Figura 39. Satisfação do colaborador em relação à ventilação no local de trabalho

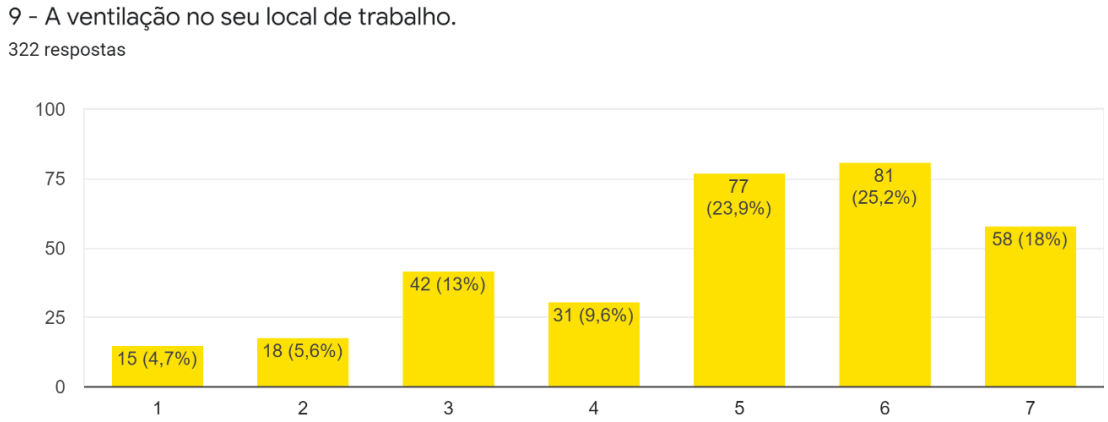


Figura 40. Satisfação do colaborador em relação à temperatura no local de trabalho

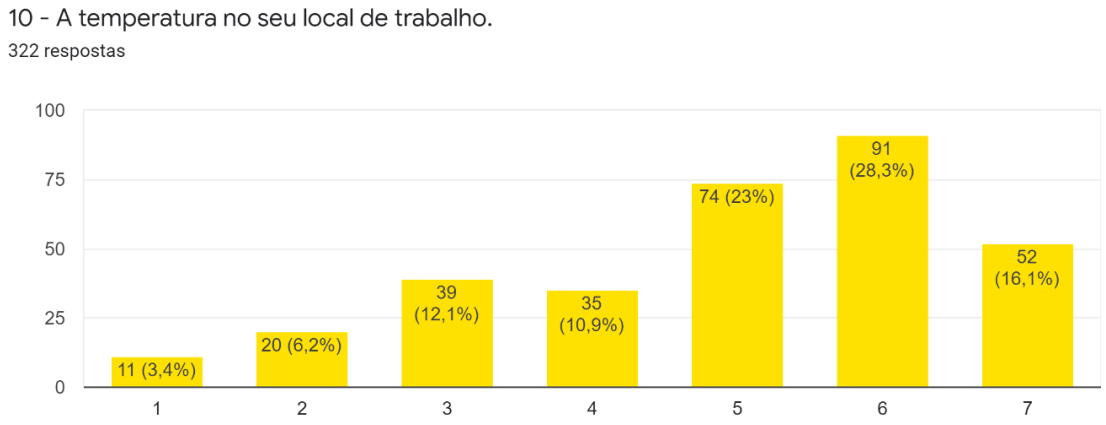


Figura 41. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades de formação que a instituição oferece

