

ANA PAULA VIEGAS BRÁZIA SANTOS

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO DOS FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES DA UNIVERSIDADE
DO ALGARVE**



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2016

ANA PAULA VIEGAS BRÁZIA SANTOS

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE
CASO DOS FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES DA UNIVERSIDADE
DO ALGARVE**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação de:
Professor Doutor Saul Neves de Jesus



Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2016

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DOS
FUNCIONÁRIOS NÃO DOCENTES DA UNIVERSIDADE DO ALGARVE

DECLARAÇÃO DE AUTORIA DE TRABALHO

“Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.”

Ana Paula Santos

(Assinatura do candidato)

«Copyright», Ana Paula Viegas Brázia Santos: “A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicitar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

“A vida é uma peça de teatro que não permite ensaios. Por isso, cante, chore, dance, ria e viva intensamente, antes que a cortina se feche e a peça termine sem aplausos”

Charlie Chaplin

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor Saul Neves de Jesus, meu orientador, por aceitar orientar um trabalho já a meio e pela sua paciência com as sugestões e críticas, tão bem vindas nesta altura, bem como pela disponibilidade e compreensão sempre demonstrada.

À Professora Doutora Gabriela Gonçalves pela disponibilidade e inestimável ajuda.

Às minhas colegas Rosa e Alexandra pela motivação e palavras de incentivo ao longo de todo processo.

Não existe sucesso sem apoio, e é por isso que agradeço do fundo do coração ao meu “rochedo” de todas as horas, o meu marido, pela força e compreensão que sempre me transmitiu, que quer nos momentos mais difíceis, quer nos de euforia, sempre me deu o seu apoio. Ao meu filho pela compreensão e força nos momentos de dificuldade, e foram muitos..., pela ajuda e palavras de incentivo, mesmo longe sempre conseguiu animar-me. Com a ajuda dos dois foi mais fácil enfrentar esta etapa, por sempre me incentivarem a ultrapassar as dificuldades e partilharem as alegrias, obrigada.

Não podendo enumerar todos aqueles que me apoiaram ao longo desta etapa, gostaria de deixar um agradecimento a todos os meus familiares e amigos que de uma forma ou de outra me apoiaram e motivaram a seguir em frente!

Simplesmente Obrigada!

RESUMO

O processo de mudanças que está a acontecer no mundo contemporâneo atinge, inevitavelmente, o setor público. A procura de uma nova gestão pública, que pretenda prestar serviços ao cidadão com qualidade e eficiência tem sido uma das metas a atingir pelo Estado contemporâneo (Tavares, 2010). Neste âmbito a análise das pessoas dentro das organizações públicas apresenta-se como estratégico. O conhecimento é criado, processado e participado a grande velocidade, o que leva a sociedade a assumir novas posturas (Tavares, 2010).

Com o presente trabalho pretende-se investigar o grau de satisfação, motivação e comprometimento organizacional dos funcionários não docentes da Universidade do Algarve (UAlg).

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as diversas teorias relacionadas com a satisfação, com a identidade e o comprometimento para com o trabalho nas organizações. Utilizou-se o método inquisitivo baseado num questionário que foi aplicado a todos os funcionários não docentes. Sendo a população de 400, a amostra foi de 200 pessoas.

Dos resultados obtidos verifica-se que os funcionários não docentes se sentem satisfeitos com a chefia e que a antiguidade influencia o comprometimento organizacional. Em particular, verificámos que 68.1% dos funcionários não docentes da UAlg estão satisfeitos na relação de trabalho com as chefias.

Palavras – chave: satisfação, motivação, identidade, comprometimento organizacional, ensino superior

ABSTRACT

The process of change happening in the contemporary world inevitably reaches the public sector. The demand for a new public management which seeks to provide the citizens with services with great quality and efficiency has been a target of today's Government (Tavares, 2010).

From this context the analysis people within public organizations presents itself as a valuable strategy towards the goal.

Knowledge is created, processed and participated at high speed, which leads society to assume new attitudes (Tavares, 2010).

With this work we intend to investigate the degree of satisfaction, motivation and organizational commitment of non-teaching staff of the University of Algarve (UAlg).

In order to achieve our objective, a bibliographic research was made, regarding several theories related with people's satisfaction, identity and commitment to work within organizations. The inquisitive method was used, based on a written survey submitted to all non-teaching staff. The survey's population is 400 people but only 200 responded.

From the results, it was verified that non-teaching staff feel satisfaction towards their managers and that seniority in UAlg is an influence in organizational commitment. Particularly, this leads to conclude that 68.1% of UAlg's non-teaching staff is satisfied in their relationship with their management.

Keywords: satisfaction, motivation, identity, organizational commitment, higher education

INDICE GERAL

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
Introdução	1
CAPITULO I	5
1.1 – Burocracia Profissional.....	5
1.2 – O indivíduo na Organização	8
1.2.1 – Identidade.....	8
1.2.2 – A importância da Motivação.....	9
1.3. – Teorias da Motivação Humana	10
1.3.1 – Teorias de Conteúdo (Gerais)	11
1.3.1.1 – Hierarquia das Necessidades – Maslow	11
1.3.1.2 – Teoria ERG – Alderfer	12
1.3.1.3 – Teoria dos Motivos – McClelland.....	13
1.3.2 – Teorias de Conteúdo (Organizacionais).....	14
1.3.2.1 – Teoria Bifactorial – Herzberg	14
1.3.2.2 – Teoria das Características da Função – Hackman e Oldham	15
1.3.3 – Teorias do Processo (Gerais)	16
1.3.3.1 – Teoria da Equidade – Adams	16
1.3.3.2 – Teoria do Comportamento Organizacional – Luthans e Kreitner.....	16
1.3.4 – Teorias do Processo (Organizacionais)	17
1.3.4.1 – Teoria da Definição de Objetivos – Locke e Latham.....	17
1.3.4.2 – Teoria das Expectativas – Vroom	17
1.3.4.3 – Teoria da Avaliação Cognitiva – Deci	18
1.3.5 – Integração das teorias	19
1.4 – Satisfação com o trabalho	20
1.4.1 – Medida da satisfação com o trabalho	21
1.4.1.2 – O efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho do funcionário.....	21
1.4.1.3 – Satisfação e Produtividade	22
1.4.1.4 – Satisfação e Absentismo	23
1.4.1.5 – Satisfação e Rotatividade	24
1.4.1.6 – Como podem os funcionários manifestar a sua insatisfação.....	24
1.5 – Comprometimento Organizacional.....	25
1.6 – Estudos Prévios.....	28
CAPITULO II	37
2.1 – Caracterização da Universidade do Algarve (UAlg)	37
2.2 – Caracterização dos Recursos Humanos da UAlg	41
CAPITULO III	45
3.1 – Objetivos	45
3.2 – Metodologia.....	47
3.2.1 – Amostra.....	47
3.2.2 – Instrumento	49
3.2.3 – Procedimento	51
CAPITULO IV	53
4.1 – Resultados	53
CAPITULO V	71
5.1 – Discussão.....	71
Conclusões	75
BIBLIOGRAFIA	78
ANEXO.....	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 – <i>Caracterização dos motivos de Sucesso, Afiliação e Poder</i>	14
Tabela 2.1 - <i>Distribuição dos funcionários Não Docentes por Unidade</i>	42
Tabela 2.2 - <i>Distribuição dos funcionários Não Docentes por Carreira</i>	42
Tabela 2.3 - <i>Distribuição dos funcionários Não Docentes por Escalão Etário</i>	42
Tabela 4.1 – <i>Matriz de componentes principais para a Satisfação/Motivação</i>	56
Tabela 4.2 – <i>Estatística Descritiva da Satisfação/Motivação, média e desvio padrão</i>	57
Tabela 4.3 – <i>Teste t-Student para a igualdade de médias entre as Unidades Orgânicas e os Serviços com a variável independente Satisfação</i>	57
Tabela 4.4 – <i>Teste t-Student para a igualdade de médias entre o ensino Universitário e o ensino Politécnico com a variável independente Satisfação</i>	58
Tabela 4.5 – <i>Regressão – Resumo do Modelo</i>	59
Tabela 4.6 – <i>Regressão – ANOVA</i>	59
Tabela 4.7 – <i>Coeficientes de regressão para previsão da satisfação</i>	59
Tabela 4.8 – <i>Análise Fatorial do Comprometimento Organizacional</i>	61
Tabela 4.9 – <i>Estatística Descritiva do Comprometimento Organizacional, média e desvio padrão</i>	62
Tabela 4.10 – <i>Teste t-Student para a igualdade de médias entre as Unidades Orgânicas e os Serviços com a variável independente Comprometimento Organizacional</i>	62
Tabela 4.11 – <i>Teste t-Student para a igualdade de médias entre o sistema Universitário e o sistema Politécnico com a variável independente Comprometimento Organizacional</i>	63
Tabela 4.12 – <i>Estatística Descritiva da Identidade</i>	63
Tabela 4.13 – <i>Teste t-Student para a igualdade de médias entre a variável independente “identidade” e as Unidades Orgânicas e os Serviços</i>	64
Tabela 4.14 – <i>Teste t-Student para a igualdade de médias entre a variável independente “identidade”, o sistema Universitário e o sistema Politécnico</i>	64
Tabela 4.15 – <i>Diferenças de médias entre as variáveis de Comprometimento Organizacional com a variável independente “antiguidade”</i>	65
Tabela 4.16 – <i>ANOVA – Testes Post Hoc</i>	65
Tabela 4.17 – <i>Efeitos de mediação (diretos e indiretos) entre as variáveis</i>	68
Tabela 4.18 – <i>Índices de ajuste do modelo</i>	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - <i>Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow</i>	11
Figura 2.1 – <i>Organigrama da UAlg</i>	39
Figura 2.2 - <i>Organigrama dos Serviços da UAlg</i>	40
Figura 2.3 – <i>Organigrama dos Serviços Centrais da UAlg</i>	40
Figura 2.4 - <i>Organigrama das Unidades Orgânicas da UAlg</i>	41
Figura 4.1 – <i>Modelo de mediação</i>	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – <i>Sexo dos funcionários</i>	47
Gráfico 3.2 – <i>Idade dos funcionários</i>	47
Gráfico 3.3 – <i>Função desempenhada</i>	48
Gráfico 3.4 – <i>Serviço a que está afeto</i>	49

SIGLAS E ABREVIATURAS

DCBM – Departamento de Ciências Biomédicas e Medicina

ERG – Existence, Relatedness, Growth

ESEC – Escola Superior de Educação e Comunicação

ESGHT – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

ESSUALG – Escola Superior de Saúde

FCBS – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

FCT – Faculdade de Ciências e Tecnologia

FE – Faculdade de Economia

I&D - Centro de Investigação e Desenvolvimento

ISE – Instituto Superior de Engenharia

JDS – *Job Diagnostic Survey*

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SRH – Serviços de Recursos Humanos

UAIC – Unidade de Apoio à Investigação Científica e Formação Pós-Graduada

UALg – Universidade do Algarve

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

GFI – Goodness of Fit

RMR – Root Mean Square

AGFI – Adjusted Goodness of Fit Index

NFI – Normed Fit Index

CFI – Comparative Fit Index

Introdução

No atual contexto de crise instalada nos diversos setores da sociedade, principalmente no funcionalismo público, será uma mais-valia questionar o grau de satisfação, motivação e comprometimento organizacional dos funcionários não docentes de uma universidade pública. Este estudo visa abordar o grau de satisfação, motivação e comprometimento organizacional dos funcionários não docentes da Universidade do Algarve (UAlg). Pretende-se referir as reafetações do corpo de funcionários que surgiram na UAlg nos últimos tempos, assim como as novas leis e diretrizes que o Governo aplica e as que pretende futuramente aplicar ao funcionalismo público mediante a grave crise que o país atravessa. Mais ainda, pretende-se também caracterizar o ambiente institucional por eles vivido enquanto trabalhadores, na medida em que permitirá conhecer, num contexto de crise e incerteza, o que os motiva e satisfaz e o que os faz olhar em frente. Atualmente, a maioria, senão a totalidade destes funcionários, vê-se impedida de progredir na carreira devido a vários fatores, designadamente devido a restrições orçamentais. Nos últimos anos, o ensino superior tem sofrido algumas mudanças de relevo, especialmente na precarização de trabalho e no aumento da quantidade e diversidade das tarefas com poucos recursos humanos, porque estes são cada vez mais colocados em mobilidade.

A motivação é muito importante para os trabalhadores, no que diz respeito ao seu desempenho profissional e também para o seu bem-estar na instituição.

Os recursos humanos são um fator chave para a empresa, logo a motivação e a satisfação dos colaboradores é o objetivo organizacional desta. Considera-se que a satisfação é muito importante porque, explícita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos funcionários (Vala, Monteiro, Lima, & Caetano, 1995).

A motivação é um constructo invisível, geralmente utilizada nas ciências humanas e com uma grande multiplicidade de perspectivas (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Para conseguirmos estudar a motivação devemos quantificá-la ou analisá-la através de padrões de comportamento. Considera-se que estes dois conceitos (satisfação e motivação) são distintos (Marques & Cunha, 1996).

O mundo vive hoje um momento de mudança que se caracteriza pela procura constante da competitividade organizacional. Esta é responsável pela necessidade cada vez maior de qualidade. Neste contexto, é fundamental que as organizações consolidem o seu potencial e as suas habilidades para adotar o novo conceito de trabalho, bem como os desafios que lhe são inerentes.

