

UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MBA

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NA FUNÇÃO
PÚBLICA: “CASO DOS AÇORES”**

Deanna Maria Louisa Medeiros

Orientador: Maria da Graça Câmara Batista

Ponta Delgada, fevereiro, 2014

Motivação e Satisfação na Função Pública: “Caso dos Açores”

O conteúdo desta dissertação reflete as ideias do Autor e não responsabiliza o(a) orientador(a) nem a Universidade dos Açores.

Sapiens, ut loquatur, multo prius consideret (São Jerônimo)

DEDICATÓRIA

Para o meu Pai, meu anjo da guarda...

Para a minha mãe e família

Para os meus sobrinhos Cody, Caitlin, Kelly e Samantha...

São sem dúvida os meus tesouros.

Para a minha eterna amiga Ana Rosa... ab imo pectore

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Maria de Graça Câmara Batista, orientadora da dissertação, pelo seu apoio, motivação, dedicação, paciência valiosas contribuições para a dissertação. Sem o seu apoio, estímulo, atenção que demonstrou ao longo desse ano de trabalho não teria chegado ao último parágrafo dessa dissertação. O meu obrigado!

Quero agradecer à minha família e amigos pelo seu apoio incondicional. Ao meu anjo da guarda que nas longas noites passadas ao portátil incentivaste-me a deixar-te orgulhosa, com as doces memórias que tenho tuas. Obrigada Pai, por me teres ensinado a ser a pessoa que sou hoje.

Aos meus dois colegas do MBA que sempre me incentivaram e nunca me deixaram desistir. Obrigada, Nuno Cordeiro e Filipe Braga.

E, por último, mas não menos importante, agradeço a todas os funcionários públicos da RAA que despenderam do seu tempo a responder ao questionário, sem eles não teria sido possível chegar aos resultados obtidos.

RESUMO

Num cenário europeu de constante transformação quer na esfera social, quer na esfera organizacional, é de extrema importância salientar que os Recursos Humanos modificaram-se.

No panorama atual, os Recursos Humanos são vistos como os pilares de qualquer organização, como o capital intelectual que faz as organizações funcionar e, sem eles, os recursos materiais e técnicos não têm qualquer utilidade. A adoção de uma estratégia organizacional tem, naturalmente, implicações ao nível da estratégia dos Recursos Humanos e subsequentemente consequências na motivação e satisfação no trabalho.

Por isso, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos está centrada no pressuposto de que os colaboradores são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento.

Contudo, denota-se, em muitas organizações, uma fraca aposta nos seus colaboradores, desde o recrutamento à motivação, passando pelo relacionamento interpessoal e pelos processos de liderança. O intuito da presente dissertação é descrever quais os fatores motivadores e desmotivadores na administração da função pública e averiguar o grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores públicos no trabalho.

Neste sentido realizou-se uma revisão da literatura sobre o objeto de estudo e as implicações da motivação e satisfação no trabalho. Utilizou-se o método inquisitivo baseado num questionário para se obter os dados necessários para aferir os fatores motivadores ou desmotivadores e o grau de satisfação ou insatisfação, passando para uma análise descritiva dos dados de modo a retirar as implicações e conclusões derivados do estudo.

Palavras-chave: Motivação, satisfação, função pública, Recursos Humanos

ABSTRACT

As Europe's dynamics changes socially and at a organizational level it is extremely important to acknowledge that Human Resources have evolved.

Human Resources are seen as pillars of any organization, as an intellectual capital that makes organizations function, without them, the material and technical resources are of no use. The implementation of an organizational strategy has implications on any Human Resources policy and subsequently an impact on motivation and job satisfaction.

Therefore, the Strategic Management of Human Resources is focused on the assumption that employees are critical assets to an organization and their value can be increased and enhanced through a systematic and coherent approach in their training and development.

However, it is visible, in many organizations, a weak commitment to its employees, from recruitment to motivation, throughout the interpersonal and leadership processes.

The purpose of this dissertation is to describe the motivation and job satisfaction in public service organizations.

Hence a review of the literature on the subject of study was crucial for the dissertation. The method used was on a questionnaire to be able to obtain all the data needed to analyze motivation and job satisfaction and descriptive analysis in order to draw implications and conclusions.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Public administration, Human Resources

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vi
ABSTRACT.....	vii
Índice	12
Índice de tabelas.....	15
Índice de Abreviaturas	20
Capítulo I – Introdução	21
1.1. Propósitos do Trabalho	21
1.2. Método do Estudo	22
1.3. Estrutura da Dissertação.....	22
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1. Motivação	25
2.1.1 Motivação no Serviço Público (PSM)	28
2.2 Satisfação	32
CAPITULO III – MÉTODO.....	35
3.1.Introdução	35
3.2. Procedimentos.....	36
3.3. Amostra.....	37
3.4. Fiabilidade e Validade	40
Capítulo IV – Tratamento de Dados	41
4.1. Testes estatísticos.....	41
4.2. Frequências e Estatísticas descritivas	42
4.2.1-Análise Fatorial	64
4.2.2. Testes não paramétricos:.....	66
4.2.2.1.Mann-Whitney	66
4.2.2.1.1. Mann-Whitney Sexo	67
4.2.2.2. Kruskal Wallis	69
4.2.2.2.1 Teste Kruskal Wallis- Estado Civil	69
4.2.2.2.2. Teste Kruskal Wallis- Idade	71

4.2.2.2.3 Teste Kruskal Wallis- Habilitações Literárias	72
4.2.3. Regressão Ordinal.....	75
4.2.3.1. Imagem da organização:	75
4.2.3.2. Desempenho global da organização:	76
4.2.3.3. Papel da organização na sociedade:	77
4.2.3.4. Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade:	78
4.2.3.5. Forma como a organização gere os conflitos de interesses:	79
4.2.3.6. Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão:	80
4.2.3.7. Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão: ...	81
4.2.3.8. Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria:.....	82
4.2.3.9. Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores:	83
4.2.3.10. Ambiente de trabalho:.....	84
4.2.3.11. Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais:	85
4.2.3.12. Horário de trabalho:	86
4.2.3.13. Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais:	87
4.2.3.14. Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais:	88
4.2.3.15. Igualdade de oportunidades nos processos de promoção:	89
4.2.3.16. Igualdade de tratamento na organização:.....	90
4.2.3.17. Política de gestão de recursos humanos:.....	91
4.2.3.18. Ações de formação que realizou até ao presente:	92
4.2.3.19. Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização:	93
4.2.3.20. Aprender novos métodos de trabalho:	94
4.2.3.21. Desenvolver trabalho em equipa:	95
4.2.3.22. Participar em ações de formação:	96
4.2.3.23. Participar em projetos de mudança na organização:.....	97
4.2.3.24. Sugerir melhorias:.....	98
4.2.3.25. Brainstorming:	99
4.2.3.26. Inovação e criatividade:	100
4.2.3.27. Equidade:	101
4.2.3.28. Dialogo (feedback):	102

4.2.3.29. Recompensas materiais:.....	103
4.2.3.30. Autonomia: capacidade de tomar decisões:.....	104
4.2.3.31. Especialização:.....	105
4.2.3.32. Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho:	106
4.2.3.33. Poder/Influência: assumir um papel de liderança:	107
4.2.3.34. Segurança financeira (estabilidade):	108
4.2.3.35. Crescimento profissional:	109
4.2.3.36. Sistema de remuneração:	110
4.2.3.37. Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade:	111
Capítulo V – Conclusões e Implicações	113
5.1. Conclusões Gerais.....	113
5.2. Limitações.....	118
5.3. Sugestões para vias Futuras de Investigação	118
5.4 Implicação para a Prática e para a Teoria	119
Anexos	129
Anexo 1 – Questionário de motivação e satisfação dos colaboradores	130
Anexo 2 – Total Variance Explained Satisfação e Motivação	134
Anexo 3 – Índices de Satisfação	135
Anexo 4 – Índices de Motivação.....	133

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Frequências e estatísticas descritivas: Sexo.....	38
Tabela 2-Frequências e estatísticas descritivas: Idade.....	38
Tabela 3-Frequências e estatísticas descritivas: Habilitações Literárias	39
Tabela 4-Frequências e estatísticas descritivas: Estado Civil.....	39
Tabela 5- Frequências e Estatísticas descritivas Imagem da organização	42
Tabela 6-Frequências e estatísticas descritivas desempenho global da organização.....	43
Tabela 7- Frequências e estatísticas descritivas Papel da organização na sociedade	44
Tabela 8- Frequências e estatísticas descritivas Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	44
Tabela 9-Frequências e Estatísticas descritivas Forma.....	45
Tabela 10- Frequências e estatísticas descritivas Nível de envolvimento	46
Tabela 11-Frequências e estatísticas descritivas Envolvimento	46
Tabela 12-Frequências e estatísticas descritivas envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	47
Tabela 13-Frequências e estatísticas descritivas Mecanismo	47
Tabela 14-Frequências e estatísticas descritivas Ambiente de Trabalho.....	48
Tabela 15-Frequências e estatísticas descritivas Modo	49
Tabela 16-Frequências e estatísticas descritivas Horário de Trabalho	49
Tabela 17-Frequências e estatísticas descritivas possibilidade de conciliar.....	50
Tabela 18-Frequências e estatísticas descritivas igualdade de oportunidades.....	50
Tabela 19-Frequências e estatísticas descritivas igualdade de oportunidades nos processos de promoção	51

Tabela 20-Frequências e estatísticas descritivas igualdade de tratamento na organização	52
Tabela 21-Frequências e estatísticas descritivas Política de GRH	52
Tabela 22-Frequências e estatísticas descritivas Ações de Formação	53
Tabela 23-Frequências e estatísticas descritivas mecanismos de consulta e diálogo	53
Tabela 24-Frequências e estatísticas descritivas Aprender novos métodos de trabalho.	54
Tabela 25-Frequências e estatísticas descritivas Desenvolver trabalho em equipa.....	54
Tabela 26-Frequências e estatísticas descritivas participar em ações de formação.....	55
Tabela 27-Frequências e estatísticas descritivas participar em projetos de mudança na organização	56
Tabela 28-Frequências e estatísticas descritivas sugerir melhorias	56
Tabela 29-Frequências e estatísticas descritivas Brainstorming.....	57
Tabela 30-Frequências e estatísticas descritivas Inovação e Criatividade	57
Tabela 31-Frequências e estatísticas descritivas Equidade.....	58
Tabela 32-Frequências e estatísticas descritivas Diálogo	58
Tabela 33-Frequências e estatísticas descritivas Recompensas materiais	59
Tabela 34-Frequências e estatísticas descritivas Autonomia.....	59
Tabela 35-Frequências e estatísticas descritivas Especialização	60
Tabela 36-Frequências e estatísticas descritivas Associação	60
Tabela 37- Frequências e estatísticas descritivas Poder/Influência	61
Tabela 38-Frequências e estatísticas descritivas segurança financeira.....	61
Tabela 39-Frequências e estatísticas descritivas crescimento profissional	62
Tabela 40-Frequências e estatísticas descritivas Sistema de renumeração.....	62

Tabela 41-Frequências e estatísticas descritivas Sinto-me motivado.....	63
Tabela 42- Resultados KMO e Bartlett_Dimensão Satisfação	65
Tabela 43- Coeficiente de Cronbach_Satisfação	65
Tabela 44- Resultados teste KMO e Bartlett_ Dimensão Motivação	66
Tabela 45-Coeficiente de Cronbach_Motivação	66
Tabela 46A-Teste Mann-Whitney- Sexo.....	67
Tabela 47A-Teste Kruskal-Wallis- Estado Civil	69
Tabela 48A-Teste Kruskal Wallis-Idade	71
Tabela 49A-Teste Kruskal Wallis- Habilitações Literárias	72
Tabela 50- Regressão Ordinal_ Imagem da Organização	76
Tabela 51-Regressão Ordinal Desempenho global da Organização.....	77
Tabela 52-Regressão Ordinal Papel da Organização na Sociedade	78
Tabela 53- Regressão ordinal Relacionamento da Organização com os cidadãos e a sociedade.....	79
Tabela 54- Regressão ordinal Forma como a Organização geres os conflitos de interesse	80
Tabela 55- Regressão Ordinal Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	81
Tabela 56-Regressão Ordinal Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.....	82
Tabela 57-Regressão Ordinal Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	83

Tabela 58-Regressão ordinal Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	84
Tabela 59-Regressão Ordinal Ambiente de Trabalho.....	85
Tabela 60-Regressão Ordinal Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	86
Tabela 61-Regressão Ordinal Horário de Trabalho	87
Tabela 62-Regressão Ordinal Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.....	88
Tabela 63-Regressão Ordinal Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências	89
Tabela 64-Regressão ordinal Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	90
Tabela 65-Regressão Ordinal Igualdade de tratamento na organização.....	91
Tabela 66-Regressão Ordinal Política de gestão de recursos humanos.....	92
Tabela 67-Regressão Ordinal Ações de formação que realizou até ao presente	93
Tabela 68-Regressão Ordinal Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	94
Tabela 69-Regressão ordinal Aprender novos métodos de trabalho	95
Tabela 70-Regressão Ordinal Desenvolver trabalho em equipa.....	96
Tabela 71-Regressão Ordinal Participar em ações de formação	97
Tabela 72-Regressão Ordinal Participar em projetos de mudança na organização	98
Tabela 73-Regressão Ordinal Sugerir Melhorias.....	99
Tabela 74-Regressão Ordinal Brainstorming	100
Tabela 75-Regressão Ordinal Inovação e criatividade	101

Tabela 76-Regressão Ordinal Equidade	102
Tabela 77-Regressão Ordinal Diálogo (Feedback).....	103
Tabela 78-Regressão Ordinal Recompensas materiais	104
Tabela 79-Regressão Ordinal Autonomia.....	105
Tabela 80-Regressão Ordinal Especialização	106
Tabela 81-Regressão Ordinal Associação	107
Tabela 82-Regressão Ordinal Poder/Influência	108
Tabela 83-Regressão Ordinal Segurança Financeira (estabilidade)	109
Tabela 84-Regressão Ordinal Crescimento profissional	110
Tabela 85-Regressão Ordinal Sistema de renumeração	111
Tabela 86-Regressão Ordinal Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade.....	112

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
PSM	Public Service Motivation
RAA	Região Autónoma dos Açores

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

No panorama atual de crise económica, de constante mudança nas organizações e com a introdução de reformas políticas que afetam a função pública em Portugal, é de extrema importância perceber o impacto das reformas laborais, salariais e fiscais na motivação e satisfação dos trabalhadores públicos.

Sendo os Recursos Humanos os pilares das organizações, quer na esfera pública, quer na esfera privada, os fatores motivação e satisfação, desempenham um papel relevante na eficiência e eficácia da missão organizacional. Deste modo, é importante analisar os fatores de motivação e o grau de satisfação dos trabalhadores da função pública. Pois, estes influenciam o seu comportamento no desempenho das suas funções. Segundo Daniel e Metcalf (2005): “a motivação explica o modo como os colaboradores comportam-se numa organização”.