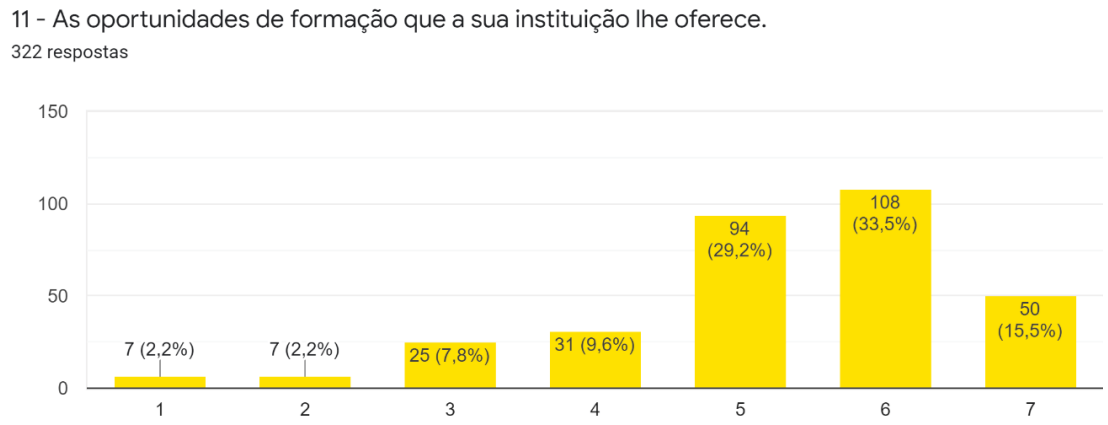


Figura 42. Satisfação do colaborador em relação às oportunidades de promoção/carreira que a instituição oferece

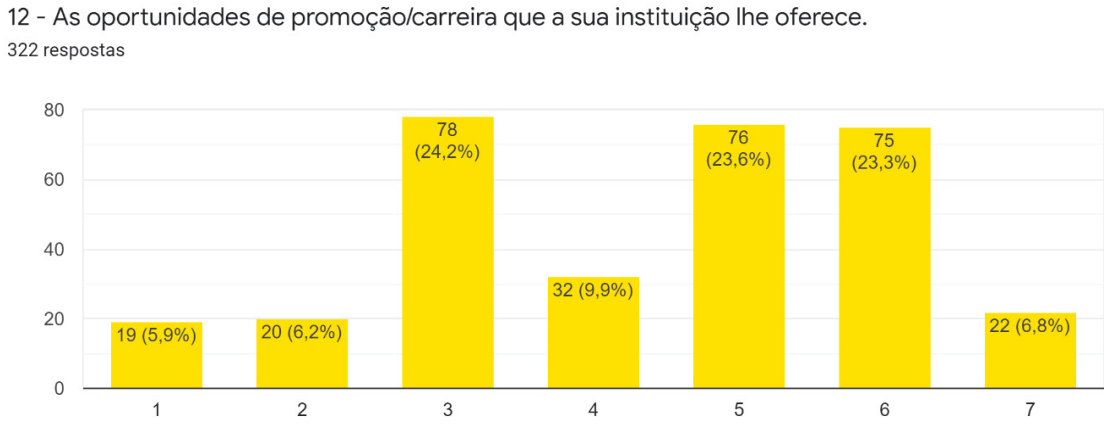


Figura 43. Satisfação do colaborador em relação às relações pessoais entre superiores/chefias