É portanto necessário entender a abordagem da satisfação, da motivação e do comprometimento com o trabalho como conceito importante para a competitividade organizacional. Deste modo, é perfeitamente apropriado e indispensável o desenvolvimento de aspetos que permitam a evolução do ser humano como ser multidisciplinar, identificando as suas mais diversas e vastas necessidades.

De facto, não se deve esquecer que o ser humano traz consigo sentimentos e ambições. Paralelamente, cria expectativas, envolve-se, procura crescer dentro daquilo que desenvolve e realiza. Até há bem pouco tempo tinha-se a ideia de que a pessoa trabalhava apenas para a obtenção do salário e que os outros fatores eram insignificantes (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2004). De facto, não se atribuía importância ao crescimento pessoal e havia uma falta de atenção por parte dos gestores que apenas pediam o cumprimento das tarefas sem partilharem as decisões tomadas pela organização, recusando o acesso às informações (Cunha et al, 2004). Mas houve uma evolução e tomou-se consciência que o funcionário é um ser integrado e indivisível, com necessidades de autoestima e autorrealização. Esta evolução levou a que o funcionário se comprometesse com a organização, de tal forma que se identifica e se sente envolvido com a mesma, querendo de todas as maneiras evitar abandoná-la, mostrando que é leal. O seu comportamento traduz-se no interesse em que a organização tenha sucesso e no seu próprio sucesso (Cunha et al, 2004).

Esta dissertação está organizada em duas partes: revisão de literatura e estudo empírico, e contém cinco capítulos. Dois capítulos são referentes à primeira parte e quatro referem-se à segunda. A primeira parte, a revisão de literatura, está dividida em subcapítulos. No primeiro subcapítulo é feita a análise do comportamento organizacional, onde se descreve a burocracia profissional e suas envolventes. O segundo subcapítulo é sobre o individuo na organização, onde é estudada a identidade, bem como as várias teorias sobre motivação e satisfação. No terceiro subcapítulo são apresentados alguns estudos prévios relacionados com esta

investigação e que permitem corroborar opções metodológicas e compreender alguns resultados obtidos. O segundo capítulo é dedicado à caracterização da Universidade do Algarve, bem como à caracterização dos seus recursos humanos.

A segunda parte diz respeito aos estudos empíricos e é constituída por dois capítulos. Assim, o terceiro capítulo diz respeito à metodologia utilizada, onde se descrevem os objetivos, a amostra e os procedimentos. O quarto apresenta os resultados obtidos. O quinto capítulo consiste na discussão dos resultados. Finalizamos esta tese com as principais conclusões da mesma.

Com esta tese esperamos poder contribuir para um melhor conhecimento da realidade da Universidade do Algarve, nomeadamente no que diz respeito à motivação e satisfação dos seus colaboradores não docentes.

CAPITULO I

1.1 – Burocracia Profissional

A configuração de uma estrutura organizacional de ensino superior está baseada no conhecimento dos profissionais (Mintzberg, 2004), requerendo-se competências estandardizadas e complexas para operacionalizar o trabalho em diferentes especialidades. Essas competências asseguram uma considerável liberdade na sua aplicação e o trabalho eficaz mostra-se resultante do grau de comprometimento com a instituição e com a profissão dos que o executam.

Mintzberg (1995) classificou cinco configurações para organizações eficazes: estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia. Nesta classificação, as universidades são identificadas como uma burocracia profissional, apesar de o próprio autor admitir serem organizações reais excessivamente complexas, muito além do que qualquer uma dessas configurações possa representar (Mintzberg, 2004).

A coordenação principal deste tipo de estrutura é a uniformização das qualificações. O centro operacional ganha uma importância essencial e o peso da tecnoestrutura que organiza os procedimentos burocráticos dá lugar aos serviços de apoio ao centro operacional (Mintzberg, 2004). Isto origina que a burocracia profissional se torne uma estrutura descentralizada quer na horizontal (informal, dentro do mesmo nível hierárquico) quer na vertical (entre níveis hierárquicos), criando uma maior autonomia individual (Mintzberg, 2004). Esta autonomia permite uma grande liberdade de controlo do trabalho destes profissionais, uma vez que ela se apoia na formação dos mesmos. Este tipo de estrutura é burocrática, a formalização interna é elevada, tem muitas regras e regulamentos (Mintzberg, 2004). É descentralizada porque os profissionais têm vasto poder de controlo. A principal vantagem deste tipo de estrutura advém das competências e qualificações dos seus profissionais que proporcionam um elevado desempenho nas tarefas especializadas que desempenham (Duarte, 2006). A autonomia elevada proporciona também aos profissionais um eficaz desempenho das suas tarefas. Em contrapartida, este tipo de estrutura tem algumas desvantagens, tais como os conflitos entre unidades lideradas por diferentes profissionais, porque cada departamento tem os seus objetivos e pretende atingi-los, mesmo que para isso tenha que entrar em rotura com

outros departamentos, podendo por vezes levar à queda da organização (Mintzberg, 2004).

Na burocracia profissional "o profissional que controla o seu próprio trabalho atua de maneira relativamente independente dos seus colegas, mas continua próximo dos clientes que serve" (Mintzberg, 1995, p. 213).

Outra característica da burocracia profissional é o caráter 'democrático' da sua estrutura profissional. "Não apenas os profissionais controlam o seu próprio trabalho, mas também procuram o controlo coletivo das decisões administrativas que os afetam" (Mintzberg, 1995, p. 220). Essas decisões têm complicações permanentes para o futuro da organização.

A burocracia profissional contrata profissionais especializados, treinados e instruídos, para o núcleo operacional, concedendo-lhes algum controlo sobre o seu próprio trabalho. O trabalho é muito especializado na dimensão horizontal mas alargado na vertical (Mintzberg, 1996).

Os profissionais especializados adquirem competências e conhecimentos através de uma educação formal que pode levar vários anos, fazem estágios sob supervisão de outros profissionais credenciados, são treinados pela organização, para posteriormente assumirem uma posição de independência nas atividades laborais (Mintzberg, 1996).

O treino é direcionado para a interiorização das normas que servem o cliente e que coordenam o trabalho profissional, controladas, não internamente, mas externamente em associações profissionais. Enquanto a burocracia mecânica realça a autoridade de natureza hierárquica, a burocracia profissional realça a autoridade de natureza profissional, o poder do conhecimento especializado (Mintzberg, 2004).

A complexidade das atividades impede que estas sejam completamente formalizadas, dotando o profissional do núcleo operacional de vasta liberdade no seu trabalho. Em resultado das atividades desenvolvidas anteriormente e de acordo com o diagnóstico individual de cada uma, são implementadas formas padronizadas com o intuito de as colmatar (Mintzberg, 2004). As atividades são normalmente agrupadas pela funcionalidade assim como pelo mercado. Outra característica da burocracia profissional é ter uma área forte de apoio para desempenhar as atividades habituais, dispensando a supervisão direta, atividades de tecnoestrutura e ajustamento mútuo (Mintzberg, 2004). Habitualmente, as burocracias profissionais

envolvem-se com uma burocracia mecânica, das áreas de apoio e a coordenação das atividades administrativas profissionais dá-se através de comissões de ligação. Os administradores do vértice estratégico, administradores profissionais, é assim que Mintzberg (1996) os designa, têm a função de coordenar situações de conflito entre as áreas, ligar a organização ao seu ambiente externo e preparar os profissionais com os recursos necessários para o desenvolvimento das suas atividades.

As estratégias na burocracia profissional são partilhadas pelos profissionais e pelo administrador. Os profissionais propõem técnicas de acordo com os seus relacionamentos externos e projetos que querem executar e o administrador propõe técnicas de acordo com as necessidades do ambiente externo, assim como as necessidades que a organização espera enfrentar (Mintzberg, 1996). Difere que o profissional depende dos recursos que têm de ser aprovados pelo administrador para realizar os projetos e o administrador depende da anuência técnica do profissional para a sua proposta (Mintzberg, 1996). Contudo, hoje em dia, nos departamentos da universidade, os profissionais da mesma área podem controlar o trabalho dos seus pares, até porque fazem parte da mesma área científica e podem estar a pensar na progressão na carreira, e esta está dependente da formação adquirida pelos mesmos, por exemplo a aquisição de novo grau académico (Mintzberg, 1996).

A burocracia profissional é democrática ao distribuir o poder diretamente aos seus trabalhadores, dando-lhes ampla autonomia, e libertando-os da necessidade de coordenar o trabalho dos seus colegas e de todas as pressões e políticas existentes (Mintzberg, 2004).

Naturalmente, os profissionais são indivíduos responsáveis e muito motivados, dedicados ao seu trabalho e aos clientes que ajudam. Por outro lado a autonomia permite aos profissionais um aperfeiçoamento constante (Mintzberg, 2004).

A falta de controlo no trabalho desenvolvido pelos profissionais, podendo levar à omissão de deficiências é um dos principais problemas desta burocracia (Mintzberg, 2004).

Para Corson (1975, citado por Rocha, 2000) “existe dualismo entre a estrutura académica e a estrutura administrativa. Mintzberg (1996) define a estrutura organizacional de burocracia profissional, em que existem duas burocracias

semelhantes, uma para os profissionais (professores), que é de natureza democrática, e a outra para as funções logísticas (funcionários) que tem natureza de burocracia mecânica” (Rocha, 2000, p.5).

As principais características da burocracia mecânica baseiam-se numa “organização por funções”, muito organizada e baseada numa separação clara entre o pessoal de conceção e o pessoal de execução (Duarte, 2006). Outra característica é a grande divisão do trabalho, existindo diversidade vertical e horizontal do trabalho, diferença entre os funcionais e os operários, diferença entre os vários níveis hierárquicos, entre as funções e entre o estatuto dos membros (Duarte, 2006). A centralização dos poderes de decisão da organização tem como principal objetivo controlar tudo o que se passa. Assim, o vértice estratégico preocupa-se fundamentalmente com a competência da máquina burocrática (Duarte, 2006). A hierarquia detém um elevado poder e filtra constantemente a informação. É através da tecnoestrutura que se definem os procedimentos. O centro operacional assenta na concretização de todos os procedimentos com a intenção de uniformizar os processos de trabalho (Duarte, 2006). Se bem que, hoje em dia, com as sucessivas alterações que se têm verificado ao nível do funcionalismo público e nas próprias universidades, é exigida ao funcionário uma diversidade de tarefas executadas. Hoje o profissional já não trabalha sozinho. O trabalho é cada vez mais multidisciplinar, introduzindo-se outros profissionais de outras áreas que partilham as decisões e orientações do trabalho Mintzberg (1996).

1.2 – O indivíduo na Organização

1.2.1 – Identidade

O estudo da identidade envolve vários níveis de análise. No âmbito geral, dois níveis são mencionados nos estudos sobre essa temática: o pessoal e o social, (Machado, 2003). A identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si, enquanto a identidade social trata do conceito de si a partir da ligação da pessoa a grupos sociais (Machado, 2003).

A teoria da identidade social surge com Henri Tajfel em 1972 (Machado, 2003, p. 55), e é “a representação que um individuo dá a si mesmo por pertencer a um

grupo”. Neste sentido, ela é o resultado da interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais.

Segundo Machado (2003) a identidade social é um processo social dinâmico, sempre a evoluir, que se constrói por semelhança e oposição, a autora utiliza expressões para qualificar a identidade que demonstram o seu caráter dialético, de contraponto – “semelhança e oposição” – no qual o subjetivo se cruza com o social (Machado, 2003). O mais importante está na sua revelação, crescimento e continuidade ao longo da vida, resumido na palavra “processo”, que deve ser compreendido pela expressão “identidade como construção” (Machado, 2003).

Para Machado (2003), a identidade pessoal e social, tem a maior importância para a compreensão de práticas singulares ou coletivas, desencadeadas na atualidade. Para Tajfel (1972, citado por Neto, 1996) a identidade social de um indivíduo vem do conhecimento de pertencer a certos grupos sociais e ao significado emocional que resulta dessa pertença.

Autores como Tajfel e Turner (1979, citados por Neto, 1996) indicam que na teoria da identidade social o indivíduo é motivado a melhorar a maneira como se vê em comparação com as características do seu grupo social, que são socialmente valorizadas, conseguindo uma distintividade positiva e uma identidade socialmente valorizada, ou seja, “a identidade de um grupo assenta sobre uma representação social construída, sobre a qual uma coletividade toma consciência da sua unidade pela diferenciação dos outros” (Dubar, 1996, citado por Machado, 2003, p. 55), “pois a vida no grupo cria um imaginário social”, (Maffesoli, 2000, citado por Machado, 2003, p. 55). Para Turner (1975, citado por Neto, 1996) só a presença de outros grupos dá significado às características comuns do grupo, contribuindo assim, a comparação social entre grupos para destacar o estabelecimento da distintividade entre o próprio grupo e os outros grupos.

1.2.2 – A importância da Motivação

Pinder (1998, p. 11, citado por Cunha et al, 2004, p. 102) define a motivação como “um conjunto de forças energéticas originárias no indivíduo, mas também fora dele, e que molda o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”.

O fator humano adquire uma importância fundamental dentro da empresa, sendo a chave principal para o crescimento e desenvolvimento da mesma. O mercado de trabalho atualmente é exigente e competitivo, existindo cada vez mais uma concorrência feroz entre organizações, é portanto da maior importância que se produzam métodos eficazes para manter os colaboradores mais qualificados e competentes dentro da organização. Com o reconhecimento desses métodos por parte dos colaboradores, surge a motivação (Cunha et al, 2004).