1.1. Propósitos do Trabalho

As razões deste estudo prendem-se ao redor do seguinte fator: **todos os indivíduos têm necessidades e podem ser altamente motivados para a concretização das mesmas.** O tipo de necessidades e a sua importância variam de indivíduo para indivíduo. No contexto do comportamento organizacional e no que se refere à compensação dos indivíduos, as organizações deverão considerar as necessidades dos indivíduos, tentando, através das políticas implementadas, fomentar a motivação dos indivíduos para o alcance dos seus objetivos.

Relativamente à satisfação queremos validar se, efetivamente, o grau de satisfação profissional exerce influência na qualidade do serviço prestado na função pública.

1.2. Método do Estudo

A investigação sobre a motivação e satisfação da função pública nos Açores permite ilustrar algumas premissas na Função Pública “ Caso dos Açores” a nível dos RH. Por este fato, o estudo releva-se de extrema importância e de interesse geral.

Como método do estudo recorreu-se ao uso de um questionário implementado em diversas instituições da função da RAA, efetuou-se o tratamento estatístico recorrendo ao uso do software SPSS.

1.3. Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

No **CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO** é efetuada uma breve abordagem sobre o tema do estudo, a justificação do tema e os objetivos que se pretendem alcançar com o estudo e uma caracterização geral da Função Pública.

O **CAPÍTULO II- REVISÃO DA LITERATURA** consiste em realizar uma conceptualização teórica da Motivação e Satisfação adjacente ao estudo, os fatores condicionadores da motivação e satisfação e uma breve distinção ou relação entre os dois conceitos.

O CAPÍTULO III - MÉTODO integra o essencial desta dissertação com a apresentação do objeto de estudo, os objetivos delineados e os instrumentos de pesquisa utilizados e a apresentação dos dados recorrendo a uma análise estatística. Na elaboração desta dissertação, o processo de investigação abrange uma revisão da literatura, a elaboração de um questionário, recolha e tratamento dos dados e a resolução das hipóteses de estudo obtidas.

No CAPÍTULO IV - TRATAMENTO DE DADOS é realizada a caracterização dos inquiridos recorrendo a tabelas e a indicação dos métodos de tratamento estatísticos utilizados no processo.

No CAPÍTULO V- CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES apresentam-se a conclusões específicas às hipóteses testadas, após o tratamento de dados, ou seja, confirma-se uma e rejeita-se a segunda. É elaborada uma conclusão geral e são enunciados contributos para a teoria e prática que podem ser retiradas da dissertação.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Nos últimos anos a gestão de recursos humanos tem ganho prestígio e posição proeminentes nas estratégias organizacionais.

Questões como a motivação e a satisfação no trabalho do capital humano têm sido alvo de estudo por diversos autores, por considerarem estes conceitos propulsores de vantagens competitivas.

A realidade confirma que a satisfação no trabalho é importante para a revitalização da motivação dos colaboradores nas organizações quer no privado, quer na Função Pública.

A revisão da literatura revela que o conceito de satisfação no trabalho é constituído por um conjunto complexo de variáveis interativas. Assim, existem variáveis intrínsecas, relacionadas com o crescimento e desenvolvimento pessoal, e variáveis extrínsecas, associados à segurança no ambiente de trabalho.

Interligada à motivação, a satisfação tem sido associada a resultados organizacionais positivos, tais como maior inovação, menor stress, e maior *empowerment*, maior produtividade, crescimento organizacional, baixos níveis de absentismo e rotativismo e elevados níveis de motivação.

Autores como Sledge, Miles e Coppage (2008) afirmam que elevados níveis de motivação têm sido considerados um resultado positivo da satisfação no trabalho. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) sublinharam a necessidade de reforçar os

fatores motivacionais para gerar satisfação. Enquanto, Dinham e Scott (1998) salientam que a satisfação e motivação estão correlacionadas.

Logo, o estudo da motivação e da satisfação, no contexto organizacional, é importante porque colaboradores motivados e satisfeitos geram: acréscimo dos níveis de eficiência e eficácia; resultados organizacionais positivos; clima e cultura organizacionais como propulsores de criatividade e cooperação entre equipas; inovação e redução de absentismo e rotativismo.

2.1. Motivação

A palavra motivação deriva do latim *movere*. Podendo ser considerado como o processo psicológico que determina a intenção (predisposição), a direção e a persistência do comportamento, caracterizando-se por ser um fenómeno individual com um carácter intencional e multifacetado (necessidades, motivos e incentivos).

O conceito de motivação tem sido alvo de estudo, ao longo dos séculos, apresentando-se como um enorme desafio no que diz respeito à sua definição. Se todas as organizações são compostas por indivíduos, sendo estes motivados por uma variedade de necessidades que variam em importância, tempo e situação. É de extrema importância refletir sobre este conceito que influencia as organizações.

Para Bergamini (1997), a motivação é como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos, uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação em busca da satisfação das suas necessidades, ambições, sonhos, etc.

No contexto organizacional a motivação direciona o capital humano, além de buscar satisfações pessoais, a realizar os objetivos da organização.

Contudo, a motivação nasce do indivíduo, o que introduz um carácter mutável ao mesmo, ou seja, o que motiva um indivíduo hoje não será o que o motivará amanhã. É importante que a motivação seja percebida como uma dimensão que se altera consoante o tempo, o espaço e o indivíduo, apresentando às organizações um dilema “como motivar, como manter motivados os colaboradores?”.

De acordo com Wright (1989), o conhecimento relativo às necessidades humanas é apenas o primeiro passo para antecipar e influenciar o comportamento organizacional. Vernon (1973), por sua vez, afirma que a motivação humana é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações.

Viajando no tempo, salientamos grandes nomes como Taylor, que afirma que a única motivação de um indivíduo é o salário, ou seja, a motivação nasce numa esfera salarial; Elton Mayo com o seu estudo de Hawthorne (1933) invalida o conceito de *Homo aeconomicus*, afirmando que os indivíduos não são motivados apenas pelo salário mas também por outros fatores motivadores como a pertença a um grupo social e MacGregor salienta a auto realização como motivação principal dos indivíduos.

Para Leboyer (1998), estar motivado é essencialmente ter um objetivo, decidir fazer um esforço para o atingir e perseverar nesse esforço até que o objetivo seja atingido. Os graus de motivação dependem das variações destes três aspetos e igualmente da sua interação com os determinantes da performance, aptidões, personalidade, saberes e competências.

Diversos autores afirmam que os fatores, os motivos que guiam os indivíduos a seguir numa direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação, caso contrário (extrínseco) há apenas movimento. É notório que muitas situações podem levar indivíduos a executar uma determinada tarefa de modo a evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. No entanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não nasceu intrinsecamente, mas extrinsecamente.

O indivíduo não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. Do mesmo modo, podemos verificar que os indivíduos podem ser levados por um impulso interno a agir, ou seja, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, sendo assim a motivação possui um carácter intrínseco ou extrínseco.

Não podemos refletir sobre o conceito de motivação sem referir Abraham Maslow, o qual continua a ser um dos autores mais citados no estudo da motivação ao longo dos tempos.

Maslow considerou no seu trabalho "Uma Teoria da Motivação Humana" que todo o indivíduo é motivado através de necessidades, desenvolvendo a designada pirâmide de necessidades, que propõe que as necessidades no nível inferior da pirâmide devem ser satisfeitas antes das necessidades no nível superior da pirâmide.

No contexto organizacional da atualidade verificamos que o poder descentalizou-se e a responsabilidade de cada colaborador cresceu, o que realça a importância de um ambiente, um clima organizacional propício à criatividade e inovação.

Em conclusão, a motivação é considerada essencial para o sucesso empresarial, vista como meio para concretizar um projeto ou a implementação de uma política de gestão.

Para as organizações o desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados.

1.1.1 Motivação no Serviço Público (PSM)

Serviço público é muitas vezes utilizado como sinonimo de serviço governamental, que aglomera todos os que exercem funções no setor público. No entanto, para alguns autores, vai mais além disso.

Steven Kelman (1987), no seu artigo “ ‘Public Choice and Public Spirit’, The Public Interest” coloca a seguinte questão: Quais são as vantagens distintivas que atraem pessoas para o governo? Para o autor a resposta incide no fato das pessoas serem atraídas para participar na formulação de uma boa política governamental. Sendo assim algo racional, característico da teoria racional do PSM.

Segundo Rocha (2010), um dos enormes problemas das organizações públicas é a apatia. O autor afirma que a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação. Deste modo, os níveis de eficiência estão correlacionados com os níveis de motivação do capital humano.

Um dos obstáculos ao acréscimo dos níveis de motivação dos colaboradores da função pública é a inflexibilidade das compensações extrínsecas. Nas organizações públicas as formas de motivação são predominantemente intrínsecas.

Rocha (2010), afirma que a adoção do managerialismo foi a causa da desmotivação generalizada da função pública. O funcionário público viu com esta gestão a queda da sua importância social o que por sua vez causou a diminuição da sua moral e da sua responsabilidade.

Os autores Perry e Wise (1990), no artigo “*The Motivational basis of Public Service*” (PSM), consideram que a PSM consiste na predisposição de um indivíduo para responder às motivações fundamentadas, principalmente, ou, exclusivamente, em instituições públicas e organizações.

Por sua vez, Rainey e Steinbauer (1999) oferecem uma definição mais geral de PSM, associando este ao altruísmo, ou seja, existe uma motivação altruística para servir à comunidade, ao estado, à nação e à humanidade.

No artigo divulgado em 2010, Perry et al. apresentam um resumo dos estudos sobre a motivação no serviço público nos últimos 20 anos nas áreas da Administração Pública e nas Ciências Sociais e comportamentais.

Analisando este artigo, constatamos que o mesmo apresenta novos rumos para os académicos no estudo da motivação, no serviço público, e uma revisão sobre as definições de motivação no serviço público (PSM). Os autores não se limitam, ainda, a revisar a definição de motivação no trabalho, o que geralmente é feito, já que as forças motivacionais envolvidas são influenciadas pelas tarefas do trabalho e envolvem forças do ambiente, institucionais, necessidades individuais e motivos.

Para os autores Perry e Wise (1990) PSM define-se como uma predisposição individual para responder aos motivos que surgem, unicamente, em organizações e

instituições públicas. Esta definição enfatiza o dever cívico e a compaixão, que são comumente associadas com organizações públicas.

Autores como Rainey e Steinbauer (1999) dão uma definição mais geral de PSM, associando este conceito com altruísmo, ou seja, existe uma motivação altruística para servir à comunidade, ao estado, à nação e à humanidade.

Na Europa com as pesquisas de Vandernabeele (2007), surgem as mais recentes definições para PSM, que descrevem PSM como a crença, valores e atitudes que vão além dos interesses próprios e das organizações, compreendendo o interesse de uma entidade política maior que motiva as pessoas a agir de acordo com o apropriado.

Um dos pontos a evidenciar na PSM é o conceito de sacrifício próprio, altruísmos que estão interligados com a PSM.

Tratando-se da relação entre motivação e desempenho individual no serviço público, Perry e Wise (1990) sugerem que há uma relação positiva entre elas. Pesquisas na área de comportamento organizacional e economia sustentam a ideia de que existe uma relação positiva entre a PSM e o desempenho. Bright (2007) encontrou efeitos indiretos da PSM no desempenho. Por outro lado, Vandernabeele (2009) concluiu que existia uma relação positiva e significativa entre a PSM e o desempenho, o mesmo resultado foi encontrado por Brewer et al. (2000), inclusive com maior eficiência organizacional.

Percebe-se até aqui que a PSM, realmente, importa para o desempenho. Entretanto, não se sabe ainda qual o grau de importância e quando esses efeitos são coletivos ou individuais.

Perry e Wise (1990) apresentam uma proposta que foca na relação entre PSM e os incentivos organizacionais, sugerindo que organizações públicas que atraem pessoas com um elevado nível de PSM são menos dependentes de incentivos funcionais para gerenciar o desempenho individual.

Esta proposta encontra apoio empírico na literatura em Administração Pública. Crewson (1997) comparou os colaboradores de empresas privadas com o das públicas, sobre a importância de pagamento, e não encontrou diferenças significativas. Entretanto, concluiu que os colaboradores de empresas privadas dão mais importância aos incentivos extrínsecos enquanto os servidores públicos se importam mais com as recompensas intrínsecas.

Os estudos de Wright (2007) corroboram os resultados encontrados por Crewson. Deci et al (1999), afirmando que as recompensas tangíveis enfraquecem a motivação intrínseca, enquanto recompensas não esperadas não tem efeito sobre ela.

Uma conclusão a que alguns economistas chegaram é de que recompensas não pecuniárias são ótimas em organizações públicas (Francois e Vlassopoulos, 2008).

Em relação às propostas do texto original, de Perry e Wise (1990), verifica-se que a PSM é importante na relação atração-seleção-retenção. Porém, não é o único fator importante nesta questão.

Em relação ao desempenho também se evidencia uma correlação mas não de forma direta, como proposta inicialmente. Sendo uma questão mais complexa, deve ser analisada com atenção.

No que diz respeito à terceira proposição do trabalho original, observa-se que as pesquisas variam muito, não sendo possível afirmar nada.

Portanto, podemos afirmar que as pessoas têm aptidões e talentos diferenciados e que podem contribuir de maneira diferente para alcançar os objetivos da organização. O fato das pessoas também possuírem diferentes objetivos motivacionais, proporciona talentos potenciais. Mesmo assim, há a necessidade de encontrar recursos capazes de não sufocar as forças motivacionais, inerentes às próprias pessoas, inclusive no serviço público

1.2 Satisfação

Poucas empresas e/ou organizações atribuem a verdadeira importância para o fator humano, o qual pode causar prejuízos, consideravelmente, altos para uma organização devido ao grande índice de rotatividade entre os seus colaboradores. A satisfação profissional tem ganho ênfase no meio acadêmico, tornando-se alvo de estudo por diversos autores.

Existem gestores que administram pessoas como administram números, materiais e bens. Quando se dá a devida atenção ao capital humano, pode-se obter um alto padrão de qualidade no atendimento e execução dos serviços, acabando por se refletir na satisfação dos clientes e o compromisso por parte do colaborador pode aumentar. Contudo, vale ressaltar que saber se os colaboradores estão, realmente, satisfeitos é muito complicado. Pois, cada pessoa tem necessidades e objetivos diferentes uma das outras.