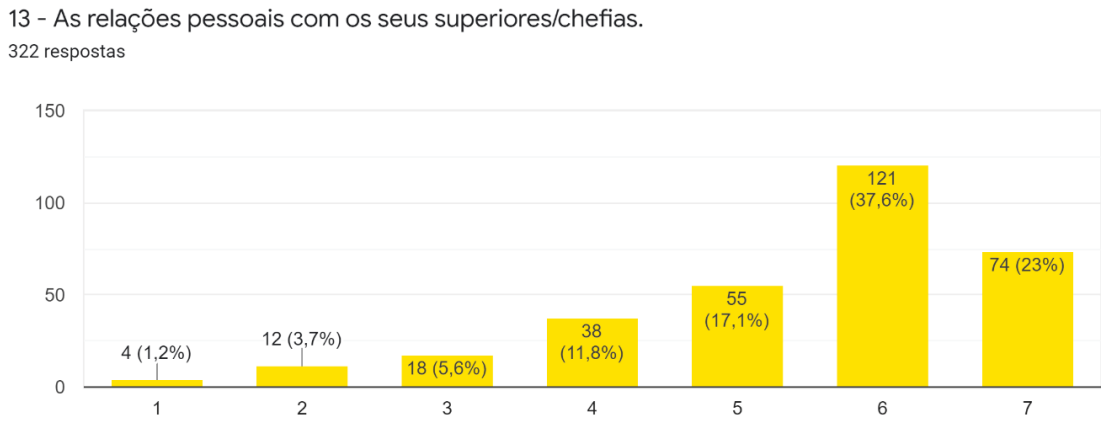


Figura 44. Satisfação do colaborador em relação à supervisão exercida

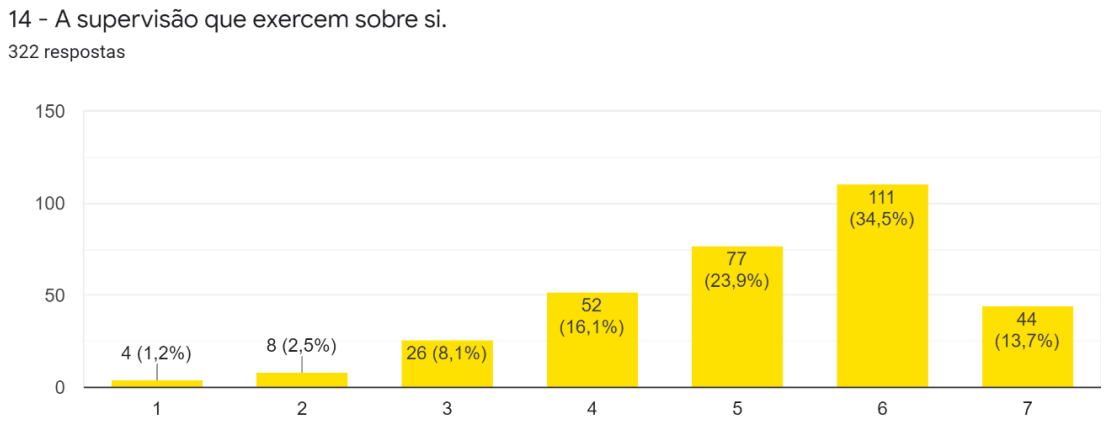


Figura 45. Satisfação do colaborador em relação à proximidade e frequência com que é supervisionado

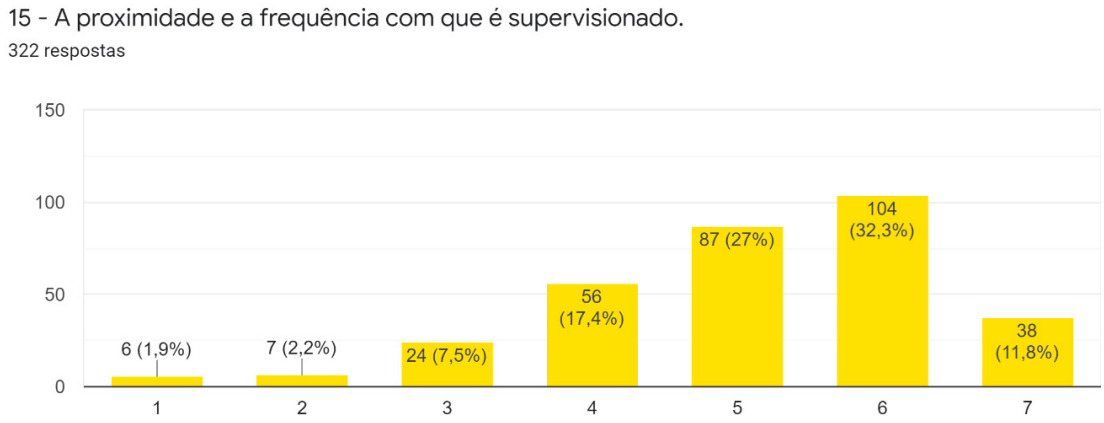


Figura 46. Satisfação do colaborador em relação à forma como os superiores avaliam as suas tarefas