Cada vez mais as empresas chegam à conclusão que é importante manter os seus colaboradores motivados, porque é uma forma de atingirem cada vez mais e melhores resultados. Para que isso aconteça é essencial que os colaboradores sejam estimulados a crescer, para atingirem metas e criarem novas condições que os levem a superar os objetivos (Marques & Palmeira, 2011).

Hoje em dia ser bom profissional não chega para se manter o emprego, é necessário ter capacidades para atualizar os seus conhecimentos, mostrar-se satisfeito e aceitar a constante inovação para a boa execução do seu trabalho (Cunha et al, 2004).

Para além disso, podemos dividir a motivação em Motivação Intrínseca, constituída pelos comportamentos estimulados pelo prazer que o trabalho em si origina na pessoa que o realiza e em Motivação Extrínseca, constituída pelos comportamentos resultantes da intenção da pessoa em atingir determinada recompensa, quer seja social ou material, ou evitar alguma forma de punição (Cunha et al, 2007).

1.3. – Teorias da Motivação Humana

As Teorias da Motivação, (Cunha et al, 2004), são ordenadas em dois grupos: as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo.

As teorias de conteúdo incidem na questão: “o que motiva os colaboradores?”, Explicam a motivação humana a partir das necessidades do indivíduo, afirmando que a conduta é orientada para a sua satisfação. As Teorias de Processo respondem à questão: “como se desenvolve o comportamento motivado?” Estes autores entendem a motivação como um processo de tomada de decisão, em que estão em jogo as perceções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais (Cunha et al, 2004).

São dois os grupos em que se dividem estas teorias: As Teorias Gerais, que se aludem às aspirações genéricas de qualquer ser humano e que orientam as suas escolhas; e as Teorias Organizacionais, que recaem diretamente sobre a motivação no ambiente de trabalho (Cunha et al, 2004).

1.3.1 – Teorias de Conteúdo (Gerais)

1.3.1.1 – Hierarquia das Necessidades – Maslow

Segundo Chiavenato (1994), Abraham Maslow formulou a teoria da motivação baseada no conceito de hierarquia de necessidades que afetam o comportamento humano (Lopes, 2012).

Esta teoria parte do pressuposto “que as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas” (Cunha et al 2004, p.104). Estas necessidades estão organizadas de forma a criar uma pirâmide de necessidades. Conforme o homem satisfaz as necessidades básicas, seguem-se outras mais elevadas que têm prevalência sobre o seu comportamento (Chiavenato, 1994). São estes os cinco níveis (Figura 1.1) de necessidades humanas que foram identificadas por Maslow: as necessidades fisiológicas, a necessidade de segurança, a necessidade de amor/relacionamento, a necessidade de estima e a necessidade de realização pessoal.



Figura 1.1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow

Fonte: <http://www.infoq.com/br/news/2012/04/hierarquia-maslow-no-software>

Segundo Cunha et al, (2004), as necessidades fisiológicas e as de seguranças são primárias e as primeiras a colmatar.

Após estarem satisfeitas estas necessidades é que os indivíduos procuram satisfazer as restantes necessidades, caracterizadas por necessidades secundárias.

Em linhas gerais, a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspetos (Cunha et al, 2004):

- A necessidade satisfeita não motiva o comportamento. Só é motivadora do comportamento a necessidade não satisfeita.
- As necessidades como o sono, a fome, a sede, etc, são fisiológicas e inatas ao individuo quando nasce, pelo que no início o seu comportamento é direcionado para a satisfação dessas necessidades.
- O individuo vai aprendendo novos padrões de necessidades, tais como as necessidades de segurança, voltadas para a sua proteção contra o perigo, ameaças ou privação. Estas necessidades são primárias, da mesma forma que as fisiológicas, já que estão voltadas para a conservação pessoal.
- Depois de controladas as necessidades fisiológicas e de segurança, progressivamente surgem as secundárias. Depois das necessidades sociais estarem satisfeitas é que surgem as de estima e logo as de autorrealização.
- O comportamento do individuo é influenciado por várias necessidades simultâneas, no entanto as mais elevadas têm maior importância em relação às necessidades mais baixas.
- O ciclo de motivação das necessidades mais baixas é rápido, ao contrário das mais elevadas, em que é necessário um ciclo mais longo. Mas, se deixar de satisfazer alguma das necessidades mais baixas durante algum tempo, ela torna-se imperativa e neutraliza o efeito das necessidades mais elevadas.

1.3.1.2 – Teoria ERG – Alderfer

A teoria de ERG (Existence, Relatedness, Growth) desenvolvida por Clayton Alderfer (1972, citado por Cunha et al, 2004) foi descrita como uma variante da hierarquia das necessidades de Maslow, por via do agrupamento de categorias pela qual ficou conhecida:

- Existências – são as necessidades básicas, consideradas por Maslow como fisiológicas e de segurança.

- Relacionamento – são as que reúnem as necessidades sociais e de estima.
- Crescimento – são as que equivalem à necessidade de autorrealização.

Ao contrário de Maslow (Cunha et al, 2004), Alderfer considera possível que uma pessoa se sinta motivada em simultâneo por necessidades de vários níveis. Para além disso, nesta teoria, a motivação da conduta humana não obedece a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, a frustração da necessidade de um determinado nível pode levar, por outro lado, a uma regressão da pessoa até uma necessidade de nível inferior, (Cunha et al, 2004).

Por exemplo, um empregado insatisfeito nas suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento (de nível inferior). Trabalhadores que viram frustradas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade afirmam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa é das coisas mais importantes da vida deles (Cunha et al, 2004).

1.3.1.3 – Teoria dos Motivos – McClelland

Segundo McClelland (Cunha et al, 2004), existem necessidades ou motivos que são aprendidos e socialmente adquiridos com a interação do ambiente, que se dividem em três categorias:

O Motivo do Sucesso – representa uma orientação para a excelência, ou seja o desejo de alcançar algo difícil e que exige um alto padrão de sucesso, uma preferência por riscos moderados e calculados, querem ter *feedback* sobre o seu desempenho, de forma a melhorá-lo. As pessoas motivadas para o sucesso gostam de assumir responsabilidade pessoal por todas as atividades em que se envolvem, para que sejam reconhecidas e bem-sucedidas como empreendedoras. Para estas pessoas, é fundamental obterem *feedback* positivo do grupo ou equipa que lideram.

O Motivo Afiliativo – representa um desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos e fortes amizades. As pessoas com fortes valores afiliativos tendem a ser muito amigáveis e cooperativas, embora quando irritadas e em

condições de ameaça ajam na defensiva. Têm dificuldades em avaliar os subordinados de forma objetiva e rigorosa. As pessoas são mais importantes do que a produção de resultados.

O Motivo de Poder – representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções de outras pessoas. Estas pessoas têm uma elevada motivação para o poder, que por sua vez está associada a atividades competitivas e assertivas, bem como ao interesse em obter e manter prestígio e reputação, assim como em exercer funções de gestão e liderança.

O quadro seguinte, retirado de Cunha et al (2004), apresenta um conjunto de características que permitem avaliar qual a necessidade mais dominante em cada indivíduo.

Tabela 1.1 – *Caracterização dos motivos de Sucesso, Afiliação e Poder*

Motivos	O Indivíduo
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal. • Aspira alcançar metas elevadas mas realistas • Responde positivamente à competição • Toma iniciativa • Prefere tarefas de cujos resultados possa ser diretamente responsável • Assume riscos moderados • Relaciona-se preferencialmente com peritos
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> • Procura relações interpessoais fortes • Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações • Atribui mais importância às pessoas que às tarefas • Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência • Tenta assumir posições de liderança espontaneamente • Necessita/gosta de provocar impacto • Preocupa-se com o prestígio • Assume riscos elevados

Fonte: Cunha et al, 2007 - Manual de Comportamento Organizacional e Gestão

1.3.2 – Teorias de Conteúdo (Organizacionais)

1.3.2.1 – Teoria Bifactorial – Herzberg

Nesta teoria (Cunha et al, 2004) são analisados os fatores que proporcionam satisfação às pessoas, sendo classificados em dois grandes grupos:

Fatores Higiênicos – são proporcionados pelo ambiente de trabalho, e são naturalmente o salário, a segurança, o relacionamento com a chefia e as condições de trabalho, no entanto a sua existência apenas previne a insatisfação das pessoas, sendo a sua falta fortemente desmotivadora.

Fatores Motivacionais – que são relacionados com aquilo que a pessoa faz, ou seja, a sua existência promove a forte motivação e a satisfação das pessoas, por exemplo, a realização profissional, o reconhecimento e a autonomia.

1.3.2.2 – Teoria das Características da Função – Hackman e Oldham

Segundo estes dois autores (Cunha et al, 2004), pode-se identificar cinco características da função que contribuem para o aumento da motivação, sendo elas:

- Variedade – grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados.
- Identidade – grau de desenvolvimento da tarefa, do princípio ao fim, o que permite ao colaborador identificar-se com o que produziu.
- Significado – impacto do trabalho nas vidas dos outros, dentro ou fora da organização.
- Autonomia – nível de autonomia na organização do trabalho e na forma de execução do mesmo.
- *Feedback* – traduz-se na quantidade e qualidade da informação sobre o desenvolvimento do indivíduo na realização do trabalho e nos níveis de desempenho alcançado.

Estudos revelam que a presença destas características numa função tende a aumentar a motivação intrínseca nos colaboradores, bem como a satisfação geral face ao trabalho (Cunha et al, 2004). Este modelo sugere o efeito de variáveis moderadoras, como a necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional, a capacidade da pessoa para responder às exigências do trabalho e satisfação com o contexto, na relação entre as características do trabalho e os resultados atingidos (Ramos, 2009).

1.3.3 – Teorias do Processo (Gerais)

1.3.3.1 – Teoria da Equidade – Adams

Esta teoria defende a necessidade de justiça no local de trabalho, assente na ideia central que os trabalhadores comparam os seus contributos (empenho, formação, esforço) para a organização com aquilo que dela recebem, como o salário, as recompensas, o estatuto e a segurança no emprego (Cunha et al, 2004). Implícito a esta teoria está a noção de relação de contingência entre ganhos e investimentos, isto é, o colaborador tende a esforçar-se mais se perceber que um maior esforço conduzirá a uma melhor recompensa. Cunha et al (2004, p. 112) consideram que “deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um, porque quem nela investe mais, deve receber mais da organização”.

A equidade divide-se em interna e externa, sendo que: a equidade interna refere-se à comparação face aos outros membros na mesma organização, isto é, com um colega de trabalho que executa a mesma função; a equidade externa acontece por comparação com pessoas de fora da organização (Cunha et al, 2004).

1.3.3.2 – Teoria do Comportamento Organizacional – Luthans e Kreitner

Esta teoria evidencia as causas externas do comportamento, ou seja, defende que o comportamento é consequência de estímulos e reforços. Define quatro tipos de reforços que podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e para enfraquecer outros (Cunha et al, 2004).

Reforço Positivo – é a oferta de uma recompensa se o comportamento da pessoa for o pretendido.

Reforço Negativo – é a suspensão de uma possibilidade indesejada, ou seja, um castigo, devido ao surgimento de um comportamento desejado.

Extinção – retira-se um reforço positivo, como forma de corrigir ou extinguir o comportamento indesejável.

Punição – é atribuir consequências negativas a um comportamento indesejável de forma a diminuir a sua frequência ou até eliminá-las.

1.3.4 – Teorias do Processo (Organizacionais)

1.3.4.1 – Teoria da Definição de Objetivos – Locke e Latham

Esta teoria baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos. A mais importante conclusão desta teoria refere-se ao facto de os objetivos mais eficazes serem os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo SMART, isto é, os objetivos tem que ser específicos (*specific*), mensuráveis (*measurable*), alcançáveis (*agreed*), realistas, mas difíceis (*realistic*) e com prazos (*timed*) (Cunha et al, 2004). Para o sucesso na definição de objetivos é essencial a aceitação e participação na definição dos mesmos por parte dos colaboradores, assim como o *feedback* sobre o trabalho desenvolvido e a existência de recompensas (Cunha et al, 2004). No entanto, existem aspetos negativos neste modelo motivacional: ao focar os colaboradores num objetivo, diminui-se a possibilidade de os levar a produzir outros comportamentos eventualmente relevantes e a possível falta de competências dos colaboradores anula os efeitos motivadores recorrentes da definição de objetivos (Ramos, 2009).

1.3.4.2 – Teoria das Expectativas – Vroom

A teoria das expectativas (Cunha et al, 2004) é cognitiva, o desempenho e o comportamento das pessoas resultam de uma escolha consciente e racional, em que a motivação da pessoa está dependente da satisfação das seguintes condições: Valência – traduz-se na recompensa pelo esforço, e deve ser importante para o individuo que a recebe; Expectativa – é a possibilidade imaginária de desenvolver um esforço e se este for bem-sucedido, será obtido um resultado desejado; Instrumentalidade – é a capacidade de, após um esforço, o resultado ser atingido ou não.

O nível de motivação da pessoa está sujeita à satisfação nas seguintes condições (Cunha et al, 2004):

A valência elevada é quando a pessoa valoriza o que a organização tem para lhe oferecer. A instrumentalidade elevada é quando o funcionário percebe que tem de alcançar um nível elevado de desempenho para obter o resultado que pretende. A expectativa elevada leva o funcionário a acreditar que um esforço elevado lhe vai permitir alcançar o resultado desejado, (Cunha et al, 2004).

Se o valor de algum destes elementos for zero, a motivação será nula. O que nos leva à seguinte equação: $Motivação = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$. Estes três elementos, segundo Vroom (1995), influenciam a motivação das pessoas no trabalho (Cunha et al, 2004).