A satisfação no trabalho é uma área de estudo da Psicossociologia das Organizações, por ser considerada como causa ou consequência de outras variantes organizacionais, cuja relação entre satisfação, absentismo e rotatividade é considerada

negativa. Por outras palavras, um individuo insatisfeito terá atitudes e comportamentos negativos numa organização e vice-versa. Este conceito é visto como condição fulcral para o bom desempenho das organizações, num ambiente de extrema competitividade, nas últimas décadas.

Autores como Santhapparaj e Alam (2005) salientam que o trabalho tem um papel proeminente nas nossas vidas, ocupando mais tempo do que qualquer outra atividade e ao fornecer a base económica para o nosso estilo de vida. Por outro lado cada indivíduo tem uma variedade de necessidades e valores e grande parte da atividade de uma pessoa, num ambiente de trabalho, é direcionada para aquisição de meios e formas de satisfazer essas necessidades e valores.

O que comprova a definição de Lawler (1973) que “a satisfação é uma medida da qualidade de vida no trabalho e relaciona-se com os estados emocionais.”

Por sua vez, Locke (1969) define satisfação no trabalho como sendo a resposta afetiva de um individuo no seu trabalho, ou seja, a satisfação no trabalho é resultante da avaliação que o colaborador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

O mesmo autor (1976) ressalta que a satisfação no trabalho pode gerar consequências a nível individual e organizacional, afetando aspetos comportamentais e a saúde física e mental do colaborador.

Robbins (2002), por sua vez, define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”, enquanto Harris (1989) afirma que a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho. Fraser (1996) apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e

constantemente transformável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do colaborador.

Spector (1997) define satisfação como o grau ou intensidade que cada colaborador gosta ou não do seu emprego. Autores como Iverson e Maguire (1999) demonstraram que existe uma correlação entre a satisfação total dos indivíduos e a satisfação relativa ao emprego. Portanto, a satisfação no trabalho explica todo o comportamento e o desempenho dos colaboradores, na esfera organizacional, e a mesma está negativamente correlacionada com o absentismo e rotativismo.

Podemos, então, afirmar que a satisfação no trabalho é o resultado de fatores individuais, situacionais e decorrentes da relação entre indivíduo e situação. Para aumentar o nível de satisfação, será necessário estruturar tarefas que possibilitam o desenvolvimento psicológico, identificar as expectativas e objetivos individuais em relação ao trabalho e reconhecer a importância do trabalho para cada indivíduo e criar um clima organizacional que valorize cada função. Alcançando estas especificidades será possível incrementar o nível de satisfação e decrescer os níveis de absentismos e rotativismo.

Em suma, podemos perceber que apesar dos grandes esforços realizados pelas organizações, no que diz respeito à retenção de talentos através da motivação, esta é uma questão complexa, apresentando-se como um desafio para as organizações. Pois, a satisfação dos colaboradores é algo insaciável e mutável.

CAPITULO III – MÉTODO

3.1.Introdução

Os métodos quantitativos são utilizados, nas ciências sociais, no âmbito da investigação empírica e permitem a recolha e o tratamento de dados de forma mensurável. A medição é uma característica da pesquisa quantitativa que possibilita a interação entre o que é empírico e a representação matemática das relações quantitativas.

Segundo Moreira (2007), o método quantitativo busca o seu fundamento na teoria positivista do conhecimento, consistindo no conhecimento sistemático, comprovável, mensurável e replicável.

Para Bäckman e Edling (1999), o método quantitativo é extremamente útil para toda a sociologia, porque a matemática introduz lógica, simplicidade e elegância na análise.

De acordo com Pasqualotti e Portella (2003), o método baseia-se num conjunto de regras escolhidas num contexto estabelecido para se adquirir dados que nos ajudem nas explicações e nas percepções acerca da organização e/ou constituição do mundo. Por isso definem o método (1) como o trajeto percorrido de forma a alcançarmos um objetivo; (2) como fundamental para o desempenho de uma ação que se pretende útil e (3) requer a existência de um conhecimento e experiências prévias estruturadas.

Para Tashakkori e Teddlie (2003), a análise quantitativa e a análise qualitativa são complementares e não opostas, podendo uma combinação dos dois métodos de pesquisa ser útil. Contudo, Fisher (1925) evidencia que os métodos quantitativos são essenciais

aos estudos sociais e é através destes que os estudos podem ser expostos ao ranking das ciências.

3.2. Procedimentos

Os dados primários que irão constituir a base dos dados para este estudo poderiam ter sido recolhidos por diversas formas. No entanto, utilizamos o questionário como método de recolha.

Para autores como Fortin (1999) o questionário é um método de recolha de dados, junto dos indivíduos sobre fatos, ideias, comportamentos, preferências, sentimentos, expectativas e atitudes, sendo um instrumento de medida que traduz objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis.

Segundo Pardal & Correia (1995), o questionário é um conjunto de questões estruturadas com o fim de obter dados das pessoas a quem se dirige, podendo ser administrado diretamente (o inquirido regista as opções de resposta) ou indiretamente (o inquiridor regista as opções de resposta).

Marconi & Lakatos (1996) evidenciam que o questionário possui diversas vantagens como economia de custo, tempo, viagens, obtenção de uma maior amostra sem sofrer influência do inquiridor, no entanto, como desvantagens salientam o baixo índice de devolução, grande quantidade de perguntas em branco, falta de confiabilidade das respostas, demora na devolução dos questionários.

O questionário utilizado, neste estudo, foi dividido em três seções : Seção 1. Caracterização geral; secção 2. Níveis de satisfação, constituída por 19 perguntas com

o intuito de aferir os níveis de satisfação dos inquiridos e, por último, secção 2. Níveis de Motivação, com o objetivo de aferir os níveis de motivação dos inqueridos.

Na secção 2 e na 3 a escala utilizada foi de 1 a 5.(ver anexo1).

3.3. Amostra

Quando queremos obter informações a respeito de uma população, observamos alguns elementos, os quais são obtidos de forma aleatória o que chamaremos de amostra aleatória.

Uma amostra é uma parcela da população utilizada para uma posterior análise de dados e fornece informações que podem ser utilizadas para estimar características de toda a população.

Recorremos a uma amostra aleatória, em vez da população porque a população pode ser infinita, exige custos e tempo excessivos no processo de recolha e tratamento de dados, podendo resultar informação desatualizada. Acrescentamos, ainda, o fato da população ser dinâmica e estar em constante renovação e, por fim, a inacessibilidade alguns elementos da mesma.

A amostra do nosso estudo corresponde a 118 colaboradores da função pública da RAA, sendo esta caracterizada por sexo, idade, habilitações e estado civil, como podemos ver nas tabelas (1, 2, 3 e 4).

Este baixo número deveu-se à falta de aceitação em participar no questionário.

Tabela 1- Frequências e estatísticas descritivas: Sexo

Sexo		
	Frequência	%
Masculino	61.00	51.69
Feminino	57.00	48.31
Total	118.00	100.00
Mediana	1- " Masculino"	
Moda	1- " Masculino"	

No que diz respeito ao sexo, podemos verificar pela análise da tabela 1 que 51,69 % dos inquiridos são do sexo masculino e 48,31 % do sexo feminino.

Tabela 2-Frequências e estatísticas descritivas: Idade

Idade		
	Frequência	%
20-25	2.00	1.69
26-35	39.00	33.05
36-50	71.00	60.17
51-65	6.00	5.08
Total	118.00	100.00
Mediana	4-"36-50"	
Moda	4-"36-50"	

No que diz respeito à idade, podemos verificar pela análise da tabela 2 que a maioria dos inquiridos tem entre 36 e 50 anos, uma vez que é o intervalo de faixa etária que surge com maior frequência, com uma percentagem significativa de 36,50 %. Em contrapartida, com 1,69% surge a faixa etária de 20-25 anos.

Tabela 3-Frequências e estatísticas descritivas: Habilitações Literárias

Habilitações Literárias		
	Frequência	%
Secundário	59.00	50.00
Licenciatura	36.00	30.51
Mestrado	7.00	5.93
Outra	16.00	13.56
Total	118.00	100.00
Mediana	2- "Bacharelato"	
Moda	1- "Secundário"	

Quanto às habilitações literárias (ver tabela 3) podemos verificar que 50 % dos inquiridos é detentora do secundário, com 50 %. Em seguida com a frequência de 30,51% verificamos que são detentores de uma licenciatura e com mestrados 5,93 %. Com uma percentagem de 13,56 verificamos que são detentores de uma outra formação.

Tabela 4-Frequências e estatísticas descritivas: Estado Civil

Estado Civil		
	Frequência	%
Solteiro	28.00	23.73
Casado	79.00	66.95
Outro	11.00	9.32
Total	118.00	100.00
Mediana	2- "Casado"	
Moda	2-"Casado"	

Analisando a tabela 4 verificamos que a existe uma grande variação. O número de pessoas casadas representa 66.95 % da amostra enquanto, 23,73 % é solteira e 9,32 % encontra-se noutra situação.

3.4. Fiabilidade e Validade

Em todos os estudos estatísticos torna-se imprescindível de assegurar a fiabilidade e validade do mesmo. Podendo afirmar que a validade consiste na certificação de que os instrumentos utilizados garantem que se atinjam resultados coerentes e passivos de serem aceites numa determinada investigação enquanto a fiabilidade é a certificação de que os dados recolhidos correspondem à realidade.

De acordo com Bell (1997), devemos analisar de forma crítica o processo de recolha de dados para verificar a sua fiabilidade e validade. Afirmando que a fiabilidade surgirá na capacidade de fornecer resultados similares sob condições constantes em qualquer situação.

Segundo Stake (1995) e Punch (1998) o conceito de fiabilidade consiste em aferir se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se têm consistência interna, especialmente se provierem de diversas fontes.

A validade, pelo seu lado, diz nos que determinado método de recolha de dados mede o que deveria medir.

CAPÍTULO IV – TRATAMENTO DE DADOS

Após se ter efetuado a recolha dos dados através dos questionários, foi construída uma base de dados suscetível de tratamento estatístico, através do programa informático SPSS (versão 15.0).

4.1. Testes estatísticos

Uma vez escolhido o método quantitativo e recorrendo ao SPSS, torna-se necessário escolher quais testes serão aplicados para analisar os dados de modo a obter outputs viáveis de análise.

Sendo assim, os testes realizados foram:

- a) Frequências e Estatística descritiva.
- b) Análise fatorial:
 - a. Teste KMO e Bartlett;
 - b. Total Variance explained;
- c) Reliability:
 - a. Alpha de Cronbach.
- d) Testes não paramétricos:
 - a. Mann-Whitney;
 - b. Kruskal Wallis.
- e) Regressão Ordinal.

4.2. Frequências e Estatísticas descritivas

A análise da amostra em estudo pretendeu determinar certas generalizações sobre a população, a partir dos dados recolhidos.

Para cada variável estudada apresenta-se, nesta subsecção, as correspondentes frequências e estatísticas descritivas.

1. Imagem da organização:

Pela análise da tabela 5 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda 4.

De igual modo, podemos verificar que 47,46 % dos inquiridos estão satisfeitos com a imagem da organização, nos pontos extremos 1,69 % estão muito insatisfeitos e 6,78% muito satisfeitos.

Tabela 5- Frequências e Estatísticas descritivas Imagem da organização

Imagem da organização							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	2	1.69					
Insatisfeito	12	10.17					
Pouco Satisfeito	40	33.90	118	1	5	4.00	4
Satisfeito	56	47.46					
Muito Satisfeito	8	6.78					
Total	118	100.00					

2. Desempenho global da organização:

Pela análise da tabela 6 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

No que se refere ao desempenho global da organização verificamos pela análise a tabela 6 que 54,24 % está satisfeito, 3,39% muito insatisfeito e 6,78% está muito satisfeito.

Tabela 6-Frequências e estatísticas descritivas desempenho global da organização

Desempenho Global da Organização							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	4	3.39					
Insatisfeito	8	6.78					
Pouco Satisfeito	34	28.81	118	1	5	4.00	4
Satisfeito	64	54.24					
Muito Satisfeito	8	6.78					
Total	118	100.00					

3.Papel da organização na sociedade:

Pela análise da tabela 7 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Em termos de percentagem verificamos que 55,93% está satisfeito com o papel da organização da sociedade. Em relação ao muito satisfeito deparamos com uma percentagem de 16,95 e de 0,85 para muito insatisfeito.

Tabela 7- Frequências e estatísticas descritivas Papel da organização na sociedade

Papel da organização na sociedade							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	1	0.85					
Insatisfeito	5	4.24					
Pouco Satisfeito	26	22.03	118	1	5	4.00	4
Satisfeito	66	55.93					
Muito Satisfeito	20	16.95					
Total	118	100.00					

4.Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade:

Pela análise da tabela 8 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 1.

No que se refere ao relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade registamos as seguintes percentagens 55,08 está satisfeito, 10,17 muito satisfeito e com 0,85 muito insatisfeito.

Tabela 8- Frequências e estatísticas descritivas Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade

Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	1	0.85					
Insatisfeito	7	5.93					
Pouco Satisfeito	33	27.97	118	1	5	4.00	1
Satisfeito	65	55.08					
Muito Satisfeito	12	10.17					
Total	118	100.00					

5. Forma como a organização gere os conflitos de interesse:

Pela análise da tabela 9 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

Em relação à forma como a organização gere os conflitos os inquiridos apresentam uma percentagem de 42,37 com satisfeito, 5,08 com muito satisfeito e 3,39 para muito insatisfeito.

Tabela 9-Frequências e Estatísticas descritivas Forma

Forma como a organização gere os conflitos de interesses							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	4	3.39					
Insatisfeito	12	10.17					
Pouco Satisfeito	46	38.98	118	1	5	3.00	4
Satisfeito	50	42.37					
Muito Satisfeito	6	5.08					
Total	118	100.00					

6. Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão:

Pela análise da tabela 10 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Em termos de percentagem salientamos que no que se refere ao nível de envolvimento que 54,24% dos inquiridos está satisfeito, 1,69 está insatisfeito e 5,08 está muito satisfeito.

Tabela 10- Frequências e estatísticas descritivas Nível de envolvimento

Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	2	1.69					
Insatisfeito	9	7.63					
Pouco Satisfeito	37	31.36	118	1	5	4.00	4
Satisfeito	64	54.24					
Muito Satisfeito	6	5.08					
Total	118	100.00					

7. Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão:

Pela análise da tabela 11 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

No envolvimento no processo de tomada de decisão 42,37 % dos inquiridos encontram-se satisfeitos, nos extremos 0,85% está insatisfeito e 4,24% está muito satisfeito.

Tabela 11- Frequências e estatísticas descritivas Envolvimento

Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	1	0.85					
Insatisfeito	13	11.02					
Pouco Satisfeito	48	40.68	118	1	5	3.00	4
Satisfeito	50	42.37					
Muito Satisfeito	5	4.24					
Total	118	100.00					

8. Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria:

Pela análise da tabela 12 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Analisando a tabela 12 46,61% dos inquiridos está satisfeito com o seu envolvimento em atividades de melhoria. Em contrapartida 1,69 % está insatisfeito e 4,24 % está muito satisfeito.