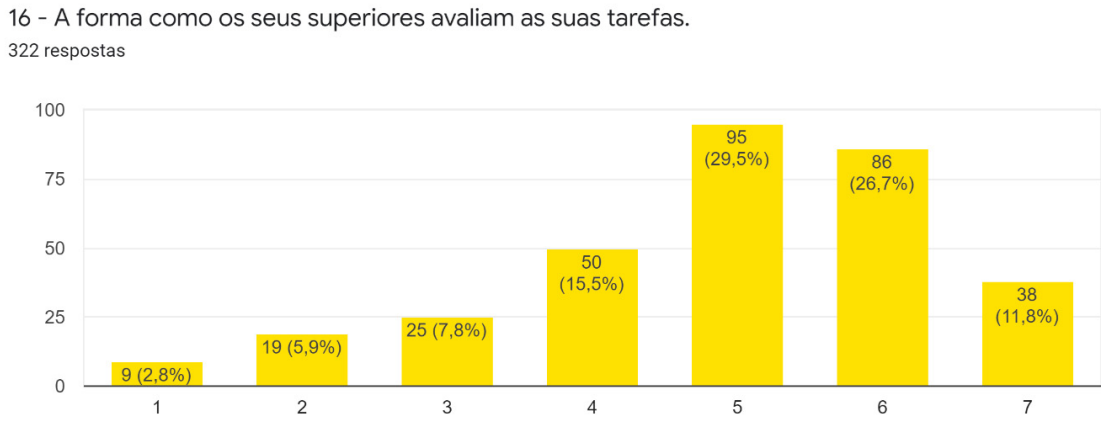


Figura 47. Satisfação do colaborador em relação à igualdade e justiça no tratamento que recebe da instituição

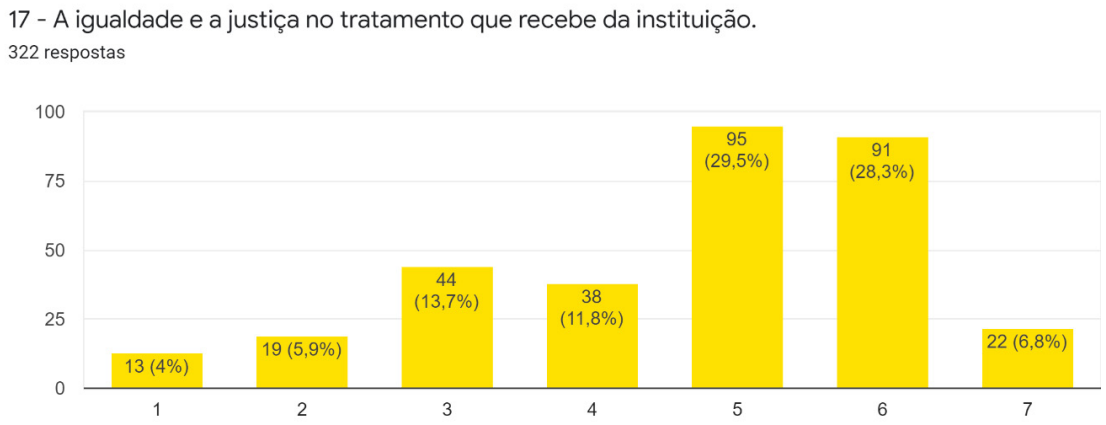


Figura 48. Satisfação do colaborador em relação ao apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos

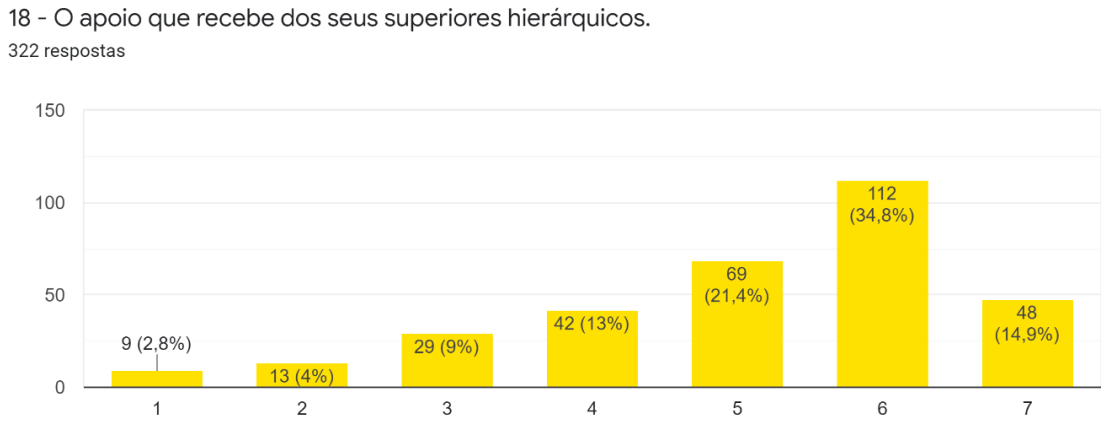


Figura 49. Satisfação do colaborador em relação à capacidade de decidir autonomamente