Se a pessoa não der importância à recompensa recebida da organização, ou se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou ainda, se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado, a possibilidade de o funcionário se sentir motivado para aumentar o seu esforço fica diminuída ou mesmo neutralizada (Cunha et al, 2004).

1.3.4.3 – Teoria da Avaliação Cognitiva – Deci

A motivação para o trabalho (Cunha et al, 2004) é a Teoria de Avaliação Cognitiva, desenvolvida por Deci em 1971. Esta teoria apresenta-nos dois subsistemas motivacionais. Um subsistema intrínseco com *locus* de controlo interno, em que as pessoas são motivadas por fatores intrínsecos e controlam o seu próprio comportamento. O outro subsistema com *locus* de controlo externo é composto por fatores extrínsecos, (Cunha et al, 2004). O indivíduo atribui o seu comportamento a fatores que não estão sob o seu controlo pessoal. A Teoria da Avaliação Cognitiva lembra que a alteração de *locus* de controlo interno para controlo externo resulta de uma diminuição da motivação intrínseca, ou seja as recompensas extrínsecas provocam diminuição do interesse pelo trabalho (Cunha et al, 2004). Segundo esta teoria, as recompensas extrínsecas são, uma forma invasiva de controlo social que diminui a autonomia percebida e o satisfação na execução das tarefas, (Cunha et al, 2004).

A Teoria de Avaliação Cognitiva tem como base o *locus* de controlo. Porém, as variáveis situacionais tendem a tornar-se problemáticas quando a pessoa as admite como controladoras do seu comportamento (Cunha et al, 2004). Um *feedback*

externo, por exemplo, poderá ser percebido como um estímulo à competência pessoal e, neste caso, aumentará a motivação intrínseca (Cunha et al, 2004).

Com esta teoria obtêm-se a autodeterminação, ou seja, o desenvolvimento de um sentimento de opção na iniciação e controlo das ações individuais, (Cunha et al, 2004).

1.3.5 – Integração das teorias

Uma visão integradora das diferentes teorias motivacionais tem sido preocupação de alguns autores (Ferreira, Neves, Abreu, & Caetano, 1996), facto que revela crença na utilidade de todas, embora com validações empíricas diferentes, e na complementaridade das mesmas. É possível encontrar alguns pontos de ligação que ajudam o esforço da integração.

Nas teorias de conteúdo as pessoas são motivadas por fatores internos, ou seja, fatores que são constituídos pelos vários tipos de necessidades que procuramos satisfazer (Ferreira et al, 1996).

As teorias de processo destacam como e porque objetivos as pessoas se motivam e fazem uso da racionalidade humana, sustentada por processos de escolha entre alternativas diferentes, ou seja, são os fatores externos que dão maior destaque ao desempenho energético da ação (Ferreira et al, 1996). As teorias de processo destacam como e porque objetivos as pessoas se motivam e fazem uso da racionalidade humana, sustentada por processos de escolha entre alternativas diferentes, ou seja, são os fatores externos que dão maior destaque ao desempenho energético da ação

Ambas são importantes. A primeira salienta a importância das diferenças individuais, a prioridade dos esforços para a satisfação das necessidades de sobrevivência e só depois para as necessidades sociais. A segunda acentua a dimensão racional que nos permite escolher diferentes alternativas, o que torna a motivação um processo consistente e integrador da dimensão social (Ferreira et al, 1996).

Em termos de conjunto é possível integrar os diferentes contributos numa estrutura global, capaz de expor os pontos mais importantes do processo motivacional que interferem no desempenho inserido no contexto organizacional (Ferreira et al, 1996).

Referem-se às características individuais sob a forma de necessidades, interesses e atitudes, às características do trabalho em relação ao grau de responsabilidade, à diversidade e organização das tarefas e ao grau de satisfação obtido e ainda os fatores de contexto, tais como a política organizacional, o clima, e o relacionamento interpessoal (Ferreira et al, 1996).

1.4 – Satisfação com o trabalho

As definições de satisfação no trabalho organizam-se em duas abordagens, a unidimensional e a multidimensional ou multifatorial (Newstrom & Davis, 1993). A primeira identifica a satisfação no trabalho como uma atitude geral ou um estado emocional/afetivo em relação ao trabalho (Newstrom & Davis, 1993), na abordagem multifatorial a satisfação no trabalho é determinada por diversos antecedentes, tais como: relacionamento com colegas, supervisão, condições de trabalho, estabilidade no trabalho, desenvolvimento pessoal, sendo esta a aplicada nesta investigação (Vala et al 1995).

Satisfação no trabalho é um fenómeno complicado e de difícil definição, uma vez que é um estado subjetivo que pode variar de pessoa para pessoa, de situação para situação e ao longo do tempo para a mesma pessoa. Acresce-se a esta dificuldade o facto de uma pessoa poder estar sujeita a influência de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato, Fraser, (1983 citado por Martinez & Paraguay, 2003). Na psicologia do trabalho, a satisfação é a atitude geral da pessoa perante o seu trabalho e depende de vários fatores psicossociais. Apesar de se relacionar frequentemente a satisfação à produtividade, a definição de satisfação está ligada a estados afetivos e a cognições que lhe estão associadas (Cunha et al, 2004).

Deste modo surgiram algumas definições que lhe são associadas. Para Taylor, a satisfação está relacionada com o dinheiro. Herzberg diz que os fatores motivadores levam à satisfação. Alderfer entende que a satisfação está relacionada com a realização dos desejos individuais. Locke declara que é um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das existências proporcionadas pelo trabalho. Para James e Tetrick a satisfação está relacionada com a perceção das características da função. Brief diz que a satisfação é um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho (Cunha et al, 2004).

Vários fatores podem influenciar a satisfação no trabalho tais como o ambiente, a higiene, a segurança no trabalho, o tipo de gestão e de cultura, o envolvimento dos trabalhadores, as capacidades e o trabalho autónomo de grupos, entre muitos outros (Cunha et al, 2004).

1.4.1 – Medida da satisfação com o trabalho

O trabalho realizado por cada funcionário não se resume à organização dos papéis e ao atendimento público, entre outros. O trabalho implica a convivência entre colegas e superiores, o cumprimento de regras organizacionais, a aceitação das condições de trabalho, etc. A satisfação ou insatisfação é, em conclusão, o resultado da soma de vários elementos (Robbins, 2005).

Existem várias abordagens diferentes para medir a satisfação. As principais são a classificação única global e a soma de pontuação (Robbins, 2005). A primeira consiste em pedir aos funcionários para responder a perguntas sobre o grau de satisfação que correspondem a avaliações de «muito satisfeito» a «muito insatisfeito». A segunda abordagem é mais elaborada e é o somatório das facetas do trabalho. Nela são identificadas várias componentes chaves do trabalho e o questionário avalia a opinião do funcionário sobre cada uma delas. Os elementos mais usados são a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas. Esses dados são classificados numa escala padrão e seguidamente somados para se obter uma pontuação geral de satisfação com o trabalho, (Robbins, 2005).

1.4.1.2 – O efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho do funcionário

Hoje em dia, com a competição intensa entre as várias empresas, os administradores têm de se preocupar cada vez mais com a produtividade. É portanto fundamental que se debrucem sobre os aspetos relativos ao comportamento humano das suas organizações, nomeadamente no que respeita à satisfação no trabalho dos seus funcionários, para determinar em que medida esta tem consequências sobre a produtividade, o absentismo e a rotatividade, (Robbins, 2005).

1.4.1.3 – Satisfação e Produtividade

Várias pesquisas apontam que um empregado satisfeito, não é obrigatoriamente uma pessoa produtiva. A verdade é que os empregados satisfeitos podem apresentar alto, médio ou baixo desempenho (Robbins, 2004).

A nível individual, verifica-se uma tendência oposta na qual se observa que é a produtividade que contribui para a elevada satisfação (Robbins, 2004).

Segundo Cunha et al (2004) é teoricamente provável que a satisfação seja consequência do desempenho e não a sua causa. As pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem recompensas superiores, para além disso “algumas explicações podem ser avançadas para a ausência de uma ligação empírica clara entre a satisfação e a produtividade”, Isen e Baron (1991, citado por Cunha et al, 2004, p. 137), sendo que as funções desempenhadas são tão organizadas que não é possível individualiza-las suficientemente para que as diferenças da satisfação resultem em diferenças de produtividade. As medidas objetivas da satisfação são formais, (o salário, o estatuto social), mas Cunha et al (2004) afirmam que as medidas afetivas, ou seja o prazer resultante do trabalho pode ter impacto na produtividade, sendo que este prazer pode manifestar-se em maior criatividade e noutras formas de flexibilidade cognitiva.

Cunha et al (2004) afirmam que as pessoas com níveis elevados de afetividade positiva são descritas como entusiásticas, ativas, fortes e entusiasmadas. Têm tendência para um sentido de bem-estar, têm uma boa imagem de si próprias e são comprometidas em termos de relações pessoais e êxito, sentem que são autoeficazes e têm emoções positivas e estados de humor agradáveis. Pelo contrário, as que têm baixos níveis são descritas como desanimadas, lentas, indiferentes, não se sentem agradáveis nem autoeficazes e têm um frágil sentido de bem-estar geral.

Locke e Latham (1990b, citado por Cunha et al, 2007) propuseram um modelo integrativo da relação motivação/satisfação/produtividade, a que chamaram ciclo de elevado desempenho, que combina diversas teorias, tais como dos objetivos, expectativas, equidade, características do trabalho, e consagra o seguinte conjunto de ideias:

Os colaboradores são colocados perante objetivos desafiantes, e se esses forem acompanhados de uma grande expectativa ou de um grande sentimento de

autoeficácia, pode levar a um elevado desempenho. Para isso, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com os objetivos, recebam *feedback* sobre a sua atividade, tenham as capacidades adaptadas às funções (Cunha et al, 2007). A direção da atenção e da ação, o esforço, a persistência e desenvolvimento de estratégias e planos para a execução da tarefa vai levar ao elevado desempenho, ou por outras palavras, elevados desempenhos associados a recompensas gratificantes são percursos da satisfação com o trabalho.

A nível coletivo, quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são recolhidos pelas organizações como um todo, e não a nível individual, descobre-se que as empresas com empregados mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com empregados menos satisfeitos (Cunha et al, 2007).

1.4.1.4 – Satisfação e Absentismo

O absentismo é a ausência do colaborador na organização. Para os administradores é muitas vezes sinónimo de preocupação (Cunha et al, 2004). De facto, esta situação causa problemas ao nível do planeamento e obtenção de resultados coletivos da organização. Também é responsável por problemas ao nível económico (baixas, seguros entre outros custos financeiros). De um modo geral é um comportamento mais adotado por colaboradores insatisfeitos. Vários estudos revelaram que funcionários com maior satisfação tendem a faltar menos do que aqueles que se sentem insatisfeitos, Steers e Rhodes, (1978, citado por Cunha et al, 2004). É por isso necessário que os administradores zelem por um bom ambiente de trabalho com vista a aumentar a satisfação dos seus colaboradores.

Os atrasos são outro modo dos funcionários demonstrarem a sua insatisfação no trabalho, são um tipo de absentismo de curta duração que pode variar de alguns minutos até algumas horas, também é outra maneira dos funcionários manifestarem o seu baixo envolvimento na organização (Cunha et al, 2004). Têm consequências negativas tais como a impossibilidade de cumprir prazos na realização das tarefas assim como compromete os relacionamentos produtivos com os colegas. Nem todo o atraso ocasional é sinónimo de insatisfação. Pelo contrário, um padrão de atraso é frequentemente uma atitude negativa que deve requerer a atenção da administração (Cunha et al, 2004).

1.4.1.5 – Satisfação e Rotatividade

A rotação de pessoas é a entrada e saída de colaboradores nos recursos humanos da empresa. Implica custos para a organização. De facto, para substituir cada colaborador que sai é necessário proceder a um novo recrutamento, à seleção e à formação. Para além disso, os funcionários que ficam podem sentir a sua moral afetada pela perda dos colegas. Sem esquecer que pode haver repercussões negativas na reputação da empresa dentro da comunidade (Robbins, 2005).

Os estudos têm demonstrado que quanto maior for a satisfação no trabalho, menor será a taxa de rotatividade de pessoal, ou seja, menor será a proporção de funcionários que deixam a organização. De um modo geral, um funcionário satisfeito está menos propenso a pensar mudar de emprego, e conseqüentemente a pedir a demissão (Robbins, 2005).

No entanto, por vezes, a rotatividade pode originar alguns benefícios, tais como maiores probabilidades de promoções internas. Esta também pode aumentar o dinamismo através da contratação de novos funcionários, (Robbins, 2005).

1.4.1.6 – Como podem os funcionários manifestar a sua insatisfação

A insatisfação dos funcionários pode manifestar-se de várias maneiras. Esta nem sempre passa pelo pedido de demissão. De facto, muitos funcionários reagem de outras formas, tais como a fuga às responsabilidades. Outros tornam-se negligentes, faltando ao trabalho ou atrasando-se constantemente. No entanto, alguns optam pela comunicação com os superiores, como forma de resposta (Robbins, 2005).

Existem quatro opções comportamentais para demonstrar a insatisfação do funcionário em relação ao trabalho (Cunha et al, 2007). A saída, que se traduz no abandono definitivo da organização; a voz, os funcionários ficam na organização, mas manifestam o seu descontentamento e sugerem mudanças; a lealdade, os funcionários permanecem na organização, mas o comportamento torna-se passivo e por último a negligência que se traduz no desinteresse completo pela organização e pelo trabalho (Cunha et al, 2007).