Tabela 12-Frequências e estatísticas descritivas envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão

Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	2	1.69	118	1	5	4.00	4
Insatisfeito	12	10.17					
Pouco Satisfeito	44	37.29					
Satisfeito	55	46.61					
Muito Satisfeito	5	4.24					
Total	118	100.00					

9.Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores:

Pela análise da tabela 13 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 3.

De igual modo podemos verificar que 39,83 % dos inquiridos está satisfeito com os mecanismos de consulta e dialogo entre colaboradores e gestores, 3,39 % está muito insatisfeito e 5,08 % muito satisfeito.

Tabela 13-Frequências e estatísticas descritivas Mecanismo

Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	4	3.39	118	1	5	3.00	3
Insatisfeito	6	5.08					
Pouco Satisfeito	55	46.61					
Satisfeito	47	39.83					
Muito Satisfeito	6	5.08					
Total	118	100.00					

10. Ambiente de trabalho:

Pela análise da tabela 14 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

No fator ambiente de trabalho verificamos que somente 45,76 % está satisfeito, uma ligeira subida no muito satisfeito (15,25%) e o muito insatisfeito apresenta-se com 1,69 %.

Tabela 14-Frequências e estatísticas descritivas Ambiente de Trabalho

Ambiente de Trabalho							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	2	1.69	118	1	5	4.00	4
Insatisfeito	9	7.63					
Pouco Satisfeito	35	29.66					
Satisfeito	54	45.76					
Muito Satisfeito	18	15.25					
Total	118	100.00					

11. Modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais:

Pela análise da tabela 15 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

Em termos de percentagem salientamos que no que se refere ao nível de gestão de conflitos que 40,68% dos inquiridos está satisfeito, 1,69 está insatisfeito e 8,47 está muito satisfeito.

Tabela 15-Frequências e estatísticas descritivas Modo

Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	2	1.69	118	1	5	3.00	4
Insatisfeito	16	13.56					
Pouco Satisfeito	42	35.59					
Satisfeito	48	40.68					
Muito Satisfeito	10	8.47					
Total	118	100.00					

12.Horário de Trabalho:

Pela análise da tabela 16 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

No que se refere ao Horário de Trabalho registamos as seguintes percentagens 55,93% está satisfeito,11,02% muito satisfeito e com 3,39% muito insatisfeito.

Tabela 16-Frequências e estatísticas descritivas Horário de Trabalho

Horário de trabalho							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	4	3.39	118	1	5	4.00	4
Insatisfeito	7	5.93					
Pouco Satisfeito	28	23.73					
Satisfeito	66	55.93					
Muito Satisfeito	13	11.02					
Total	118	100.00					

13.Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais:

Pela análise da tabela 17 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Para a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal 51,69 % dos inquiridos está satisfeito, apresentam uma baixa percentagem para muito insatisfeito (1,69%) e 8.47 % está muito satisfeito.

Tabela 17-Frequências e estatísticas descritivas possibilidade de conciliar

Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	2	1.69	118	1	5	4.00	4
Insatisfeito	15	12.71					
Pouco Satisfeito	30	25.42					
Satisfeito	61	51.69					
Muito Satisfeito	10	8.47					
Total	118	100.00					

14.Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais:

Pela análise da tabela 18 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

No que se refere á igualdade de oportunidades satisfeito apresenta uma percentagem na casa dos 40 % o muito insatisfeito com 6,78 % e o muito satisfeito com 5,93%.

Tabela 18-Frequências e estatísticas descritivas igualdade de oportunidades

Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	8	6.78	118	1	5	3.00	4
Insatisfeito	14	11.86					
Pouco Satisfeito	41	34.75					
Satisfeito	48	40.68					
Muito Satisfeito	7	5.93					
Total	118	100.00					

15.Igualdade de oportunidades nos processos de promoção:

Pela análise da tabela 19 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

No que se refere à igualdade de oportunidades nos processos de promoção verificamos pela análise a tabela 19 que 38,14 % está satisfeito, 11,86% muito insatisfeito e 3,39% está muito satisfeito.

Tabela 19-Frequências e estatísticas descritivas igualdade de oportunidades nos processos de promoção

Igualdade de oportunidades nos processos de promoção							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	14.00	11.86					
Insatisfeito	22.00	18.64					
Pouco Satisfeito	33.00	27.97	118	1	5	3.00	4
Satisfeito	45.00	38.14					
Muito Satisfeito	4.00	3.39					
Total	118.00	100.00					

16.Igualdade de tratamento na organização:

Pela análise da tabela 20 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,50.e a moda de 1.

Analisando a tabela 20 30,51% dos inquiridos está satisfeito com a igualdade de tratamento na organização. Em contrapartida 8,47 % está insatisfeito e 5,08 % está muito satisfeito.

Tabela 20-Frequências e estatísticas descritivas igualdade de tratamento na organização

Igualdade de tratamento na organização							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	10	8.47					
Insatisfeito	13	11.02					
Pouco Satisfeito	36	30.51	118	1	5	3.50	1
Satisfeito	53	44.92					
Muito Satisfeito	6	5.08					
Total	118	100.00					

17.Política de GRH:

Pela análise da tabela 21 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

Em relação à política de GRH 42,37 % dos inquiridos está satisfeita com a mesma, 6,78% insatisfeita e 4,24% está muito satisfeita.

Tabela 21-Frequências e estatísticas descritivas Política de GRH

Política de gestão de recursos humanos							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	8	6.78					
Insatisfeito	17	14.41					
Pouco Satisfeito	38	32.20	118	1	5	3.00	4
Satisfeito	50	42.37					
Muito Satisfeito	5	4.24					
Total	118	100.00					

18.Ações de Formação que realizou até o presente:

Pela análise da tabela 22 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,50 e a moda de 4.

No que se refere ao número das ações de formação 38,14% dos inquiridos encontram-se satisfeitos, nos extremos 5,93% está insatisfeito e 11,86% está muito insatisfeito.

Tabela 22-Frequências e estatísticas descritivas Ações de Formação

Ações de formação que realizou até ao presente							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	7	5.93	118	1	5	3.50	4
Insatisfeito	17	14.41					
Pouco Satisfeito	35	29.66					
Satisfeito	45	38.14					
Muito Satisfeito	14	11.86					
Total	118	100.00					

19.Mecanismos de consulta e diálogo existente na organização:

Pela análise da tabela 23 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 4.

Em termos de percentagem verificamos que 41,53% está satisfeito com os mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização. Em relação ao muito insatisfeito deparamos com 5,83% e de 3,39% para muito insatisfeito.

Tabela 23-Frequências e estatísticas descritivas mecanismos de consulta e diálogo

Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito Insatisfeito	4	3.39	118	1	5	3.00	4
Insatisfeito	11	9.32					
Pouco Satisfeito	47	39.83					
Satisfeito	49	41.53					
Muito Satisfeito	7	5.93					
Total	118	100.00					

20. Aprender novos métodos de trabalho:

Pela análise da tabela 24 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4. Em relação a aprender novos métodos de trabalho 52,54 % dos inquiridos estão motivados, 16,10% estão muito motivados e 0,85 % muito desmotivados.

Tabela 24-Frequências e estatísticas descritivas Aprender novos métodos de trabalho

Aprender novos métodos de trabalho							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	1	0.85					
Desmotivado	7	5.93					
Pouco Motivado	29	24.58	118	1	5	4.00	4
Motivado	62	52.54					
Muito Motivado	19	16.10					
Total	118	100.00					

21. Desenvolver trabalho em equipa:

Analisando a tabela 25 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4. Dos inquiridos 44,94 % estão motivados para desenvolver trabalho em equipa, 20,34 % estão muito motivados e 1,69% estão muito desmotivados.

Tabela 25-Frequências e estatísticas descritivas Desenvolver trabalho em equipa

Desenvolver trabalho em equipa							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	2	1.69					
Desmotivado	4	3.39					
Pouco Motivado	35	29.66	118	1	5	4.00	4
Motivado	53	44.92					
Muito Motivado	24	20.34					
Total	118	100.00					

22.Participar em ações de formação:

Pela análise da tabela 26 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1 . A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Em relação às percentagens para participar em ações de formação, 43,22 % dos inquiridos estão motivados, 0,85% estão muito desmotivados e 22,03 % estão muito motivados.

Tabela 26-Frequências e estatísticas descritivas participar em ações de formação

Participar em ações de formação							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	1	0.85					
Desmotivado	10	8.47					
Pouco Motivado	30	25.42					
Motivado	51	43.22	118	1	5	4.00	4
Muito Motivado	26	22.03					
Total	118	100.0					

23.Participar em projetos de mudança na organização:

Pela análise da tabela 27 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Continuando a análise da tabela 27 48,21% está motivado para tal, 18,64% está muito motivado e muito desmotivados estão apenas 1,69% dos inquiridos.

Tabela 27-Frequências e estatísticas descritivas participar em projetos de mudança na organização

Participar em projetos de mudança na organização							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	2	1.69	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	10	8.47					
Pouco Motivado	27	22.88					
Motivado	57	48.31					
Muito Motivado	22	18.64					
Total	118	100.00					

24.Sugerir melhorias:

Pela análise da tabela 28 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

No que se refere a sugerir melhorias 49,15 % está motivado, 1,69% está desmotivado e 11,02% está muito desmotivado.

Tabela 28-Frequências e estatísticas descritivas sugerir melhorias

Sugerir melhorias							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	2.00	1.69	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	9.00	7.63					
Pouco Motivado	36.00	30.51					
Motivado	58.00	49.15					
Muito Motivado	13.00	11.02					
Total	118.00	100.00					

25.Brainstorming:

Pela análise da tabela 29 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Em brainstorming 49,15 % dos inquiridos está motivado, 8,47% está muito motivado e 0,85 % está muito desmotivado.

Tabela 29-Frequências e estatísticas descritivas Brainstorming

Brainstorming							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	1	0.85					
Desmotivado	10	8.47					
Pouco Motivado	39	33.05	118	1	5	4.00	4
Motivado	58	49.15					
Muito Motivado	10	8.47					
Total	118	100.00					

26.Inovação e criatividade:

Pela análise da tabela 30 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Relativamente a Inovação e criatividade os inquiridos estão 46,61% motivados, 9,32% estão muito motivados e 0,85% estão muito desmotivados.

Tabela 30-Frequências e estatísticas descritivas Inovação e Criatividade

Inovação e criatividade							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	1	0.85					
Desmotivado	8	6.78					
Pouco Motivado	43	36.44	118	1	5	4.00	4
Motivado	55	46.61					
Muito Motivado	11	9.32					
Total	118	100.00					

27. Equidade:

Pela análise da tabela 31 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Em relação à equidade 50% dos inquiridos estão motivados, 6,78% estão muito motivados e 4,24 estão muito desmotivados.

Tabela 31-Frequências e estatísticas descritivas Equidade

Equidade							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	5	4.24	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	9	7.63					
Pouco Motivado	37	31.36					
Motivado	59	50.00					
Muito Motivado	8	6.78					
Total	118	100.00					

28. Diálogo (feedback):

Pela análise da tabela 32 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

No que se toca a diálogo 44,92% dos inquiridos estão motivados, 12,71% estão muito motivados e 3,39% estão muito desmotivados.

Tabela 32-Frequências e estatísticas descritivas Diálogo

Dialogo (feedback)							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	4	3.39	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	13	11.02					
Pouco Motivado	33	27.97					
Motivado	53	44.92					
Muito Motivado	15	12.71					
Total	118	100.00					

29.Recompensas materiais:

Pela análise da tabela 33 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 3.

Verificamos que as recompensas materiais motivam 33,90% dos inquiridos, motivam muito 4,24% e é muito desmotivador para 9,32%.

Tabela 33-Frequências e estatísticas descritivas Recompensas materiais

Recompensas materiais							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	11	9.32	118	1	5	3.00	3
Desmotivado	19	16.10					
Pouco Motivado	43	36.44					
Motivado	40	33.90					
Muito Motivado	5	4.24					
Total	118	100.00					

30.Autonomia (capacidade de tomar decisões):

Pela análise da tabela 34 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Podemos concluir que a autonomia é um fator motivador para 51,69% dos inquiridos, para 11,86% é muito motivador e para 0,85 % é muito desmotivador.

Tabela 34-Frequências e estatísticas descritivas Autonomia

Autonomia (capacidade de tomar decisões)							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	1	0.85	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	7	5.93					
Pouco Motivado	35	29.66					
Motivado	61	51.69					
Muito Motivado	14	11.86					
Total	118	100.00					

31.Especialização:

Pela análise da tabela 35 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Analisando a tabela 35, podemos resumir que 45,76 % está motivada, 11,02% está muito motivada e 1,69 está muito desmotivado.

Tabela 35-Frequências e estatísticas descritivas Especialização

Especialização							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	2	1.69	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	8	6.78					
Pouco Motivado	41	34.75					
Motivado	54	45.76					
Muito Motivado	13	11.02					
Total	118	100.00					

32.Associação:

Pela análise da tabela 36 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

No fator associação 44,92% dos inquiridos estão motivados, 7,63% estão muito motivados e 1,69% estão muito desmotivados.

Tabela 36-Frequências e estatísticas descritivas Associação

Associação							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	2	1.69	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	10	8.47					
Pouco Motivado	44	37.29					
Motivado	53	44.92					
Muito Motivado	9	7.63					
Total	118	100.00					

33.Poder/ Influência:

Pela análise da tabela 37 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 3.

Para o fator Poder/ influência verificamos que 39.83% dos inquiridos estão motivados, 5.93% estão muito motivados e apenas 1.69% estão muito desmotivados por esse fator.

Tabela 37- Frequências e estatísticas descritivas Poder/Influência

Poder/Influencia (assumir um papel de liderança)							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	2	1.69	118	1	5	3.00	3
Desmotivado	9	7.63					
Pouco Motivado	53	44.92					
Motivado	47	39.83					
Muito Motivado	7	5.93					
Total	118	100.00					

34.Segurança financeira (estabilidade):

Pela análise da tabela 38 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 3.

Os valores na tabela concluem que 35,59 % dos inquiridos está motivado pela segurança financeira, 8,47% está muito motivado e 5,08 % está muito desmotivado.

Tabela 38-Frequências e estatísticas descritivas segurança financeira

Segurança financeira (estabilidade)							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	6	5.08	118	1	5	3.00	3
Desmotivado	14	11.86					
Pouco Motivado	46	38.98					
Motivado	42	35.59					
Muito Motivado	10	8.47					
Total	118	100.00					

35.Crescimento Profissional:

Pela análise da tabela 39 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

O crescimento profissional é um fator motivador para 39,83 % dos inquiridos, muito motivador para 12,71% e muito desmotivador para 5,93%.