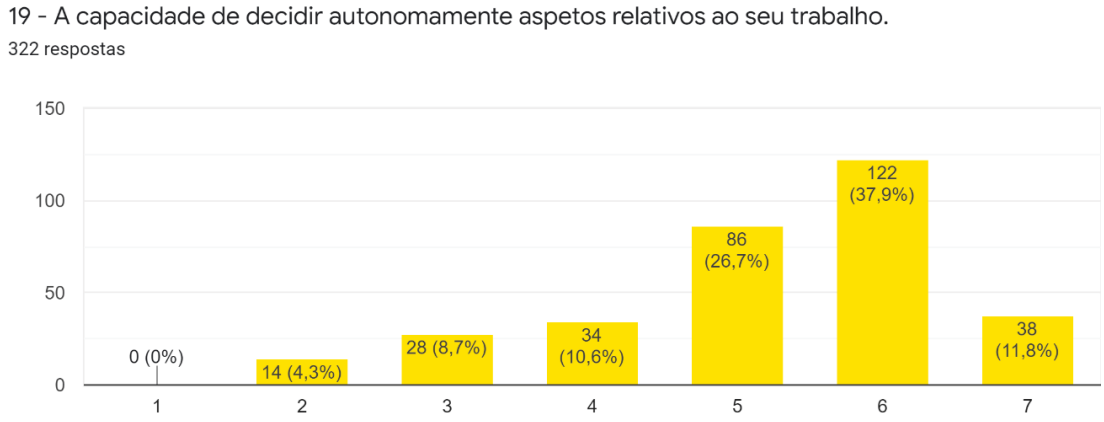


Figura 50. Satisfação do colaborador em relação à sua participação nas decisões do serviço

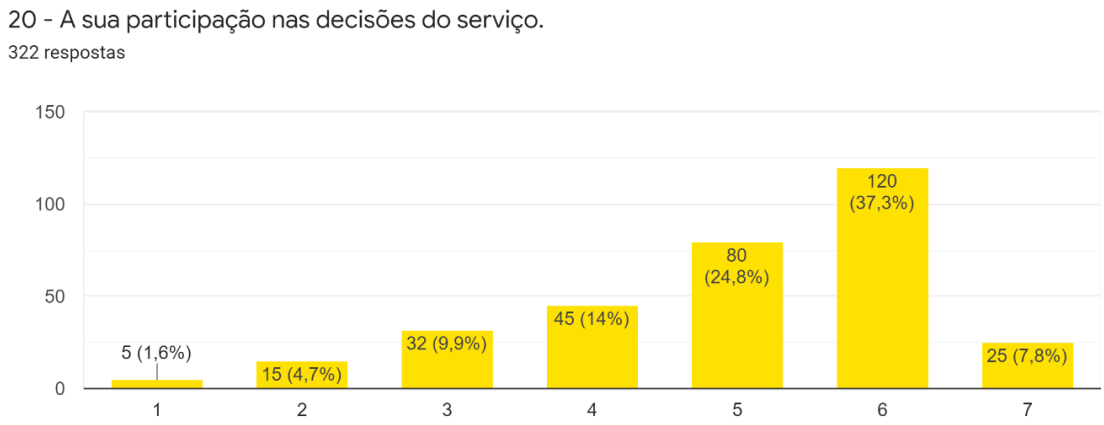


Figura 51. Satisfação do colaborador em relação à sua participação nas decisões relativas à instituição