Num estudo realizado por Zhou & Jeorge em 2001, (citado por Cunha et al, 2007, p.191) numa empresa industrial americana “verificaram que sob certas condições, a insatisfação pode ser uma fonte de criatividade, mas essa criatividade só se verifica

no caso em que as pessoas escolheram a opção voz e tiveram *feedback* das chefias sobre as tarefas realizadas e como identificar as formas de aprendizagem e conhecimento que os consiga ajudar a melhorar o seu desempenho”.

1.5 – Comprometimento Organizacional

Almeida, Faísca e Jesus (2007), referem-se a este constructo como “Implicação Organizacional”, considerado como um dos conceitos fundamentais no domínio do comportamento organizacional. A sua designação original, de origem anglo-saxónica, é “Organizational Commitment”. A tradução deste conceito para a língua portuguesa conduziu ao aparecimento de designações como “empenhamento”, “comprometimento”, “compromisso” e “implicação”, (Almeida et al, 2007), e que têm desencadeado interesse crescente entre os investigadores que procuram compreender a intensidade e a estabilidade do vínculo dos recursos humanos à organização.

O comprometimento é natural no ser humano, (Meyer & Allen, 1997). As pessoas têm necessidade de se sentirem comprometidas com algo, e se não for pelos seus trabalhos elas orientarão os comprometimentos para outro foco que terá destaque nas suas vidas, como um *hobby*, o trabalho voluntário, etc. O comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com o seu objeto de compromisso, sendo que o tipo de relacionamento estabelecido irá determinar se ele permanecerá comprometido ou não. Meyer e Allen (1997) entendem que o comprometimento afetivo, normativo e instrumental é componente do sentimento de compromisso que possa existir. Os autores não classificam os três como tipos de comprometimento, porque o relacionamento que um funcionário possui com a sua organização engloba vários níveis dos três comprometimentos citados.

Essas formas de comprometimento podem estar todas presentes numa organização, porém com níveis de expressão distintos. Não é correto, portanto, tentar classificar o comprometimento dos funcionários de uma empresa como de um só tipo. Esse comprometimento organizacional é demasiado complexo para ser resumido apenas numa classificação, sendo, então, um constructo multidimensional.

Para melhor entender o que é o comprometimento, é necessário compreender profundamente os três compostos citados por Meyer e Allen (1997); comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

O comprometimento afetivo representa aquele funcionário emocionalmente ligado à organização da qual faz parte. Este tipo de comprometimento é analisado de maneira subjetiva, pois abrange um processo de identificação e envolvimento do trabalhador com a sua empresa, e é formado de maneira totalmente individual.

Como características desse tipo de comprometimento organizacional, é comum encontrarmos indivíduos que possuem projetos de vida e projetos organizacionais extremamente próximos, isto é, ao estabelecerem objetivos a serem alcançados nas suas vidas, os funcionários comprometidos afetivamente também determinam de forma congruente e integrada os objetivos das suas organizações (Meyer e Allen, 1997).

Os valores e os objetivos evidenciados na organização são totalmente identificados por esses funcionários comprometidos que os defendem e procuram como conquistas próprias. O comprometimento afetivo é semelhante ao pensamento ideológico que algumas pessoas têm em relação a determinado assunto.

Para Meyer e Allen (1997), as características das empresas, dos seus funcionários e a experiência que esses funcionários irão adquirir na empresa, geram relação com o tipo de comprometimento que eles irão desenvolver.

Os autores afirmam que, no caso do comprometimento afetivo, alguns itens estão mais propensos a desencadear esse tipo de comprometimento:

- Características da organização – Ações e políticas consideradas justas pelos seus funcionários. Fazer os funcionários sentirem que são importantes e capazes dentro da organização.
- Característica dos funcionários – Não foi encontrada nenhuma relação concreta entre as características demográficas e o comprometimento afetivo.
- Experiências no trabalho – Há um alto índice de que funcionários que encontram nas suas organizações uma maneira de se sentirem autorrealizados e recompensados tendem a comprometerem-se afetivamente.

O comprometimento instrumental, segundo Meyer e Allen (1997, p. 56) “representa para o funcionário um custo muito alto em deixar a organização da qual faz parte”. Os funcionários que permanecem nas suas organizações fazem-no porque sentem que necessitam dela. Na verdade, a necessidade que sentem está ligada aos custos e benefícios que irão perder se saírem da organização.

Esse tipo de comprometimento tem uma ligação com o sentimento de segurança monetária do funcionário. No seu imaginário, existe a sensação de que, caso saia da organização, não encontrará outro emprego com os benefícios que possui no atual, portanto, a relação de custo-benefício ficará comprometida (Meyer e Allen, 1997).

O comprometimento instrumental pode evoluir, no momento em que algum tipo de acontecimento torne o custo do funcionário que deixa a organização ainda mais alto. Este acontecimento poderá ser uma contração económica que faça o nível de desemprego aumentar, uma demissão em massa na empresa, a divulgação de que a organização possui um dos melhores salários do ramo, etc.

Possuidor desse conhecimento, o funcionário passará a empenhar-se mais pela organização, desenvolvendo, esse sentimento de comprometimento. Meyer e Allen (1997) resumem as ações que os funcionários realizam para se comprometerem instrumentalmente com as suas organizações, em duas variáveis:

- Investimento – O funcionário investe na organização de diversas maneiras. Esse investimento pode ser representado como tempo, dinheiro, esforço, adaptação, etc. Se deixar a organização, conseqüentemente, irá perder tudo o que tinha investido.
- Alternativas – O funcionário possui o conhecimento sobre o mercado de trabalho do qual faz parte. Se existem várias alternativas de emprego, o comprometimento instrumental será afetado. É importante destacar que, distintamente do comprometimento afetivo, no caso de o indivíduo se comprometer no instrumental, deve haver uma noção clara, tanto do investimento que está a fazer, como também das alternativas disponíveis.

O comprometimento normativo representa um sentimento de obrigação que o funcionário sente em relação à sua organização. Ele imagina que deve muito à organização onde trabalha, logo, deve permanecer prestando os seus serviços

naquele local. Esse sentimento de obrigação é de tal dimensão que, embora a organização não lhe proporcione *status* ou satisfação, o funcionário continuará a trabalhar porque se sente moralmente obrigado (Meyer e Allen, 1997).

Wiener (1982, citado por Meyer & Allen, 1997) explica esse fenômeno, esse comprometimento desencadeia-se com base nas experiências de socialização que o ser humano passa. A partir dessas experiências, criam-se internalizações, que são processos cognitivos que vão delimitar o modo de agir e de pensar dos seres humanos. O comprometimento normativo provoca esses processos, e gera nos indivíduos um sentimento de lealdade e de obrigação.

Para isso se desencadear, também é necessário que a organização contribua em investimentos nos seus funcionários, para que eles sintam que devem obrigações à sua organização, e que ela lhes proporcione crescimento como seres humanos mais aptos e melhores (Meyer e Allen, 1997).

1.6 – Estudos Prévios

Apresentam-se alguns estudos que podem ajudar a compreender a satisfação, a motivação e o comprometimento organizacional e, assim, contribuir para o desenho metodológico da presente dissertação. Será apresentado um conjunto de investigações que mostra as características do tema em estudo.

Santos, (2010), realizou um estudo cujo objetivo é estudar a Cultura Organizacional, o Marketing Interno, a Percepção de Suporte Organizacional, a Ruptura do Contrato Psicológico e a Violação do Contrato Psicológico nos dois contextos de Ensino Superior Público Português, o Universitário e o Politécnico.

A autora refere que estas variáveis estão associadas à internalização da Cultura Organizacional e ao desenvolvimento da ligação à instituição, mais concretamente, refere que o Marketing Interno mostra o conhecimento que os funcionários têm do que está a ser feito na instituição, a Percepção de Suporte Organizacional possibilita conhecer o suporte que os funcionários sentem que lhes é dado; a Ruptura e a Violação do Contrato Psicológico exprimem o que os funcionários pensam e sentem que está a ser realizado pela instituição para cumprimento das suas expectativas.

Pretende ainda avaliar o impacto das variáveis organizacionais nos comportamentos e nas atitudes dos funcionários, enquanto profissionais e pessoas (Santos, 2010).

A autora pretende observar se estas variáveis estão relacionadas, e ainda avaliar a influência das mesmas no e para o ativo humano (Santos, 2010), ou seja o objetivo deste estudo é analisar a relação entre algumas variáveis organizacionais e o respetivo impacto nalgumas variáveis de ajustamento.

Para este estudo a autora selecionou uma amostra por conveniência a partir da população composta por docentes e não docentes de Instituições de Ensino Superior Público Portugueses, dos subsistemas Universitário e Politécnico.

Na análise entre os dois subsistemas, o Politécnico e Universitário, a autora refere que as médias mais elevadas são observadas no politécnico.

Em relação à comparação entre grupos profissionais (docentes e não docentes), são os não docentes quem mais fortemente se identifica com as orientações da Cultura Organizacional. No entanto a autora refere que são os docentes que percecionam menos o Incumprimento do Contrato Psicológico, que se identificam com o Marketing Interno, e que tem médias mais elevadas nas variáveis de resultado consideradas. Considera que o Suporte Organizacional e as estratégias de Marketing Interno podem constituir ferramentas que os responsáveis pelos ativos humanos têm ao dispor e que deveriam dar atenção nas práticas nas organizações, desta forma contribuirão para o reconhecimento da importância das pessoas para o sucesso das instituições.

Santos (2010) diz que os resultados obtidos poderão tornar-se muito úteis para as instituições, tanto na política de recursos humanos, como na atividade prática em curso pelas mesmas. Refere que os resultados observados sugerem que os dois subsistemas têm aspetos a melhorar a partir da eficácia do outro, tais como, canais de comunicação abertos e em sintonia para que a aprendizagem, antes de passar para o exterior, seja realizada no interior e a partir deste. A autora defende que o reforço da comunicação entre o Politécnico e o Universitário de forma a contemplar todas as potencialidades de cada um para o sucesso de ambos.

Filho, Cassanta, Silva, Klagenberg, Filho e Feijó (2010), fizeram um estudo exploratório sobre a satisfação no trabalho, com o objetivo de apontar os vários aspetos que envolvem o problema, mostrar a sua relevância, situá-lo no contexto e identificar possibilidades de ação e modificá-lo. A abordagem qualitativa tornou-se

essencial para este tipo de estudo, podendo assim estabelecer uma perspectiva analítica e descritiva de contexto.

O estudo possibilitou o esclarecimento de questões fundamentais na relação entre satisfação no trabalho e as suas qualificações dentro da organização. Os incentivos devem existir, pois constituem importantes critérios de qualidade de vida no trabalho e de satisfação profissional. Assim sendo, é necessário garantir que estes trabalhadores, assim qualificados, possam exercer o potencial profissional adquirido dentro da organização em que trabalham.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos. Os autores concluíram que não pode haver satisfação plena no trabalho se não houver reconhecimento de qualificações adquiridas pelo trabalhador e, se essas qualificações foram obtidas segundo incentivo da própria organização. O incentivo da organização gera expectativas de poder exercer funções de acordo com essas qualificações, e a expectativa não realizada torna-se frustração.

Marqueze e Moreno (2009) realizaram um estudo, cujo objetivo foi verificar a correlação entre satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho de docentes universitários. É um estudo transversal de abordagem quantitativa. O estudo envolveu 154 docentes universitários, 78 (50.6%) eram do sexo masculino e 76 (49.4%) do sexo feminino, com idade média de 39 anos e 3 meses, variando entre 26 e 61 anos.

Os autores verificaram que 55.1% dos docentes apresentam satisfação no trabalho, 41.5% satisfação intermédia e 3.4% insatisfação. O maior nível de satisfação docente verifica-se no conteúdo do trabalho que realiza, no relacionamento com outras pessoas na instituição e no grau de motivação para o trabalho. Já em relação à insatisfação, os aspetos com maior proporção são o volume de trabalho que têm para desenvolver, o grau de segurança, ou seja, a estabilidade no emprego e o grau em que a instituição absorve as potencialidades que julga ter.

Os autores concluíram que a satisfação no exercício do trabalho docente pode aumentar a capacidade para o trabalho do profissional dessa área. Concluíram que os docentes estão satisfeitos com a atividade realizada, assim como com o ambiente em que estão inseridos.

Vieira e Santos (2003) realizaram um estudo longitudinal em 2001 e 2003 intitulado Análise de Inquérito aos Funcionários não Docentes da Universidade de Évora. Dos 433 inquéritos enviados, só 219 foram respondidos, ou seja, 51% da população total, em que a maioria dos funcionários não docentes da instituição é do sexo feminino (75%), tem idades compreendidas entre os 33-38 anos (29%) e exercem funções em serviços e áreas departamentais. O estudo revelou que existe necessidade de formação adicional para o desempenho das funções, a larga maioria frequentou formação facultada pela instituição. Concluíram que na generalidade os funcionários não docentes estão satisfeitos com a organização do seu serviço, mas sentem que podem realizar-se melhorias nos mesmos. Concluíram ainda, que o grau de abertura para recomendar mudanças construtivas no serviço e o grau de apoio de que dispõem para realizar adequadamente as suas funções são avaliados de forma positiva, pelo que manifestam a sua satisfação face à atual situação profissional.