Tabela 39-Frequências e estatísticas descritivas crescimento profissional

Crescimento profissional							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	7	5.93	118	1	5	4.00	4
Desmotivado	16	13.56					
Pouco Motivado	33	27.97					
Motivado	47	39.83					
Muito Motivado	15	12.71					
Total	118	100.00					

36.Sistema de Renumeração:

Pela análise da tabela 40 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 3,00 e a moda de 3.

Curiosamente o sistema de renumeração é, apenas, motivador para 26,27% dos inquiridos, muito motivador para 7,63% e muito desmotivador para 11,02%.

Tabela 40-Frequências e estatísticas descritivas Sistema de renumeração

Sistema de renumeração							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	13	11.02	118	1	5	3.00	3
Desmotivado	18	15.25					
Pouco Motivado	47	39.83					
Motivado	31	26.27					
Muito Motivado	9	7.63					
Total	118	100.00					

37.Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade:

Pela análise da tabela 41 verifica-se que o valor máximo respondido foi de 5 e o mínimo de 1. A mediana é 4,00 e a moda de 4.

Podemos concluir pelos dados na tabela 41 que 43,22 % dos inquiridos está motivado para realizar um trabalho com qualidade, 18,64 % está muito motivado e 5,93% está muito desmotivado para tal.

Tabela 41-Frequências e estatísticas descritivas Sinto-me motivado

Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade							
	Frequência	%	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Muito desmotivado	7	5.93					
Desmotivado	9	7.63					
Pouco Motivado	29	24.58	118	1	5	4.00	4
Motivado	51	43.22					
Muito Motivado	22	18.64					
Total	118	100.00					

Da observação das tabelas acima descritas podemos verificar que na **dimensão 1-Satisfação** que o valor máximo dos itens respondidos foi de 5 (“Muito satisfeito”) e o mínimo de 1 (“ muito insatisfeito”). A mediana varia entre 3,00 (“Pouco satisfeito”) e 4,00 (“Satisfeito”), e a moda varia entre 3 (“Pouco satisfeito”) e 4 (“ Satisfeito”). Na **dimensão 2-Motivação** podemos verificar que o valor máximo dos itens respondidos foi de 5 (“Muito Motivado”) e o mínimo de 1 (“ Muito desmotivado”). A mediana varia entre 3,00 (“Pouco Motivado”) e 4,00 (“Motivado”), e a moda varia entre 3 (“Pouco Motivado”) e 4 (“ Motivado”).

4.2.1-Análise Fatorial

A aplicação do questionário permitiu a construção de duas dimensões (Dimensão 1- Satisfação; Dimensão 2- Motivação), possibilitando uma análise fatorial das componentes principais, com o intuito de verificar a adequabilidade dos itens que compõem cada uma das dimensões e a sua consistência interna.

A Análise Fatorial é uma técnica estatística, cujo intuito é reduzir um certo número de variáveis a uma dimensão menor, representando-as por meio de uma nova variável estatística que expressa uma combinação linear das variáveis originais, todas métricas ou quantitativas.

A base teórica para a análise fatorial é que as variáveis são correlacionadas porque partilham um ou mais componentes, de tal forma que a correlação entre elas pode ser expressa por fatores subjacentes.

Deste modo, foram utilizados os seguintes testes: Kaiser- Mayer-Olkin (KMO) e de Bartlett para verificar a adequação da análise de componentes principais aos dados existentes, o Alpha de Cronbach para aferir a consistência interna de cada fator/dimensão.

4.2.1.1. Satisfação

Em relação à **dimensão 1-Satisfação** a aplicação do teste KMO resultou num valor de 0.918 (Tabela 42), significando que a análise de componentes principais é boa. O teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si. Este fator explica 61.45 % da variância total (ver anexo 2- Total variance explained satisfação e motivação) apresenta uma consistência de $\alpha=0,93$.(ver Tabela 43).

Tabela 42- Resultados KMO e Bartlett_Dimensão Satisfação

Satisfação		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.92
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	1642.26
	Df	171.00
	Sig.	0.00

Tabela 43- Coeficiente de Cronbach_Satisfação

Satisfação	
Cronbach's Alpha	Items
0.93	19

4.2.1.2. Motivação

Em relação à **dimensão 2- Motivação** a aplicação do teste KMO resultou num valor de 0,940 (tabela 44) significando que a análise de componentes principais é boa. O teste de Bartlett mostra que as variáveis estão correlacionadas entre si. Este fator explica 74,31 % da variância total (ver anexo 2- Total variance explained satisfação motivação) e apresenta uma consistência de $\alpha = 0,97$ (ver Tabela 45).

Tabela 44- Resultados teste KMO e Bartlett Dimensão Motivação

Motivação		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.940
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	2175.068
	df	153.000
	Sig.	0.000

Tabela 45-Coefficiente de Cronbach Motivação

Motivação	
Cronbach's Alpha	Items
0.97	18

4.2.2. Testes não paramétricos:

4.2.2.1.Mann-Whitney

O teste de Mann-Whitney é aplicado quando estão em comparação dois grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal. Neste estudo foi usado para comparar a variável independentes sexo, com todos os itens que compõem as duas dimensões (Satisfação e Motivação). Os resultados estão apresentados nas tabelas 46.

4.2.2.1.1. Mann-Whitney Sexo

Tabela 46A-Teste Mann-Whitney- Sexo

Teste Mann-Whitney-Sexo	Z	Sig. (2-tailed)
Imagem da organização	-0.222	0.825
Desempenho global da organização	-0.155	0.877
Papel da organização na sociedade	-1.826	0.068**
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	-0.2	0.841
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	-0.568	0.570
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	-0.632	0.528
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	-2.038	0.042*
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	-2.55	0.011*
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	-1.184	0.236
Ambiente de trabalho	-2.396	0.017*
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	-2.84	0.005*
Horário de trabalho	-2.381	0.017*
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	-3.379	0.001*
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	-2.928	0.003*
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	-2.413	0.016*
Igualdade de tratamento na organização	-2.056	0.040*
Política de gestão de recursos humanos	-2.507	0.012*
Ações de formação que realizou até ao presente	-2.606	0.009*
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	-2.81	0.005*
Aprender novos métodos de trabalho	-1.611	0.107
Desenvolver trabalho em equipa	-2.119	0.034*
Participar em ações de formação	-1.343	0.179
Participar em projetos de mudança na organização	-2.057	0.040*

Tabela 46B-Teste Mann-Whitney- Sexo (Continuação)

Teste Mann-Whitney-Sexo	Z	Sig. (2-tailed)
Sugerir melhorias	-1.885	0.059**
Brainstorming	-2.864	0.004*
Inovação e criatividade	-1.978	0.048*
Equidade	-2.586	0.010*
Diálogo (feedback)	-1.46	0.144**
Recompensas materiais	-2.561	0.010**
Autonomia: Capacidade de tomar decisões	-1.99	0.047*
Especialização	-1.564	0.118
Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho	-2.232	0.026*
Poder/Influência: assumir um papel de liderança	-0.6	0.548
Segurança financeira (estabilidade)	-0.809	0.418
Crescimento profissional	-0.584	0.559
Sistema de renumeração	-1.609	0.108
Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade	-1.032	0.302

*Significância Inferior a 0,05 ** Significância Inferior a 0,10

Com a análise da tabela 46A e 46B podemos concluir que a resposta é diferente de acordo com o sexo no caso das seguintes variáveis: Papel da organização na sociedade; envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão; envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria; ambiente de trabalho; modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais; horário de trabalho; possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais; igualdade de oportunidades nos processos de promoção; igualdade de tratamento na organização; política de GRH: ações de formação que realizou até ao presente; mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização; Desenvolver trabalho em

equipa; Participar em projetos de mudança na organização; sugerir melhorias; brainstorming; inovação e criatividade; equidade; diálogo; recompensas materiais; especialização; autonomia e associação.

4.2.2.2. Kruskal Wallis

O teste de Kruskal-Wallis é aplicado quando estão em comparação três ou mais grupos independentes e a variável deve ser de mensuração ordinal.

4.2.2.2.1 Teste Kruskal Wallis- Estado Civil

Tabela 47A-Teste Kruskal-Wallis- Estado Civil

Teste Kruskal- Wallis Estado Civil	Qui Quadrado	Sig.
Imagem da organização	0.890	0.641
Desempenho global da organização	0.803	0.669
Papel da organização na sociedade	0.568	0.753
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	0.296	0.862
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	2.810	0.245
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	2.173	0.337
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	0.300	0.861
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	2.012	0.366
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	1.446	0.485
Ambiente de trabalho	0.056	0.972
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	0.075	0.963
Horário de trabalho	0.889	0.641
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	2.976	0.226

Tabela 47B-Teste Kruskal-Wallis- Estado Civil (Continuação)

Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	0.906	0.636
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	0.514	0.773
Igualdade de tratamento na organização	0.640	0.726
Política de gestão de recursos humanos	0.477	0.788
Ações de formação que realizou até ao presente	3.571	0.168
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	0.704	0.703
Aprender novos métodos de trabalho	0.931	0.628
Desenvolver trabalho em equipa	4.130	0.127
Participar em ações de formação	2.021	0.364
Participar em projetos de mudança na organização	2.416	0.299
Sugerir melhorias	1.335	0.513
Brainstorming	2.136	0.344
Inovação e criatividade	1.226	0.542
Equidade	4.635	0.099**
Diálogo (feedback)	5.583	0.06**
Recompensas materiais	3.252	0.197
Autonomia: Capacidade de tomar decisões	0.901	0.637
Especialização	2.735	0.255
Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho	2.903	0.234
Poder/Influência: assumir um papel de liderança	2.636	0.268
Segurança financeira (estabilidade)	0.612	0.736
Crescimento profissional	0.875	0.646
Sistema de remuneração	0.067	0.967
Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade	1.022	0.600

*Significância Inferior a 0,05 ** Significância Inferior a 0,10

4.2.2.2.2. Teste Kruskal Wallis- Idade

Tabela 48A-Teste Kruskal Wallis-Idade

Teste Kruskal Wallis Idade	Qui Quadrado	Sig.
Imagem da organização	6.449	0.092*
Desempenho global da organização	4.175	0.243
Papel da organização na sociedade	5.312	0.150
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	5.955	0.114
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	2.513	0.473
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	7.191	0.066**
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	8.787	0.032**
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	6.909	0.075*
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	6.978	0.073**
Ambiente de trabalho	6.729	0.081**
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	15.524	0.001*
Horário de trabalho	9.848	0.020*
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	8.740	0.033*
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	10.161	0.017*
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	6.203	0.102
Igualdade de tratamento na organização	8.210	0.042*
Política de gestão de recursos humanos	12.841	0.005*
Ações de formação que realizou até ao presente	6.701	0.082**
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	8.359	0.039*
Aprender novos métodos de trabalho	6.897	0.075**
Desenvolver trabalho em equipa	12.166	0.007*

Tabela 48B-Teste Kruskal Wallis-Idade (Continuação)

Participar em ações de formação	9.347	0.025*
Participar em projetos de mudança na organização	9.200	0.027*
Sugerir melhorias	9.634	0.022*
Brainstorming	7.958	0.047*
Inovação e criatividade	9.177	0.027*
Equidade	10.589	0.014*
Diálogo (feedback)	13.038	0.004*
Recompensas materiais	4.366	0.225
Autonomia: Capacidade de tomar decisões	11.736	0.008*
Especialização	8.332	0.040*
Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho	9.790	0.020*
Poder/Influência: assumir um papel de liderança	4.069	0.254
Segurança financeira (estabilidade)	6.669	0.083**
Crescimento profissional	8.970	0.030*
Sistema de remuneração	6.040	0.110
Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade	6.517	0.089**

*Significância Inferior a 0,05 ** Significância Inferior a 0,10

4.2.2.2.3 Teste Kruskal Wallis- Habilidades Literárias

Tabela 49A-Teste Kruskal Wallis- Habilidades Literárias

Teste Kruskal- Wallis Habilidades Literárias	Qui-Quadrado	Sig.
Imagem da organização	6.854	0.077**
Desempenho global da organização	6.339	0.096**
Papel da organização na sociedade	4.299	0.231
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	1.051	0.789
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	4.873	0.181
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	4.770	0.189
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	10.466	0.015*

Tabela 49B-Teste Kruskal Wallis- Habilitações Literárias (Continuação)

Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	10.127	0.018*
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	8.211	0.042*
Ambiente de trabalho	12.482	0.006*
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	18.912	0.000*
Horário de trabalho	3.195	0.363
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	6.436	0.092**
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	7.603	0.055
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	13.486	0.004*
Igualdade de tratamento na organização	14.519	0.002*
Política de gestão de recursos humanos	12.083	0.007*
Ações de formação que realizou até ao presente	10.519	0.015*
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	7.728	0.052
Aprender novos métodos de trabalho	5.929	0.115
Desenvolver trabalho em equipa	6.552	0.088*
Participar em ações de formação	5.793	0.122
Participar em projetos de mudança na organização	8.653	0.034*
Sugerir melhorias	8.731	0.033*
Brainstorming	7.934	0.047*
Inovação e criatividade	5.054	0.168
Equidade	7.201	0.066**
Diálogo (feedback)	7.671	0.053**
Recompensas materiais	12.168	0.007*
Autonomia: Capacidade de tomar decisões	2.185	0.535
Especialização	3.677	0.299
Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho	2.979	0.395
Poder/Influência: assumir um papel de liderança	3.677	0.299
Segurança financeira (estabilidade)	10.255	0.017
Crescimento profissional	6.881	0.076**
Sistema de remuneração	18.716	0.000*
Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade	7.624	0.054**

*Significância Inferior a 0,05 ** Significância Inferior a 0,10

Em relação ao teste kruskal wallis podemos verificar que as variáveis equidade e diálogo (feedback) são influenciadas pelo **estado civil** dos inquiridos.

Relativamente à influência da **idade** nas respostas dadas verificamos que as seguintes variáveis obtêm uma significância inferior a 0,10 ou de 0,05: imagem da organização; nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão; envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão; envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria; mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores; ambiente de trabalho; modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais; horário de trabalho; possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais; igualdade de tratamento na organização; política de GRH: ações de formação que realizou até ao presente; mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização; aprender novos métodos de trabalho; desenvolver trabalho em equipa; participar em ações de formação; participar em projetos de mudança na organização; sugerir melhorias; brainstorming; inovação e criatividade; equidade; diálogo; especialização; autonomia; associação; segurança financeira; crescimento profissional e sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade.