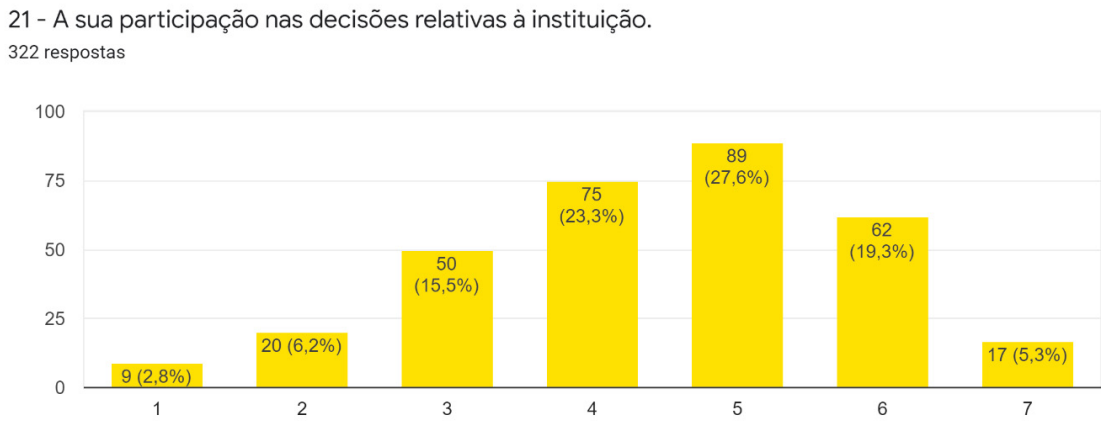


Figura 52. Satisfação do colaborador em relação ao grau em que a instituição cumpre o convénio, as disposições e leis laborais

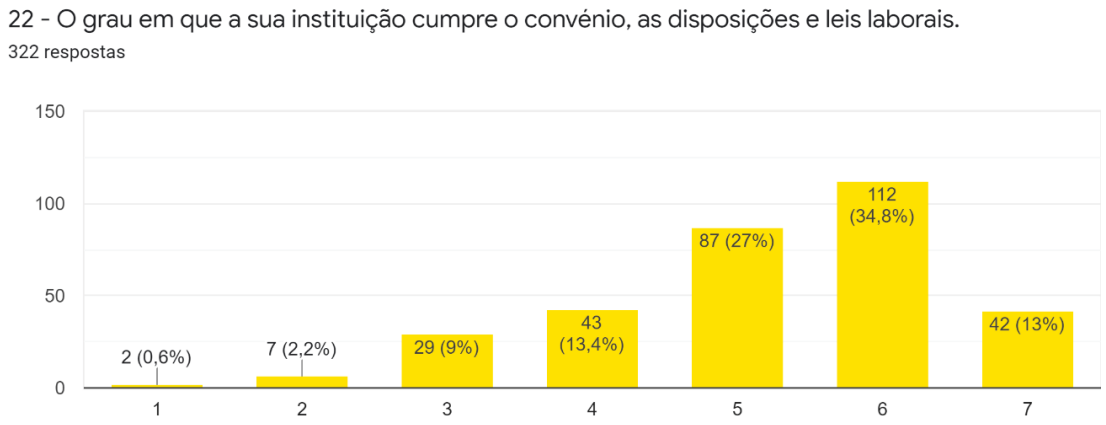
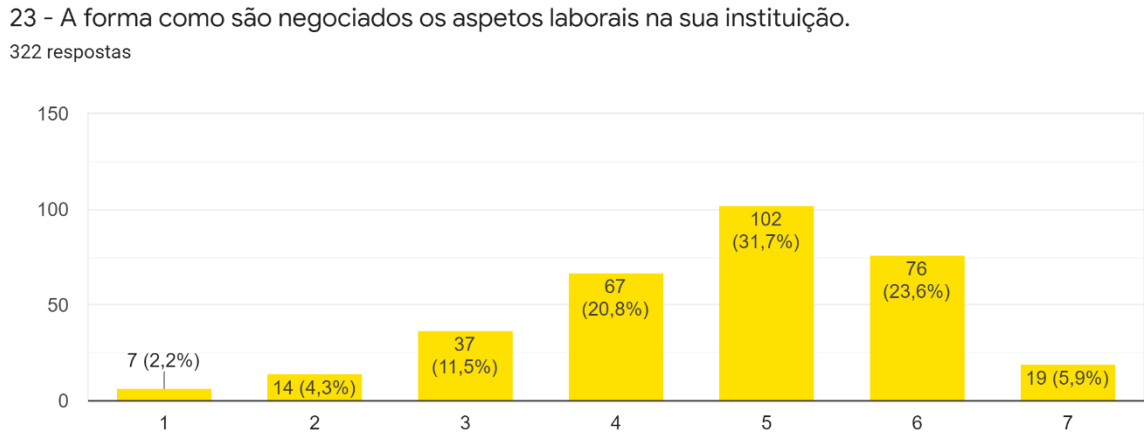


Figura 53. Satisfação do colaborador em relação à forma como são negociados os aspetos laborais na instituição



UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

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