Fragoeiro (2011) realizou um estudo que tinha como objetivo analisar a satisfação dos docentes do ensino superior e compreender os fatores que estão na base da (in) satisfação docente. A amostra é constituída por 273 docentes do ensino superior de várias instituições do País (universidades e politécnicos). É um estudo de carácter descritivo e correlacional e pretende estudar os níveis de satisfação dos docentes do ensino superior consoante as respetivas subescalas e verificar a existência de diferenças significativas relacionadas com variáveis sociodemográficas e profissionais.

Concluíram que o estudo permitiu responder parcialmente aos objetivos propostos, uma vez que identificou os níveis atuais de satisfação dos docentes, embora não tivesse comprovado a existência de diferenças significativas relativamente às variáveis em estudo.

Maciel (2011) realizou um estudo cujo tema é “O impacto das características do trabalho no compromisso organizacional”. A amostra foi constituída por 190 funcionários, 172 do sexo masculino, ou seja 90.5% e 17 do sexo feminino, 8.9%. A faixa etária varia entre os 20 e os 66 anos, com uma média de 43.23%. Relativamente à escolaridade 11.6% têm até ao 1º ciclo, 16.3% têm o 2º ciclo, 30% têm o 3º ciclo, 26.8% têm o 12º ano, 1.1% têm o Bacharelato/Licenciatura pós-Bolonha e 11.1% das pessoas têm Licenciatura pré Bolonha/Mestrado pós-Bolonha.

A antiguidade dos funcionários na empresa é em média de 23.89 anos, variando o tempo de trabalho entre 1 e 50 anos. Quanto ao número de anos em que exercem a profissão, a média situa-se nos 16.75 anos.

As profissões são categorizadas em quatro grupos principais, sendo administrativos, chefias, operários e outros. A recolha de dados foi realizada através de inquéritos.

A autora concluiu que existe necessidade de desenvolvimento pessoal, ou seja satisfação com desenvolvimento pessoal, que constitui um preditor do compromisso organizacional. Levando assim a que estes indivíduos com maior necessidade de desenvolvimento e que procuram mais desafios tenham um vínculo mais profundo com a sua organização. Identificando-se mais com a mesma e manifestando uma maior vontade de permanecer no seu local de trabalho.

Segundo a autora, apesar de menos significativa, o *feedback* também revelou capacidade preditiva, na medida em que os colaboradores que obtêm conhecimento dos resultados do seu trabalho através das tarefas que executam estabelecem um vínculo mais profundo com a organização.

Assim, a autora sugere que quando uma organização proporciona uma estrutura que suporte as necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal de um colaborador (através de tarefas com uma natureza que oferece o conhecimento dos resultados), este retribui com a sua vontade de se esforçar pela empresa, identificando-se com esta e retribuindo com o seu compromisso à organização.

Maciel (2011) referiu ainda que na investigação foi realizado apenas um teste parcial da relação entre as variáveis descritivas das perceções do posto de trabalho e a única característica analisada foi a variável com menos capacidade preditiva do compromisso: o *feedback*.

Figueira (2013) realizou um estudo de exploração entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional dos docentes do ensino superior público, em particular no que se refere ao comprometimento dos docentes com a sua universidade e profissão, a partir da perspetiva multidimensional de Meyer e Allen (1991) (afetiva, normativa e calculativa).

A autora propôs dois modelos que foram estimados através da metodologia de modelação de equações estruturais. O Modelo 1 especificou uma relação de influência direta do comprometimento profissional sobre o comprometimento

organizacional. O Modelo 2 estabeleceu a relação inversa de influência direta do comprometimento organizacional sobre o comprometimento profissional.

A recolha de dados foi realizada através de questionários que foram enviados por correio eletrónico.

A amostra foi constituída por 219 docentes do ensino superior, 54.8% do sexo masculino e 45.2% do sexo feminino, entre os 23 e os 63 anos, com uma média global de idades de 45.8 anos. A classe etária dos 45 aos 54 anos é a mais representativa, com 42.9%, e apenas 11% dos docentes têm menos de 35 anos.

Os docentes encontram-se divididos em dois subsistemas de ensino, sendo 58.9% do politécnico e 41.1% do universitário. No conjunto têm, em média 14.8 anos de antiguidade na instituição e 16.9 anos de antiguidade na profissão.

Os dois modelos foram validados. A validade de ambos os modelos, segundo a autora, sugere a possibilidade de existir uma relação de dupla determinação (não recursiva) entre os dois constructos, em que o comprometimento profissional influencia o comprometimento organizacional. A autora refere que esta relação é especialmente relevante para as instituições de ensino superior públicas, considerando o reflexo das atitudes comportamentais dos docentes na perceção da qualidade do ensino superior por parte dos diversos públicos da universidade e da comunidade em geral.

Figueira (2013) concluiu que os resultados deste estudo sugerem que a universidade ao promover um ambiente académico de valorização e crescimento profissional obterá o retorno desse investimento pelo reforço do comprometimento profissional dos docentes e desenvolvimento do comprometimento organizacional com ganhos para o sistema de ensino no seu todo.

Lemos, Souza, Filho e Silva (2011) realizaram um estudo que tem como objetivo geral analisar como as construções sociais (Identidade social e comprometimento) atuam como processos reativos ao ambiente organizacional. Os objetivos específicos foram identificar o grau de comprometimento dos empregados na organização; avaliar o papel da identidade social na construção do comprometimento; identificar como a identidade social e o comprometimento se relacionam com o ambiente organizacional. O estudo foi realizado numa empresa pública. A amostra foi constituída por 30 colaboradores que cursavam a pós-graduação Lato Sensu – MBA em Liderança na Gestão Pública. Os dados foram

recolhidos por questionário, com uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos, variando de “discordo plenamente” a “concordo plenamente”.

Segundo os autores, o perfil da amostra corresponde a profissionais de carreira que desenvolvem, na sua maioria, atividades há mais de dez anos na instituição. O resultado quanto à predominância da dimensão afetiva é bastante significativa, e induz ao entendimento de que as pessoas na organização se sentem confortáveis com as atividades que realizam e sentem prazer em fazer parte da organização. As pessoas que estão comprometidas afetivamente com a organização, que compartilham interesses individuais e coletivos, constroem uma realidade social duradora que implica uma mudança de mentalidade, de atitude, por acreditarem nos valores e metas da organização.

Os dados resultantes deste estudo permitem presumir que o comprometimento afetivo contribui para o alcance de objetivos organizacionais em detrimento da identificação com valores pessoais.

A empresa deste estudo é uma organização que valoriza os seus colaboradores, possui uma estrutura flexível e procura constantemente melhorar os métodos e práticas de gestão. Como resultado, 97% dos colaboradores demonstram sentimento de que a organização exerce um grande significado pessoal nas suas vidas. Quanto ao sentimento de fazer parte da organização principalmente relativo ao comprometimento afetivo, 83% da amostra responderam que se sentem como parte da família na organização. Estes colaboradores fazem parte da organização, na sua maioria, há mais de dez anos, o que caracteriza, segundo o autor, a motivação para o trabalho, sentir-se bem com os restantes membros da instituição, a identidade com objetivos e crença nos valores da organização. 83% sentem-se emocionalmente ligados à instituição.

Os autores afirmam que em relação a estes resultados, o bem mais valioso para as organizações, é o sentimento guardado na mente e no coração das pessoas.

O estudo possibilitou analisar que as teorias que tratam a identidade social e o comprometimento das pessoas nas organizações são indicadores de gestão no que se refere a estratégias no processo de decisão.

Esta empresa pública apresenta uma predisposição para servir, cooperar, partilhar interesses individuais e coletivos, e os autores pensam que estes resultados podem ser provenientes de uma estrutura flexível e com a preocupação da gestão na

procura de práticas inovadoras que tenham em conta os valores e sentimentos dos colaboradores.

A identidade social representa interesses individuais compartilhados com os interesses coletivos. O comprometimento atua como uma força que une um indivíduo a um curso de ação de relevância para objetivos relacionados com grupos de trabalho, supervisores e demais pessoas na organização. A satisfação é a atitude geral da pessoa face ao seu trabalho e depende de vários fatores psicossociais. Apesar de se relacionar frequentemente a satisfação à produtividade, a definição de satisfação está ligada a estados afetivos e a cognições que lhe estão associadas (Cunha et al, 2004).

O comprometimento é algo que se desenvolve naturalmente no ser humano, Meyer e Allen (1997). As pessoas têm necessidade de se sentirem comprometidas com algo, e se não for pelos seus trabalhos, elas orientarão os comprometerimentos para outro foco que terá destaque nas suas vidas, como um *hobby*, o trabalho voluntário, etc. Por sua vez, o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com o seu objeto de comprometimento, sendo que o tipo de relacionamento estabelecido irá determinar se ele permanecerá comprometido ou não.

A satisfação com o desenvolvimento pessoal constitui um preditor do compromisso organizacional, levando a que estes indivíduos com maior necessidade de desenvolvimento e que procuram mais desafios terão um vínculo mais profundo com a sua organização, identificando-se mais com a mesma e manifestando uma maior vontade de permanecer no seu local de trabalho.

A formação da identidade social depende da herança de maior relevância do que as pessoas pensam, organizam, planeiam quanto a um ambiente mais propício, ameno, favorável à realização de objetivos. Para tanto, no entendimento de Tavares (2002, citados por Lemos et al 2011) as pessoas numa empresa necessitam de tempo para se adaptar e absorver uma realidade socialmente construída.

A realidade socialmente construída e o comprometimento são fatores importantes relacionados com o trabalho. Nesta perspectiva a identidade social representa interesses individuais compartilhados com os interesses coletivos e o comprometimento, uma força que une um indivíduo a um curso de ação de

relevância para com grupos de trabalho, supervisores e demais pessoas na organização.

Pode-se valorizar a formação de uma identidade social que deixa como herança a maior relevância do que as pessoas pensam, organizam, planeiam quanto a um ambiente mais propício, cujos valores, sentimentos, e crenças se vão transformando ao longo do tempo em cultura organizacional. Parte-se do pressuposto que para que estes valores se perpetuem através do tempo, a identidade das pessoas envolvidas é a essência da vida das empresas.

De acordo com Tavares (2002, citado por Lemos et al, 2011) uma organização que muda frequentemente o seu pessoal não pode considerar que exista uma cultura, visto que as pessoas numa empresa necessitam de tempo para se adaptar e absorver a realidade socialmente construída.

Esta realidade aliada ao comprometimento forma vínculos duradouros, o que pode ser comparado ao conceito de identidade social proposto por Meyer, Becker, Dick (2006, citados por Lemos et al, 2011) com aspetos importantes relacionados com o trabalho.

Pode-se compreender assim que a identidade social representa interesses individuais compartilhados com os interesses coletivos e o comprometimento atua como uma força que une um indivíduo a uma corrente de atuação de relevância para objetivos relacionados com grupos de trabalho, supervisores e demais pessoas na organização.

CAPITULO II

2.1 – Caracterização da Universidade do Algarve (UAAlg)

A UAAlg é uma entidade coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar com sede em Faro.

Composta por três campi, Penha, Gambelas e Saúde, na cidade de Faro e um Pólo em Portimão, conta atualmente com infraestruturas e equipamentos que proporcionam condições de estudo, trabalho, investigação e socialização a uma população de cerca de 10000 estudantes, 716 docentes e 400 funcionários.

Missão

A Missão expressa a razão da existência de uma Instituição. Tem um carácter estruturante, de longo prazo. Não sendo imutável, não deve ser alterada com muita frequência.

De acordo com o artigo 2º dos Estatutos da UAAlg “A Universidade do Algarve é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura e do conhecimento humanístico, artístico, científico e tecnológico, contribuindo para a promoção cultural e científica da sociedade, com vista a melhorar a sua capacidade de antecipação e resposta às alterações sociais, científicas e tecnológicas, para o desenvolvimento das comunidades, em particular da região do Algarve, para a coesão social, promovendo e consolidando os valores da liberdade e cidadania.”

Visão

Visão expressa o que a organização deseja ser, como é que tenciona ser vista. Deve ter um efeito mobilizador, indicando o caminho a seguir. Em suma a visão da UAAlg pode ser definida através do seguinte enunciado:

“Afirmar a Universidade do Algarve como instituição de ensino superior inovadora, apostando no avanço do conhecimento e no desenvolvimento da sociedade, favorecendo projetos temáticos transversais, privilegiando o reforço da internacionalização e das ligações em consórcio, e respondendo às necessidades

dos atuais e novos públicos através de atividades de ensino, de investigação, de transferência e de ligação à comunidade, num contexto interno de confiança e de busca pela excelência.”

Valores

Os Valores são um conjunto de princípios que estão continuamente presentes nas diversas iniciativas que se desenvolvem dentro da universidade e que marcam as diversas componentes das tarefas universitárias. Correspondem a uma sólida Declaração de Compromisso que afeta o conjunto da instituição.

Os valores que circunscrevem as linhas de rumo são os seguintes:

- ✓ Liberdade; fator de criatividade e inovação;
- ✓ Responsabilidade; fator de coesão e de solidariedade interna;
- ✓ Compromisso; fator de realização e de confiança no futuro.