No caso das **habilitações literárias** este fator influencia as seguintes variáveis: imagem da organização; desempenho global da organização; envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão; envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria; mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores; ambiente de trabalho; modo como a organização lida os conflitos, queixas ou

problemas pessoais; possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; igualdade de oportunidades nos processos de promoção; igualdade de tratamento na organização; política de GRH: ações de formação que realizou até ao presente; desenvolver trabalho em equipa; participar em projetos de mudança na organização; sugerir melhorias; brainstorming; equidade; diálogo; recompensas materiais; crescimento profissional; sistema de renumeração e sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade.

4.2.3. Regressão Ordinal

O modelo de regressão ordinal foi utilizado para relacionar as variáveis dependentes na classe da satisfação e da motivação com as variáveis independentes como sexo, habilitações literárias, idade e estado civil.

No modelo de regressão ordinal, a influência das variáveis independentes é igual para todas as classes da variável dependente.

4.2.3.1. Imagem da organização:

Os valores que constam da Tabela 50 permitem referir que: (1) a probabilidade de indivíduos que possuem o secundário anos atribuírem uma classificação mais elevada ao item “imagem da organização” é inferior à de quem possui outras habilitações literárias; e (2) a probabilidade de indivíduos com a idade 26-35 e idade 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “imagem da organização” é inferior aos indivíduos da classe etária 51-60.

Tabela 50- Regressão Ordinal Imagem da Organização

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		14.170
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.443	0.256
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.622	0.136
Idade 26-35	-1.983	0.065**
Idade 36-50	-1.750	0.067**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.242	0.044*
Licenciatura	-0.286	0.676
Mestrado	-0.465	0.648
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.429	0.450
Casado	1.741	0.369
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.2. Desempenho global da organização:

Os dados que constam da tabela 51 permitem verificar que: (1) a probabilidade de indivíduos com a idade 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “desempenho global da organização” é inferior aos indivíduos da classe etária 51-60; (2) a probabilidade de indivíduos que possuem o secundário anos atribuírem uma classificação mais elevada ao item “desempenho da organização” é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 51-Regressão Ordinal Desempenho global da Organização

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		16.838
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.445	0.265
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.421	0.433
Idade 26-35	-1.587	0.153
Idade 36-50	-1.676	0.092**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.376	0.035*
Licenciatura	-0.819	0.257
Mestrado	-0.806	0.448
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-21.287	0.000*
Casado	-20.887	0.000*
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.3. Papel da organização na sociedade:

Pela análise dos valores que constam da Tabela 52 permitem verificar: (1) a probabilidade de indivíduos do género masculino atribuírem uma classificação mais elevada ao item “papel da organização” é superior ao género feminino; (2) a probabilidade de indivíduos com a idade 36-50 atribuir uma classificação mais elevada ao item “imagem da organização” é inferior à do que indivíduos da classe etária 51-60 e (3) e inferior a indivíduos que possuem o secundário do que outras habilitações literárias.

Tabela 52-Regressão Ordinal Papel da Organização na Sociedade

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		20.131
	Estimativa	Sig.
Masculino	1.335	0.001*
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	0.797	0.669
Idade 26-35	-1.349	0.207
Idade 36- 50	-2.006	0.036*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.422	0.02*
Licenciatura	-0.854	0.217
Mestrado	-1.249	0.234
Outro	0 ^a	.
Solteiro	0.667	0.748
Casado	0.950	0.650
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.4. Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade:

Dos valores que constam na tabela 53 podemos concluir que a probabilidade de indivíduos nas idades 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação ao item “relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade” é inferior do que na classe etária 51-60.

Tabela 53- Regressão ordinal Relacionamento da Organização com os cidadãos e a sociedade

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		8.201
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.223	0.570
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.076	0.557
Idade 26-35	-2.161	0.042*
Idade 36-50	-2.321	0.014*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.059	0.919
Licenciatura	0.326	0.621
Mestrado	-0.461	0.645
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-0.389	0.852
Casado	-0.478	0.820
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.5. Forma como a organização gere os conflitos de interesses:

Pela análise dos valores que constam na Tabela 54 podemos evidenciar que a probabilidade de indivíduos do género feminino atribuírem uma classificação ao item “Forma” é superior do que o género masculino.

Tabela 54- Regressão ordinal Forma como a Organização gerencia os conflitos de interesse

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		10.390
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.077	0.839
Feminino	0.000	0.03 *
Idade 20-25	-0.878	0.619
Idade 26-35	-1.589	0.133
Idade 36-50	-1.471	0.119
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.734	0.201
Licenciatura	-0.056	0.932
Mestrado	0.147	0.883
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-1.796	0.390
Casado	-1.218	0.563
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.6. Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão:

Dos dados que constam na tabela 55, podemos evidenciar que a probabilidade de atribuir uma classificação superior ao item "nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão" do indivíduos nas idades compreendidas entre 20 e 50 é inferior do que os indivíduos na classe etária 51-60.

Tabela 55- Regressão Ordinal Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		22.614
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.359	0.377
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-4.496	0.018*
Idade 26-35	-4.377	0.000*
Idade 36-50	-3.568	0.000*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.229	0.706
Licenciatura	0.871	0.216
Mestrado	1.684	0.131
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.837	0.344
Casado	1.711	0.383
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.7. Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão:

Analisando os dados que compõem a tabela 56 podemos evidenciar que: (1) a probabilidade dos indivíduos atribuírem uma classificação mais elevada ao item “envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão” da classe etária 26-35 e 36-50 é inferior do que os indivíduos da classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 56-Regressão Ordinal Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		21.598
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.235	0.550
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.727	0.136
Idade 26-35	-2.999	0.008*
Idade 36-50	-2.598	0.010*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.209	0.049*
Licenciatura	-0.381	0.579
Mestrado	-0.050	0.961
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.146	0.559
Casado	0.882	0.656
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.8. Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria:

Podemos constatar pela análise dos dados da Tabela 57 que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25 e 26-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria” é inferior do que os indivíduos da classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 57-Regressão Ordinal Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		21.846
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.347	0.379
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.179	0.082**
Idade 26-35	-2.359	0.039*
Idade 36-50	-2.310	0.026*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.031	0.096**
Licenciatura	-0.049	0.943
Mestrado	-0.034	0.974
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.209	0.535
Casado	1.508	0.444
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.9. Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores:

Dos dados que constam da Tabela 58 podemos concluir que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25, 26-25e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores é inferior do que os indivíduos da classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 58-Regressão ordinal Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		19.581
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.059	0.882
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-4.776	0.009*
Idade 26-35	-2.403	0.027*
Idade 36-50	-1.688	0.078**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.112	0.069**
Licenciatura	-0.581	0.396
Mestrado	-0.005	0.996
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-1.701	0.416
Casado	-2.149	0.310
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.10. Ambiente de trabalho:

Pela análise da tabela 59 podemos relatar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25; 26-25 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “ambiente de trabalho” é inferior do que os indivíduos da classe etária 51-60; (2) a probabilidade de indivíduos com uma licenciatura atribuírem uma classificação mais elevada ao item é superior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 59-Regressão Ordinal Ambiente de Trabalho

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		22.883
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.356	0.359
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.096	0.076**
Idade 26-35	-1.977	0.058**
Idade 36-50	-1.731	0.061**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.397	0.494
Licenciatura	1.283	0.058**
Mestrado	0.302	0.761
Outro	0 ^a	.
Solteiro	2.272	0.238
Casado	2.228	0.252
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.11. Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais:

Os valores que constam da Tabela 60 permitem relatar que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade entre 20-25 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item "Modo" é inferior aos outros indivíduos na classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 60-Regressão Ordinal Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		35.155
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.395	0.311
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.852	0.03*
Idade 26-35	-1.328	0.210
Idade 36-50	-2.104	0.028*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.520	0.012*
Licenciatura	-0.275	0.681
Mestrado	0.406	0.693
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-1.014	0.622
Casado	-0.620	0.765
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.12. Horário de trabalho:

Dos dados relatados na tabela 61 podemos verificar que a probabilidade de indivíduos nas idades 20-25, 26-35 e 36-50 atribuírem ao item "horário de trabalho" uma classificação mais elevada é inferior do que indivíduos na classe etária 51-60.

Tabela 61-Regressão Ordinal Horário de Trabalho

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		16.848
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.622	0.125
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.761	0.033*
Idade 26-35	-2.215	0.040*
Idade 36-50	-2.285	0.017*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.130	0.828
Licenciatura	0.402	0.559
Mestrado	0.949	0.368
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-1.168	0.581
Casado	-0.705	0.741
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.13.Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais:

Podemos constar dos dados da tabela 62 que (1) a probabilidade dos indivíduos do género masculino atribuírem uma classificação mais elevada ao item “possibilidade” é inferior ao do género feminino, (2) a probabilidade de indivíduos na idade 20-25,26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação ao item é inferior aos indivíduos da classe etária 51-60, e (3) a probabilidade de indivíduos casados atribuírem uma classificação mais elevada ao item é superior aos indivíduos com outro estado civil.

Tabela 62-Regressão Ordinal Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		27.840
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.956	0.019*
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.956	0.027*
Idade 26-35	-2.066	0.057**
Idade 36-50	-1.939	0.045*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.227	0.706
Licenciatura	0.546	0.429
Mestrado	1.107	0.294
Outro	0 ^a	.
Solteiro	2.641	0.190
Casado	3.427	0.094**
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.14. Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais:

Dos valores que constam na tabela 63, podemos verificar que a probabilidade dos indivíduos nas classes etárias 20-25, 26-35 e 36 50 de atribuírem uma classificação mais elevada ao item “ igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais” é inferior do que indivíduos na classe etária 51-60.

Tabela 63-Regressão Ordinal Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		23.987
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.611	0.114
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-4.224	0.016*
Idade 26-35	-2.212	0.040*
Idade 36-50	-1.998	0.038*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.511	0.381
Licenciatura	0.469	0.481
Mestrado	0.122	0.902
Outro	0 ^a	.
Solteiro	2.370	0.211
Casado	2.525	0.188
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.15. Igualdade de oportunidades nos processos de promoção:

Dos dados que constam na Tabela 64, podemos evidenciar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25, 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “igualdade de oportunidades nos processos de promoção” é inferior à classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior a quem detém outras habilitações literárias.

Tabela 64-Regressão ordinal Igualdade de oportunidades nos processos de promoção

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		23.880
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.368	0.330
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.385	0.056**
Idade 26-35	-2.272	0.043*
Idade 36-50	-1.988	0.051**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.488	0.016*
Licenciatura	-0.393	0.565
Mestrado	-0.662	0.505
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.610	0.391
Casado	1.794	0.345
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.16. Igualdade de tratamento na organização:

Dos dados relatados na Tabela 65 que (1) a probabilidade de indivíduos idade 20-25, 26-35 e 35-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “igualdade de tratamento na organização” é inferior aos indivíduos da classe etária 51-60.

Tabela 65-Regressão Ordinal Igualdade de tratamento na organização

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	23.743	0.008*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.255	0.511
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.773	0.035*
Idade 26-35	-1.866	0.088**
Idade 36-50	-1.871	0.057**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.767	0.193
Licenciatura	0.529	0.431
Mestrado	1.446	0.174
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-1.154	0.593
Casado	-1.067	0.624
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.17. Política de gestão de recursos humanos:

Podemos verificar pelos dados da tabela 66 que (1) a probabilidade de indivíduos das idades 20-25, 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “política de gestão de recursos humanos é inferior ao da classe etária 51-60, (2) a probabilidade de indivíduos com uma licenciatura secundário uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 66-Regressão Ordinal Política de gestão de recursos humanos

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	29.547	0.001*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.349	0.367
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-5.289	0.004*
Idade 26-35	-3.217	0.006*
Idade 36-50	-3.107	0.004*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.994	0.097**
Licenciatura	0.243	0.721
Mestrado	0.380	0.711
Outro	0 ^a	.
Solteiro	0.907	0.631
Casado	1.166	0.542
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.18. Ações de formação que realizou até ao presente:

Dos dados da Tabela 67 podemos verificar que (1) a probabilidade dos indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item “ações de formação que realizou até ao presente” é inferior aos que possuem outras habilitações literárias e (2) a probabilidade de indivíduos com uma licenciatura e mestrado uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem possui outras habilitações literárias.

Tabela 67-Regressão Ordinal Ações de formação que realizou até ao presente

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		23.849
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.543	0.152
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.931	0.259
Idade 26-35	-1.696	0.101
Idade 36-50	-1.355	0.141
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.411	0.018*
Licenciatura	-1.250	0.061**
Mestrado	-1.904	0.053**
Outro	0 ^a	.
Solteiro	0.485	0.795
Casado	0.302	0.873
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.19. Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização:

Dos dados que constam na tabela 68 concluir que a probabilidade de indivíduos com idade 36-50 uma classificação mais elevada ao item ”mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização” é inferior à de quem consta na classe etária 51-60.

Tabela 68-Regressão Ordinal Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		18.224
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.601	0.123
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.106	0.235
Idade 26-35	-1.478	0.169
Idade 36-50	-1.830	0.058**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.688	0.245
Licenciatura	-0.006	0.993
Mestrado	-0.566	0.572
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-1.661	0.426
Casado	-1.268	0.547
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.20. Aprender novos métodos de trabalho:

Pela análise dos dados da Tabela 69 podemos verificar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 36-50 uma classificação mais elevada ao item "aprender novos métodos de trabalho" é inferior aos indivíduos da classe etária 51-60 e (2) a probabilidade dos indivíduos com o secundários atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior aos que possuem outras habilitações literárias.

Tabela 69-Regressão ordinal Aprender novos métodos de trabalho

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		12.782
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.058	0.882
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-0.902	0.615
Idade 26-35	-1.355	0.198
Idade 36-50	-1.677	0.074**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.225	0.037*
Licenciatura	-0.854	0.200
Mestrado	-1.107	0.274
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-0.170	0.933
Casado	-0.251	0.901
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.21. Desenvolver trabalho em equipa:

Analisando os dados da Tabela 70 podemos relatar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25, 26-35e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “desenvolver trabalho em equipa” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 70-Regressão Ordinal Desenvolver trabalho em equipa

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	23.315	0.010*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.226	0.560
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.041	0.094**
Idade 26-35	-2.667	0.018*
Idade 36-50	-2.913	0.004*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.397	0.500
Licenciatura	0.336	0.613
Mestrado	0.710	0.481
Outro	0 ^a	.
Solteiro	2.839	0.155
Casado	2.225	0.268
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.22. Participar em ações de formação:

Dos dados que constam na Tabela 71 podemos evidenciar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “participar em ações de formação” é inferior à classe etária 51-60; (2) a probabilidade de indivíduos com licenciatura atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior a quem detém outras habilitações literárias.

Tabela 71-Regressão Ordinal Participar em ações de formação

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	18.741	0.044*
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.034	0.928
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.879	0.105
Idade 26-35	-1.503	0.172
Idade 36-50	-2.270	0.023*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.943	0.110
Licenciatura	-1.138	0.086**
Mestrado	-0.157	0.875
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.728	0.363
Casado	1.881	0.327
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.23. Participar em projetos de mudança na organização:

Dos dados que constam da Tabela 72 podemos verificar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “participar em projetos de mudança na organização” é inferior aos indivíduos da classe etária 51-60 e a mesma probabilidade é verificada para indivíduos que possuem o secundário em detrimento de outras habilitações literárias.

Tabela 72-Regressão Ordinal Participar em projetos de mudança na organização

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	20,111	0,028
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.178	0.643
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.215	0.219
Idade 26-35	-2.132	0.054**
Idade 36-50	-2.289	0.022*
Idade 51-60	0 ^o	.
Secundário	-1.271	0.030*
Licenciatura	-0.779	0.235
Mestrado	-0.067	0.947
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.915	0.311
Casado	1.694	0.375
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.24. Sugerir melhorias:

Dos dados relatados na Tabela 73 que: (1) a probabilidade de indivíduos idade 26-35 e 35-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “sugerir melhorias” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 73-Regressão Ordinal Sugerir Melhorias

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	20.111	0.028*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.210	0.591
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.382	0.446
Idade 26-35	-1.918	0.074**
Idade 36-50	-2.390	0.013*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.922	0.129
Licenciatura	-0.768	0.260
Mestrado	0.529	0.612
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.225	0.523
Casado	1.654	0.395
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.25. Brainstorming:

Dos dados que constam na Tabela 74 podemos concluir que (1) a probabilidade de indivíduos com idade compreendida entre 26-35 e 35-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “brainstorming” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 74-Regressão Ordinal Brainstorming

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	20.029	0.029*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.438	0.269
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.340	0.191
Idade 26-35	-2.033	0.059**
Idade 36-50	-2.267	0.019*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.743	0.217
Licenciatura	-0.018	0.979
Mestrado	-0.251	0.807
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.740	0.372
Casado	1.765	0.370
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.26. Inovação e criatividade:

Pela análise da tabela 75 podemos evidenciar que a probabilidade de indivíduos com idade 20-25, 26-35 e 35-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “inovação e criatividade” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 75-Regressão Ordinal Inovação e criatividade

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	18.815	0.043*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.326	0.406
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.795	0.037*
Idade 26-35	-2.983	0.006*
Idade 36-50	-2.857	0.004*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.312	0.598
Licenciatura	-0.050	0.941
Mestrado	1.350	0.196
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.357	0.492
Casado	1.233	0.536
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.27. Equidade:

Dos dados relatados na Tabela 76 que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25, 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “equidade” é inferior à outra classe etária 51-60.

Tabela 76-Regressão Ordinal Equidade

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		25.254
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.386	0.331
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.625	0.043*
Idade 26-35	-2.031	0.064**
Idade 36-50	-2.553	0.010*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.933	0.131
Licenciatura	-0.621	0.371
Mestrado	-0.383	0.717
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.438	0.453
Casado	1.612	0.407
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.28. Dialogo (feedback):

Dos dados relatados na Tabela 77 que (1) a probabilidade de indivíduos idade 20-25, 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “diálogo” é inferior à classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com o secundário anos atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior aos indivíduos que possuem outras habilitações literárias.

Tabela 77-Regressão Ordinal Diálogo (Feedback)

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	30.218	0.001*
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.142	0.711
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-4.537	0.011*
Idade 26-35	-1.924	0.073**
Idade 36-50	-2.741	0.005*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.142	0.058**
Licenciatura	-0.826	0.219
Mestrado	0.326	0.748
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.399	0.460
Casado	2.045	0.287
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.29. Recompensas materiais:

Pela análise dos dados da tabela 78 verificamos que a probabilidade de indivíduos com o secundário ou uma licenciatura atribuírem uma classificação mais elevada ao item “recompensas materiais” é inferior à de quem detém outras habilitações literárias; e (2) a probabilidade de indivíduos do género masculino atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior à de quem é do género feminino.

Tabela 78-Regressão Ordinal Recompensas materiais

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	22.806	0.011*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.702	0.067**
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.487	0.386
Idade 26-35	-0.311	0.765
Idade 36-50	-0.869	0.351
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.477	0.016*
Licenciatura	-2.004	0.004*
Mestrado	-1.401	0.163
Outro	0 ^a	.
Solteiro	-0.404	0.831
Casado	-0.041	0.983
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.30. Autonomia: capacidade de tomar decisões:

Pela análise da tabela 79 podemos evidenciar que a probabilidade de indivíduos com idade 26-35 e 35-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “autonomia: capacidade de tomar decisões” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 79-Regressão Ordinal Autonomia

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	18.933	0.041*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.451	0.257
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.576	0.170
Idade 26-35	-2.858	0.012*
Idade 36-50	-3.145	0.002*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.032	0.957
Licenciatura	-0.418	0.538
Mestrado	0.030	0.977
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.622	0.405
Casado	1.240	0.528
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.31. Especialização:

Analisando os dados que constam na Tabela 80 podemos evidenciar que (1) a probabilidade de indivíduos idade 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “especialização” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 80-Regressão Ordinal Especialização

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		17.270
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.182	0.639
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.332	0.191
Idade 26-35	-2.129	0.047*
Idade 36-50	-2.537	0.009**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.399	0.501
Licenciatura	-0.781	0.244
Mestrado	-1.231	0.221
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.343	0.492
Casado	1.374	0.486
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.32. Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho:

Dos dados que constam na Tabela 81 podemos relatar que (1) a probabilidade de indivíduos com idade 20-25, 26-35 e 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “associação” é inferior à classe etária 51-60.

Tabela 81-Regressão Ordinal Associação

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	21.179	0.020*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.456	0.244
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-3.473	0.056**
Idade 26-35	-3.222	0.004*
Idade 36-50	-3.117	0.002*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-0.243	0.683
Licenciatura	-0.349	0.603
Mestrado	-0.431	0.669
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.243	0.525
Casado	0.743	0.707
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.33. Poder/Influência: assumir um papel de liderança:

Os dados que constam na Tabela 82 permitem aferir que probabilidade de indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item “poder/influência” é inferior à de quem detêm outras habilitações literárias.

Tabela 82-Regressão Ordinal Poder/Influência

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		11.320
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.638	0.104
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	0.427	0.811
Idade 26-35	-0.823	0.425
Idade 36-50	-1.306	0.154
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.125	0.053**
Licenciatura	-0.869	0.185
Mestrado	-0.633	0.528
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.761	0.378
Casado	1.751	0.386
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.34. Segurança financeira (estabilidade):

Pela análise dos dados da tabela 83 verificamos que a probabilidade de indivíduos com o secundário ou uma licenciatura atribuírem uma classificação mais elevada ao item “segurança financeira” é inferior à de quem detém outras habilitações literárias; e (2) a probabilidade de indivíduos com idade 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item é inferior aos indivíduos na classe etária 51-60.

Tabela 83-Regressão Ordinal Segurança Financeira (estabilidade)

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	18.314	0.05*
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.064	0.866
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-2.370	0.170
Idade 26-35	-0.931	0.362
Idade 36-50	-1.522	0.096**
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.686	0.005*
Licenciatura	-1.849	0.006*
Mestrado	-1.062	0.286
Outro	0 ^a	.
Solteiro	0.996	0.602
Casado	0.580	0.764
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.35. Crescimento profissional:

Pela análise dos dados que constam na Tabela 84 podemos concluir que (1) a probabilidade de indivíduos com idade inferior a 26-35 e 36-50 anos atribuírem uma classificação mais elevada ao item “crescimento profissional” é inferior aos indivíduos na classe etária 51-60, e (2) a probabilidade de indivíduos com uma licenciatura ou secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item “crescimento profissional” é inferior aos indivíduos que detêm outras habilitações literárias.

Tabela 84-Regressão Ordinal Crescimento profissional

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		16.097
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.206	0.584
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.400	0.423
Idade 26-35	-1.872	0.072**
Idade 36-50	-2.162	0.021*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.098	0.060**
Licenciatura	-1.381	0.036*
Mestrado	-0.770	0.435
Outro	0 ^a	.
Solteiro	1.022	0.583
Casado	0.585	0.756
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.36.Sistema de remuneração:

Os valores que constam da Tabela 85 permitem referir que a probabilidade de indivíduos com o secundário, licenciatura ou mestrado atribuírem uma classificação mais elevada ao item “sistema de remuneração” é inferior à de quem detêm outras habilitações literárias.

Tabela 85-Regressão Ordinal Sistema de renumeração

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
	28.360	0.002*
	Estimativa	Sig.
Masculino	-0.112	0.767
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-0.749	0.661
Idade 26-35	-0.098	0.922
Idade 36-50	-0.853	0.340
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-2.724	0.000*
Licenciatura	-2.881	0.000*
Mestrado	-2.340	0.021*
Outro	0 ^a	.
Solteiro	0.246	0.897
Casado	0.103	0.957
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

4.2.3.37. Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade:

Pela análise dos dados que constam da Tabela 86 permitem referir que: (1) a probabilidade de indivíduos com idade 36-50 atribuírem uma classificação mais elevada ao item “sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade é inferior à classe etária 51-60 e (2) a probabilidade de indivíduos com o secundário atribuírem uma classificação mais elevada ao item “sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade é inferior aos indivíduos que detêm outras habilitações literárias.

Tabela 86-Regressão Ordinal Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade

Modelo Final	Qui-Quadrado	Sig.
		16.326
	Estimativa	Sig.
Masculino	0.238	0.528
Feminino	0 ^a	.
Idade 20-25	-1.088	0.531
Idade 26-35	-1.348	0.193
Idade 36-50	-1.844	0.047*
Idade 51-60	0 ^a	.
Secundário	-1.173	0.045*
Licenciatura	-0.855	0.191
Mestrado	-0.134	0.892
Outro	0.000	.
Solteiro	2.700	0.154
Casado	2.990	0.118
Outro	0 ^a	.

^a Categoria de referência

* Significância inferior a 0,05 ; ** Significância inferior a 0,10

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

5.1. Conclusões Gerais

A Gestão dos Recursos Humanos tem sido um instrumento muito importante para organizações quer públicas, quer privadas, no desenvolvimento de estratégias de sucesso e permite um funcionamento eficaz e eficiente das organizações.

Deste modo, tem sido vital a criação de políticas de recursos humanos que fomentam uma cultura organizacional propícia ao crescimento dos níveis de motivação e satisfação dos funcionários.

Pela análise da nossa amostra verificamos que 51,69% dos inquiridos é do sexo masculino, 60,17% encontra-se na faixa etária 36 a 50, metade desses possuem o secundário e 66,95 % é casado. Esses valores irão influenciar os níveis de motivação e satisfação, pois estes são reflexo da amostra. Por exemplo, o que motiva um colaborador na faixa etária 20 a 25, com uma licenciatura e solteiro é diferente do que os colaboradores maioritários da amostra.

A conclusão geral que queremos chegar com esta dissertação é os níveis de satisfação e motivação (ver anexo 3 e 4) dos inquiridos. Assim, iremos analisar a frequências descritivas realizando a seguinte subdivisão:

Dimensão 1- Satisfação:

Organização: incluindo as variáveis Imagem da organização; Desempenho global da organização; Papel da organização na sociedade; Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade e Forma como a organização gere os conflitos de interesses.

Nesta dimensão podemos verificar que 55,08% dos inquiridos estão satisfeitos com o relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade a percentagem mais alta para muito insatisfeito é a variável a forma como a organização gere os conflitos de interesses e 16,95% com a percentagem mais alta entre as variáveis corresponde com o papel da organização na sociedade.

Envolvimento dos colaboradores: Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão; Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão; Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria e Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores.

Nesta dimensão, destacou-se a variável nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão com 54,24% para satisfeito; no parâmetro muito satisfeito, com 5,08%, temos a variável mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores e, ainda, para muito insatisfeito destaca-se a percentagem de 3,39%.

Clima Organizacional: Ambiente de trabalho; Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais; Horário de trabalho e Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.

Na dimensão clima organizacional, a variável com maior percentagem, para o item satisfeito é o horário de trabalho, é de 55,93%; para muito satisfeito, o ambiente de trabalho com 15,25%, e para muito insatisfeito, com 3,39%, destacamos a variável horário trabalho.

Igualdade: Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais; Igualdade de oportunidades nos processos de promoção e Igualdade de tratamento na organização.

Neste patamar, evidenciou-se a variável igualdade de tratamento na organização com 53%, para muito insatisfeito encontra-se a variável com igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais 14% e para muito satisfeito com 7% Igualdade de oportunidades nos processos de promoção.

GRH: Política de gestão de recursos humanos; Ações de formação que realizou até ao presente e Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização.

Na subdivisão gestão recursos humanos, com 50%, no patamar satisfeito, está a variável política de gestão recursos humanos.

Por outro lado e muito satisfeito, com 14%, temos ações de formação que realizou até ao presente. Por último, e no item muito insatisfeito, 8% dos inquiridos escolheu a variável política de gestão de recursos humanos.

Dimensão 2- Motivação:

Função: Aprender novos métodos de trabalho; Participar em projetos de mudança na organização, participar em ações de formação e Desenvolver trabalho em equipa.

Analisando as percentagens das variáveis, podemos concluir que na dimensão função, 52,54% dos inquiridos escolheu a variável aprender novos métodos de trabalho como fator motivador; para muito motivador, com 18,64%, a variável participar em projetos de mudança na organização; e para muito desmotivador, temos as variáveis desenvolver trabalho em equipa e participar em projetos de mudança, ambos com 1,69%.

Opinião: Sugerir melhorias; Brainstorming e Inovação & Criatividade.

Na subdivisão opinião, os inquiridos escolheram como variáveis motivadoras, com 49,15%, sugerir melhorias e brainstorming, com 11,02% a variável sugerir melhorias aparece como fator muito motivador e como muito desmotivador com 1,69% a variável sugerir melhorias.

Comunicação: Equidade e Diálogo (feedback).

Na comunicação 50% dos inquiridos escolheu a variável equidade como motivador, com 12,71%, o diálogo como muito motivador e a equidade com 4,24% como fator muito desmotivador.

Poder de decisão: Autonomia (capacidade de tomar decisões); Especialização; Associação (a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho) e Poder/Influência (assumir um papel de liderança).

Analisando as percentagens das variáveis acima descritas 51,69% dos inquiridos escolheu a variável autonomia como fator motivador, como muito motivador a variável autonomia com 11,86% e como fatores muito desmotivadores as variáveis especialização, autonomia e poder/influência.

Fatores monetários: Recompensas materiais; Segurança financeira (estabilidade); Crescimento profissional e Sistema de renumeração.

Para a dimensão fatores monetários 39,83% dos inquiridos são motivados pela variável crescimento profissional, 12,71% são muito motivados pela mesma variável e 11,02% são muito desmotivados pelo sistema de renumeração.

Motivação individual: Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade.