Estrutura Orgânica

O Regulamento Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro) e a consequente aprovação e publicação dos novos Estatutos da UAlg em 22 de Dezembro de 2008 (Despacho Normativo nº 65/2008, de 11 de Dezembro, publicado no DR, 2ª Série, nº 246, de 22 de Dezembro) suscitaram alterações profundas na estrutura orgânica da UAlg, que podem ser observadas nas seguintes figuras:

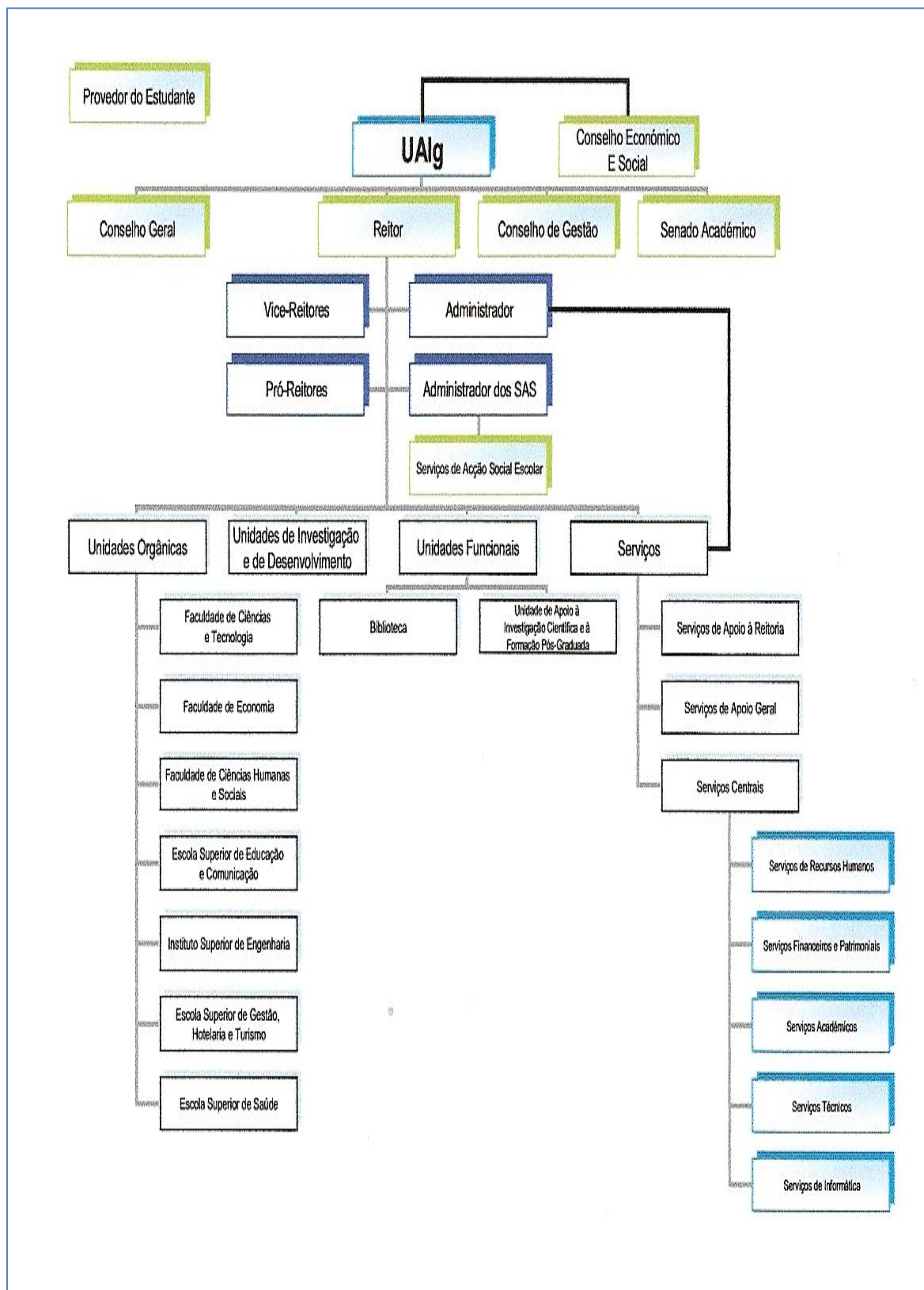


Figura 2.1 – Organigrama da UAIG

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAIG

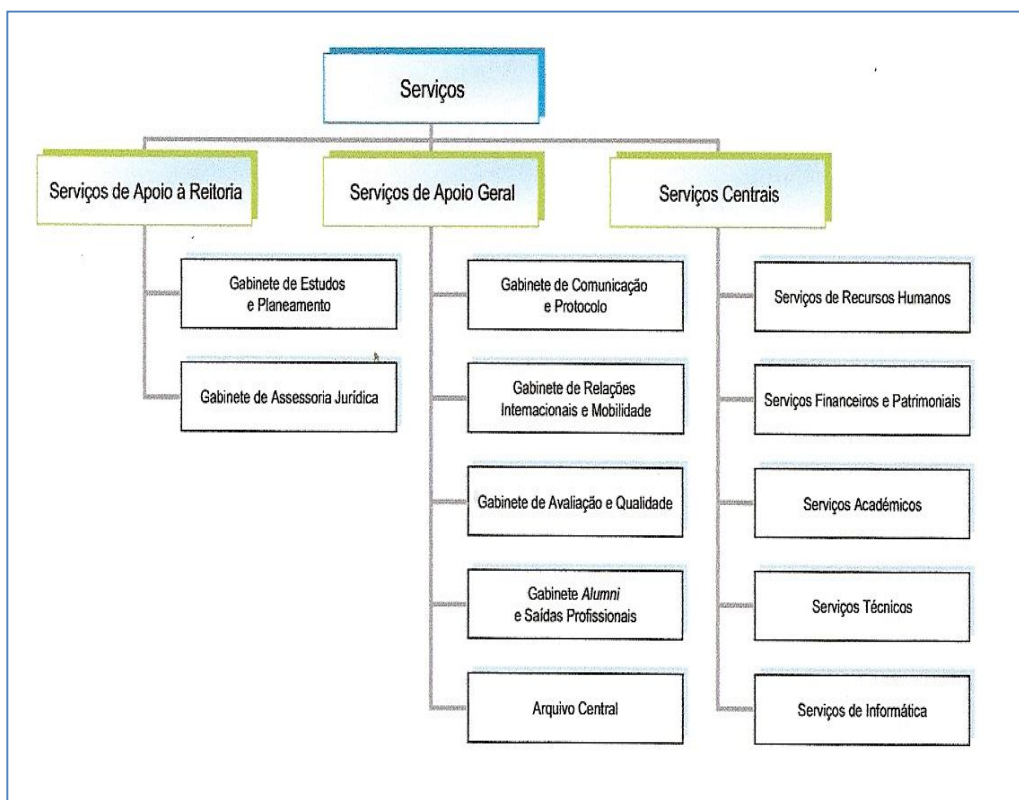


Figura 2.2 - Organograma dos Serviços da UAIG

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAIG

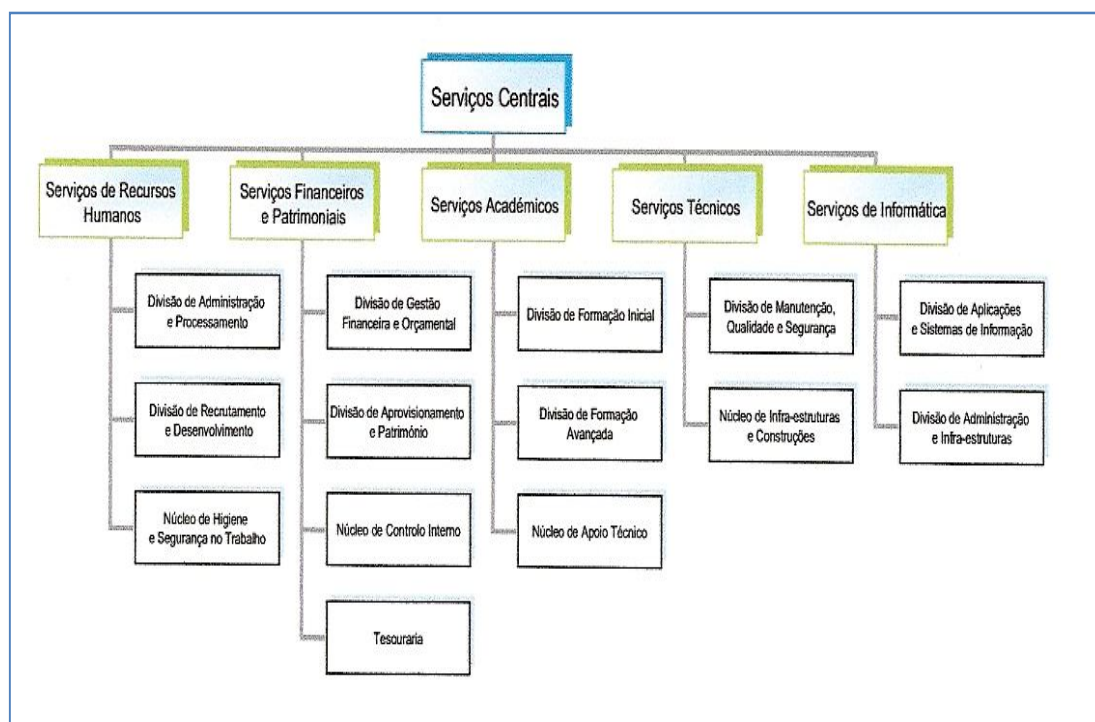


Figura 2.3 – Organograma dos Serviços Centrais da UAIG

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAIG

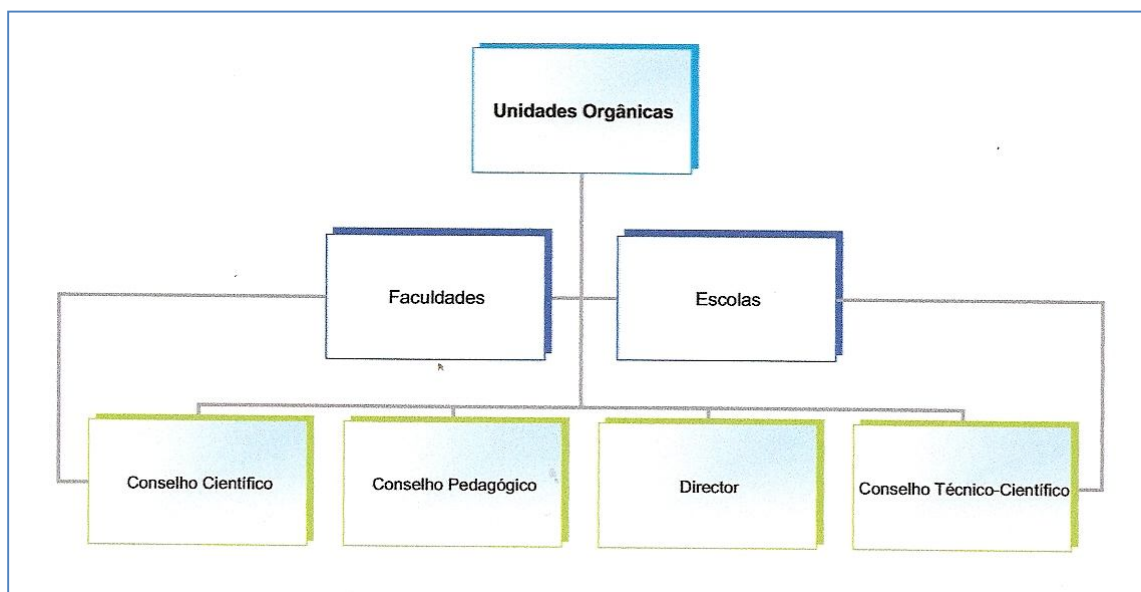


Figura 2.4 - Organograma das Unidades Orgânicas da UAlg

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAlg

2.2 – Caracterização dos Recursos Humanos da UAlg

Após consulta do Balanço Social da UAlg, relativo ao exercício de 2013, apresenta-se uma breve descrição dos recursos humanos da UAlg.

Em 31 de dezembro de 2013, a instituição contava com um total de 1124 trabalhadores.

Em termos globais, a distribuição do número de efetivos pelos corpos existentes na UAlg é de 716 docentes. Repartidos da seguinte forma: 363 pelo sistema universitário, 353 pelo sistema politécnico. O número total de pessoal não docente é de 400.

Entende-se por corpo, o conjunto das carreiras existentes tanto do pessoal docente, como não docente.

Assim, o corpo docente é constituído pelas carreiras dos dois subsistemas de ensino, Universitário e Politécnico; o corpo não docente por todas as carreiras, nomeadamente Pessoal Dirigente, Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional e Informática.

De salientar que o Reitor e os Vice-Reitores são considerados no corpo não docente na carreira dirigente.

Tabela 2.1 - *Distribuição dos funcionários Não Docentes por Unidade*

Unidade	Efetivos
Escola Superior de Educação e Comunicação (ESEC)	17
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT)	24
Escola Superior de Saúde (ESSUALG)	16
Instituto Superior de Engenharia (ISE)	29
Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT)	51
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS)	16
Faculdade de Economia (FE)	15
Departamento de Ciências Biomédicas e Medicina (DCBM)	9
Reitoria e Serviços	175
Biblioteca	30
Unidade de Apoio à Investigação Científica e Formação Pós-Graduada (UAIC)	18

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAIG

A Reitoria e os Serviços concentram a maior parte do pessoal não docente (175 trabalhadores), pelo facto de se concentrarem nos Serviços muitas das funções essenciais ao funcionamento da Universidade.

Tabela 2.2 - *Distribuição dos funcionários Não Docentes por Carreira*

Cargos e Carreiras	Efetivos
Dirigente Superior	4
Dirigente Intermédio	18
Técnico Superior	124
Assistente Técnico	141
Assistente Operacional	80
Informática	33

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAIG

Tabela 2.3 - *Distribuição dos funcionários Não Docentes por Escalão Etário*

Escalão Etário	Efetivos
20 – 24	0
25 – 29	2
30 – 34	14
35 – 39	63
40 – 44	90
45 – 49	71
50 – 54	83
55 – 59	43
60 – 64	29
65 – 69	5

Fonte: Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAIG

A média de idades situa-se nos 40 anos.