Analisando as percentagens da variável, podemos verificar que 43,22% dos inquiridos estão motivados para realizar um trabalho com qualidade, 18,64% estão muito motivada e 5,93% estão muito desmotivado.

De um modo geral, podemos afirmar que em relação aos níveis de satisfação a maioria dos inquiridos está satisfeita com a sua função e uma reduzida percentagem encontra-se muito insatisfeita.

Em jeito de conclusão, na **dimensão1- satisfação**, destacamos que 55,93% dos inquiridos estão satisfeitos com o Horário de Trabalho; 16,95% com o papel da organização e 14% estão muito insatisfeitos com a igualdade de oportunidades no processo de promoção.

Esses índices evidenciam que os colaboradores sentem que a organização, na qual desempenham as suas funções, desempenha um papel crucial na sociedade.

Em termos de horário de trabalho, este é fulcral e adequa-se às necessidades dos seus colaboradores. No entanto, sentem-se injustiçados nos processos de promoção o que pode vir a criar atritos e conflitos.

Na **dimensão 2- motivação** destacamos que 52,54% dos inquiridos estão motivados para aprender novos métodos de trabalho; 22,03% estão muito motivados para participar em ações de formação e 11,02% estão muito desmotivados pelo sistema de renumeração praticado.

Os índices acima demonstram que o capital humano está apto e motivado para melhorar as suas capacidades para desempenhar a sua função de um modo mais eficaz e

eficiente. No entanto, o sistema de remuneração não serve como um meio catalisador, mas sim como um entrave causando desmotivação entre os colaboradores.

5.2. Limitações

Uma das limitações desta dissertação centra-se no uso do questionário como método de recolha de dados. O número recolhido de questionários é uma amostra limitada do cenário de investigação, verificando-se pouca adesão por parte das instituições públicas da RAA.

Uma limitação a acrescentar foi o facto de se limitar a uma realidade regional, não sendo representativa do cenário nacional da Função pública no que diz respeito aos seus graus de motivação e satisfação.

A dispersão geográfica das diferentes direcções e serviços regionais da função pública na RAA, também contribuiu para o baixo número de questionários recolhidos para análise.

A fiabilidade e validade dos questionários é, sem dúvida, uma limitação, visto que devemos de ponderar se conseguir retratar a realidade da amostra.

5.3. Sugestões para vias Futuras de Investigação

Devido à importância dos conceitos satisfação e motivação, no cenário de investigação como a função pública, a sugestão principal é de ir mais além das limitações verificadas nesta dissertação, propondo-se a realização de estudo sobre o estilo de liderança e levantamento da existência ou não de características de organizações positivas na função pública na RAA.

No futuro sugere-se que para a abordagem de conceitos desta natureza recorra-se ao uso de outros métodos de recolha de dados, por exemplo o uso de entrevista como método qualitativo, com o objetivo de realizar uma análise complementar.

O alargamento do cenário de investigação e o alcance de uma amostra mais significativa poderá demonstrar um cenário mais próximo à realidade.

5.4 Implicação para a Prática e para a Teoria

Esta dissertação irá servir como exemplo dos níveis de satisfação e motivação da função pública da RAA num ambiente de reformas e alterações da política de empregabilidade na função Pública. Citando Bergamini (1997):

“A motivação é como uma força propulsora que leva o individuo a satisfazer as suas necessidade e desejos, uma energia interna, algo que vem de dentro do individuo, fazendo com que este se coloque em ação em busca da satisfação das suas necessidades, ambições, sonhos, etc.”

Portanto, a tese servirá como amostra para ser analisada a quando futuras reestruturações nas políticas de recursos humanos, com o intuito de incrementar os níveis de satisfação e motivação na função pública nos açores. Podendo reduzir os níveis de rotatividade, absentismo ao criar uma cultura organizacional positiva e fomentando um sentimento de lealdade e cidadania.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alderfer, C. P.; Schneider, B. *Three Studies of Measures of Need Satisfaction Organizations*. Administrative Science Quarterly, Ithaca, Vol. 18, n. 4, 489-505, Dezembro 1973.

Baron, Angela et Armstrong, Michael. (2007). *Gestão do capital Humano, gerar Valor Acrescentado através das pessoas*. Instituto Piaget. Lisboa.

Bell, J. (1997). *Como Realizar um Projeto de Investigação: Um Guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gravita-Publicações, Lda.

Bergamini, Cecília Whitaker. (1997). *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas.

Brewer, G. A. and Selden, S. C. (2000). *Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies*. Journal of public administration research and theory. 10 (2) : 685-711

Campos, Rui. E Cabral, José. (1999) *Estatística*. Mcgraw Hill, Edição Revista

Caudron, S. (1997). *O que motiva os empregados*. HSM Management, São Paulo, n. 1, p.82-86,março-abril.

Chatzkel, J.L. (2004) *Human Capital: The rules of engagement are changing, Lifelong learning in Europe*.

Chiavenato, Idalberto. (1998). *RH: edição compacta*. 5. Ed. São Paulo:Atlas.

Crewson, P. E. (1997). *Public service motivation: building emperical evidence of incidence*. Journal of public administration research and theory.

Daniel,Teresa A. E Metcalf, Gary S. (2005). *The Science of Motivation*. Society of Human Resource Management. White Paper.

Deci, E. L. Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125.

Dinham, Steve. Scott, Catherine. (1998) *A three domain model of teacher and school executive career satisfaction*, *Journal of Educational Administration*, Vol. 36 Iss: 4.

Fisher, A. (1925). *Theory of Statistical Estimation*. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*, 22, pp 700-725. doi:10.1017/S0305004100009580.

Fortin, M, (1999), *O processo de investigação*, luso ciência.

François, Patrick. Vlassoupoulos, Michael. (2008) *Pro-social Motivation and the delivery of social services*.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. N.Y.: Thomas Y. Crowell Publishers.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. N.Y.: John Wiley & Sons.

Kelman, Steven, (1987), *Public Choice and Public Spirit*. 87 Pub.

Lévy-Leboyer, (1998). C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A.; Lakatos, (1992). E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 4ª ed. São Paulo:Atlas.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*, 2nd Ed. New York: Harper and Row.

Mayo, Elton. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Londres: Routledge.

McClelland D., et al. (1995). *Power is the great motivator*. Harvard business review, January- February.

Mcgregor, Douglas (1966). *Leadership and Motivation*. Cambridge: M.I.T. Press.

Mira, A. Beatriz. (2004). *A satisfação no emprego: Evidência empírica do efeito da formação profissional*. Dissertação para a obtenção de Mestre em Gestão Pública. Universidade dos Açores.

Moreira, Carlos (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas. Lisboa

Moreira, José (2011). *Motivação e Satisfação dos Recursos Humanos (Agentes Policiais) da PSP no Concelho de Ponta Delgada*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Organizacionais. Universidade dos Açores.

Pardal, Luís e Correia, Engénia. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

Pasqualotti, A. E Portella, M. (2003). *Método de pesquisa*. Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Educação, Especialização em Gerontologia, 1-22.

Perry, J. And L. Wise. (1990). *The Motivation Basis of Public Service*. Public Administration Review 50: 367-373.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª edição). Lisboa: RH editora.

Punch, Keith (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications

Rainey, Hal G.; Steinbauer, Paula. (1999). *Galloping elephants: developing elements of a theory of effectiveness government organizations*. Journal of public administration research and theory. 9 (1): 1-32.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.

Rocha, J. A. Oliveira. (2007). *GRH na Administração Pública*. 2ª Edição. S.l. Escolar Editora, 2007.

Sampaio, J.R. (2009). *O Maslow desconhecido: uma revisão dos seus principais trabalhos sobre motivação*.

Santhapparaj, A. S. & Alam, S. S. (2005). *Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia*. Journal of Social Sciences, 1 (2), 72-76.

Sledge, S., Miles, A., and Coppage, S. (2008). *What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil*. International Journal of Human Resource Management, 19:9, 1667-1682.

Stake, Robert E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Taylor, Frederic, W. (1990). *Princípios da administração científica*. São Paulo, Atlas.

Van Maanen, J., e Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In B.M. Staw (Ed.). *Research in organizational Behavior* (1, 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.

Vandernabeele, Wouter. (2007). *Leadership Promotion of Public Values: Public Service Motivation as a Leadership Strategy in the Public Sector*.

Vernon, M. D. (1973). *Motivação Humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes,

Wright, P. (1989). *Motivation and job satisfaction*. In C. Molander (Ed.). *Human resource management*. Lund, Sweden: Student litterature.

ANEXOS

Anexo 1- Questionário.....	125
Anexo 2- Total Variance Explained Satisfação e Motivação.....	129
Anexo 3- Índices de Satisfação.....	130
Anexo 4- Índices de Motivação.....	132
Anexo 5- Índices de Motivação e Satisfação mais elevados.....	133

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Data: _____

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O seu tratamento será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.

1. Caracterização Geral

Género: ___ Masculino ___ Feminino

Idade:

___ Menos de 20 ___ 20-25 ___ 26-35 ___ 36-50
___ 51-65 ___ Mais de 65

Habilitações Literárias:

___ Secundário ___ Bacharelato ___ Licenciatura
___ Mestrado ___ Doutoramento
___ Outra. Especifique _____

Estado Civil:

___ Solteiro ___ Casado ___ Outro. Especifique _____

2. Níveis de satisfação

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação	Grau de Satisfação				
	1	2	3	4	5
Imagem da organização	1	2	3	4	5
Desempenho global da organização	1	2	3	4	5
Papel da organização na sociedade	1	2	3	4	5
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	1	2	3	4	5
Forma como a organização gere os conflitos de interesses	1	2	3	4	5
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	1	2	3	4	5
Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	1	2	3	4	5
Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	1	2	3	4	5
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	1	2	3	4	5
Ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	1	2	3	4	5
Horário de trabalho	1	2	3	4	5
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	1	2	3	4	5
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	1	2	3	4	5
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	1	2	3	4	5
Igualdade de tratamento na organização	1	2	3	4	5
Política de gestão de recursos humanos	1	2	3	4	5
Ações de formação que realizou até ao presente	1	2	3	4	5
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	1	2	3	4	5

3. Níveis de motivação

1 = Muito desmotivado, 2 = Desmotivado, 3 = Pouco Motivado, 4 = Motivado e 5 = Muito Motivado.

Motivação	Grau de Motivação				
	1	2	3	4	5
Aprender novos métodos de trabalho	1	2	3	4	5
Desenvolver trabalho em equipa	1	2	3	4	5
Participar em ações de formação	1	2	3	4	5
Participar em projetos de mudança na organização	1	2	3	4	5
Sugerir melhorias	1	2	3	4	5
Brainstorming	1	2	3	4	5
Inovação e criatividade	1	2	3	4	5
Equidade	1	2	3	4	5
Dialogo (feedback)	1	2	3	4	5
Recompensas materiais	1	2	3	4	5
Autonomia: capacidade de tomar decisões.	1	2	3	4	5
Especialização	1	2	3	4	5
Associação: a necessidade de pertencer ao meio e a eterna busca de relacionamentos íntimos e significativos com as pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
Poder/Influência: assumir um papel de liderança	1	2	3	4	5
Segurança financeira (estabilidade)	1	2	3	4	5
Crescimento profissional	1	2	3	4	5
Sistema de remuneração	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado par a realizar um trabalho com qualidade	1	2	3	4	5

Muito obrigado pela sua colaboração

ANEXO 2 – TOTAL VARIANCE EXPLAINED SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

Total Variance Explained-Satisfação		
Total	% of Variance	Cumulative %
9.73	51.22	51.22
1.94	10.23	61.45
Total Variance Explained-Motivação		
Total	% of Variance	Cumulative %
9.76	65.44	65.44
1.33	8.88	74.32

Anexo 3 – Índices de Satisfação

Dimensão 1- Satisfação				
Sub-dimensão	Variáveis	Muito Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Organização	Imagem da Organização	1.69%	47.69%	6.78%
	Desempenho global da organização	3.39%	54.24%	6.78%
	Papel da organização	0.85%	55.93%	16.95%
	Relacionamento da organização com os cidadãos	0.85%	55.85%	10.17%
	Forma como a organização gere os conflitos de interesse	3.39%	42.37%	5.08%
Envolvimento dos colaboradores	Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão	1.69%	54.24%	5.08%
	Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	0.85%	42.37%	4.24%
	Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	1.69%	46.61%	4.24%
	Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores	3.39%	39.83%	5.08%
Clima Organizacional	Ambiente de Trabalho	1.69%	45.76%	15.25%
	Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais	1.69%	40.68%	8.47%

	Horário de trabalho	3.39%	55.93%	11.02%
	Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.	1.69%	51.69%	8.47%
Igualdade	Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	8%	48%	7%
	Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	14%	45%	4%
	Igualdade de tratamento na Organização	10%	53%	6%
GRH	Política de gestão de recursos humanos	8%	50%	5%
	Ações de formação que realizou até o presente	7%	45%	14%
	Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	4%	49%	7%

Anexo 4 – Índices de Motivação

Dimensão 1- Motivação				
Sub-dimensão	Variáveis	Muito desmotivado	Motivado	Muito Motivado
Função	Aprender novos métodos de trabalho	0.85%	52.54%	16.10%
	Desenvolver trabalho em equipa	1.69%	44.92%	20.34%
	Participar em Ações de Formação	0.85%	43.22%	22.03%
	Participar em projetos de mudança na organização	1.69%	48.31%	18.64%
Opinião	Sugerir melhorias	1.69%	49.15%	11.02%
	Brainstorming	0.85%	49.15%	8.47%
	Inovação e criatividade	0.85%	46.61	9.32%
Comunicação	Equidade	4.24%	50%	6.78%
	Diálogo (feedback)	3.39%	44.92%	12.71%
Poder de decisão	Autonomia	0.85%	41.69%	11.86%
	Especialização	1.69%	45.76%	11.02%
	Associação	1.69%	44.92%	7.03%
	Poder/Influência	1.69%	39.83%	5.93%
Fatores monetários	Recompensas materiais	9.32%	33.90%	4.24%
	Segurança Financeira	5.08%	35.59%	8.47%
	Crescimento Profissional	5.93%	39.83%	12.71%
	Sistema de remuneração	11.02%	26.27%	7.63%
Motivação individual	Sinto-me motivado para realizar um trabalho com qualidade	5.93%	43.22%	18.64%

Anexo 5 – Índices de Motivação e Satisfação mais elevados

Índices- Satisfação e Motivação		
Satisfação		
Muito Insatisfeito	Igualdade oportunidades processo de promoção	14%
Satisfeito	Horário de Trabalho	55.93%
Muito satisfeito	Papel da organização	16.95%
Motivação		
Muito desmotivado	Sistema de renumeração	11.02%
Motivado	Aprender novos Método	52.54%
Muito Motivado	Participar em ações de formação	22.03%