É no escalão etário dos 40 – 44 que se encontra o maior número de trabalhadores 90, logo seguido pelo escalão dos 50 – 54 com 83.

O pessoal não docente distribui-se por género da seguinte forma: 290 elementos do sexo feminino e 118 elementos do sexo masculino.

Em relação às habilitações académicas, o pessoal não docente divide-se em 44.5% que possuem um grau de nível superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) e 55.5% que têm habilitação igual ou inferior ao 12º ano (inclui menos de 4 anos, 4ª classe, 6º ano, 9º ano, 11º ano) de escolaridade.

A média de antiguidade em funções públicas é de 16.9 anos, sendo que o intervalo entre os 20 e os 24 anos é o que reúne o maior número de trabalhadores, tendo havido uma deslocação do intervalo dos 10 aos 14 anos, do ano anterior, levando em consideração que a estrutura de trabalhadores da Universidade está a envelhecer.

A maioria do pessoal não docente tem um horário rígido, ou seja das 9h às 13h e das 14h às 18h. Os antigos guardas-noturnos, assistentes operacionais, praticam um horário de trabalho noturno e por turnos.

CAPITULO III

3.1 – Objetivos

Este estudo tem como objetivo geral analisar a satisfação, a motivação, e o comprometimento organizacional existente nos Serviços e nas Unidades Orgânicas dos Funcionário Não Docentes da UAlg.

Como objetivos específicos, tem:

- Identificação do perfil dos funcionários não docentes;
- Perceber em que medida as variáveis sociodemográficas influenciam a satisfação e o comprometimento;
- Verificar o nível de comprometimento organizacional que os Funcionários Não Docentes possuem na instituição;
- Verificar o nível de satisfação existente nos diferentes setores da UAlg;
- Identificar quais são as dimensões: afetiva, instrumental e normativa, que mais influenciam no comprometimento desses funcionários;
- Tentar identificar se a lealdade do Funcionário Não Docente é para com a sua unidade orgânica, serviço ou se para a Universidade no geral;
- Compreender a relação entre a satisfação e o comprometimento dos funcionários não docentes da UAlg.

Mais detalhadamente os objetivos do trabalho são identificar:

– As diferenças existentes ao nível da satisfação, do comprometimento e da identidade entre os funcionários que desempenham funções nas Unidade Orgânicas e nos Serviços; assim como nos dois subsistemas da Universidade.

Vala et al (1995) afirmam que a satisfação existe nas características do trabalho que cada um realiza, se existem formas ideais de organização do trabalho, ou seja as que se revestem de maior variedade, identidade, autonomia, significado e *feedback*, que uma vez postas em prática, levam ao aumento da satisfação. A teoria bifatorial de Herzberg (1959) mais tarde reformulada por Hackman e Oldham (1980), avalia o conteúdo do trabalho através do seu potencial motivador, que referem uma variável

intraindividual mediadora entre a satisfação e as características da função como as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos, ou seja consideram que a intervenção ao nível das características e conteúdo do trabalho terá mais impacto na satisfação quanto maior for a necessidade de desenvolvimento (importância atribuída à autonomia, ao reconhecimento do valor profissional) manifestada pelos sujeitos. Da satisfação com o trabalho e com a instituição é um passo ao comprometimento organizacional, que é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com o seu objeto de compromisso, sendo que o tipo de relacionamento estabelecido irá determinar se ele permanecerá comprometido ou não (Cunha et al, 2004), estes autores referem que os colaboradores mais antigos são os mais comprometidos com a instituição, ora na UAlg a média de antiguidade dos funcionários não docentes é de 16/17 anos.

Segundo Maciel (2011) os indivíduos com necessidade de maior desenvolvimento, e que estão sempre à procura de mais desafios, tem um vínculo maior e mais profundo com a instituição e identificam-se mais com a mesma, de maneira que se sentem com mais vontade de permanecer no seu local de trabalho.

Esse sentimento por sua vez leva à identidade no trabalho, que se processa no plano afetivo e cognitivo (Machado, 2003). Ao viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma, assimilando as suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente cognitivo (Machado, 2003).

Segundo a teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1978, citado por Vala et al, 1995), as pessoas tendem a classificar-se e a classificar os outros como membros de grupos ou categorias sociais, levando a diversificados esquemas categorizantes e daí levando à construção de identidades mais ou menos distintivas. As pessoas tendem a atuar, num determinado contexto, em harmonia com as dimensões mais salientes da sua identidade social (Vala et al, 1995).

O sentimento de identificação do funcionário não docente com a instituição atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando processos emocionais, que tendem a contribuir para a criatividade no trabalho.

3.2 – Metodologia

3.2.1 – Amostra

A amostra é constituída por 200 (50%) participantes de um universo de 400 funcionários não docentes da Universidade do Algarve (Balanço Social 2013 - Serviços de Recursos Humanos da UAlg).

Verifica-se que o sexo feminino é o mais representativo da amostra, com uma expressão percentual de 80,5% (n = 161) e, menos representativo, o sexo masculino com uma expressão percentual de 19,5% (n = 39).

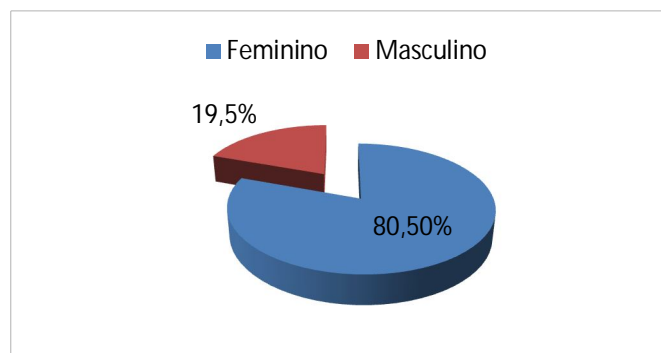


Gráfico 3.1 – Sexo dos funcionários

Da análise dos dados em função da idade verificamos que a caracterização etária é compreendida entre os 26 e os 56 anos. O grupo dos 26 aos 40 com 25% (n = 50); o grupo dos 41 aos 55 com 59% (n = 118), sendo o grupo mais numeroso, e o último com mais de 56 anos, com 16% (n = 32). Verifica-se que 56% dos funcionários não docentes da UAlg, ou seja 118 dos funcionários desta amostra, têm entre 41 e 55 anos.

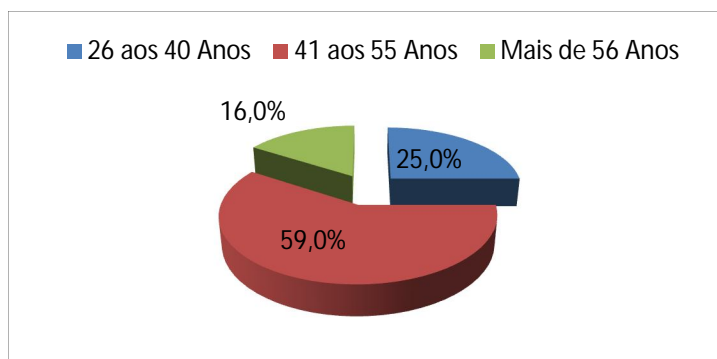


Gráfico 3.2 – Idade dos funcionários

Relativamente às funções desempenhadas pelos colaboradores da amostra, são cinco os grupos: Dirigente, Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional e a área da Informática.

Das categorias em análise verificamos que a carreira de assistente operacional, com 38,5%, que se traduz em 77 indivíduos, sendo que 60 são do sexo feminino e 17 do sexo masculino, é a mais numerosa; seguida da carreira de assistente técnico com 31,5% ou seja, 63 indivíduos, destes, 56 são do sexo feminino e 7 do sexo masculino; seguida da carreira de técnico superior com 19,5%, e 39 indivíduos, sendo 31 do sexo feminino e 8 do sexo masculino. Temos depois a carreira de dirigente com 6% traduzido em 12 indivíduos, divididos em 11 do sexo feminino e 1 do sexo masculino, e finalmente a mais reduzida mas muito importante, a carreira de informática com 4,5% ou seja, 9 indivíduos que se dividem em 3 do sexo feminino e 6 do sexo masculino.

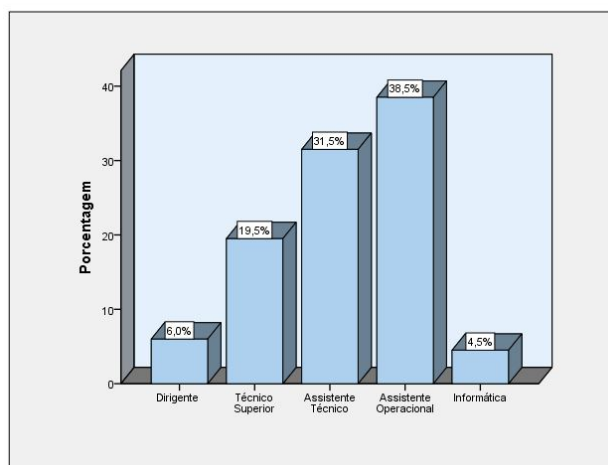


Gráfico 3.3 – Função desempenhada

Relativamente ao local onde desempenham as suas funções, os colaboradores dividem-se por 10% (n=20) dos funcionários não docentes no “Ensino Universitário”, sendo que 18 indivíduos são do sexo feminino e 2 do sexo masculino; 22% (n=44) dos funcionários não docentes no “Ensino Politécnico”, sendo que 34 são do sexo feminino e 10 são do sexo masculino; e o maior grupo, porque integra todos os serviços: administrativos, técnicos, académicos e bibliotecas com 68% (n=136) dos funcionários não docentes estão a exercer funções nos “Serviços” divididos em 109 do sexo feminino e 27 do sexo masculino.

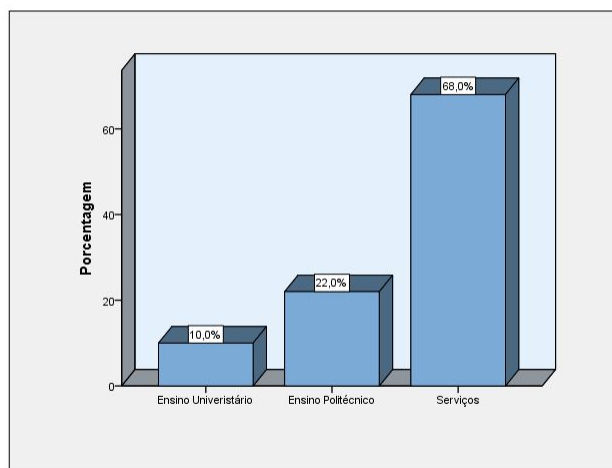


Gráfico 3.4 – Serviço a que está afeto

3.2.2 – Instrumento

Escala de Satisfação

Para avaliar a motivação, recorreu-se à teoria dos objetivos e ao Modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975). Partiu-se da escala de Hackman e Oldham (1975) que desenvolveram o *Job Diagnostic Survey* (JDS), que é um instrumento de recolha de dados utilizado para a pesquisa de Qualidade de Vida do Trabalho (QVT). Segundo os autores, o JDS permite a análise dos trabalhos e assinala a necessidade e a forma da sua reestruturação para aumento da produtividade e a motivação do empregado e possibilita ainda efetuar uma avaliação acerca dos impactos das mudanças de trabalho do indivíduo. Considerou-se que o modelo de QVT de Hackman e Oldham (1975) contribui para o estudo da qualidade de vida do trabalho dos funcionários, por avaliar fatores considerados de importância para o desempenho dos cargos relacionados com esta área de atuação, as dimensões são: identidade da tarefa, variedade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*, (Afonso, 2011). Porém, dada a natureza das perguntas colocadas neste inquérito, porque o intuito era medir as percepções das pessoas e as atitudes, o que permite agrupar com o questionário de atitudes proposto por Lima et al (1994), decidiu-se aplicar um questionário da Escala de Satisfação Profissional. Este questionário é constituído por nove itens de resposta fechada em que se perguntava aos inquiridos o grau de satisfação relativamente: às perspetivas de promoção,

organização e funcionamento do departamento onde trabalhava, relação com os colegas de trabalho, remuneração que recebia, competência do superior imediato, trabalho que realizava, condições de trabalho e a satisfação profissional no seu todo, sendo estas as dimensões essenciais da satisfação. Utilizou-se uma escala tipo *Likert*, de 7 pontos (1 = extremamente insatisfeito; 7 = extremamente satisfeito). Na parte final do questionário colocou-se as questões relativas às variáveis sociodemográficas (sexo, idade, habilitações, antiguidade, e categoria profissional). A análise de confiabilidade dos fatores resultantes apresenta um valor de Alfa de *Cronbach* =.894.

Escala do Comprometimento Organizacional

Para avaliar o comprometimento organizacional usou-se a versão adaptada para a realidade portuguesa por Almeida et al (2007), sendo o original de Meyer e Allen, (1997), sendo uma escala tipo *Likert*, com treze itens, de 7 pontos (1 = discordo muito; 7 = concordo muito) que é constituído por três dimensões que são a Implicação Afetiva, a Implicação Normativa e a Implicação Instrumental. A análise de confiabilidade destes fatores é um valor de Alfa de *Cronbach* =.911.

Escala da Identidade

Para avaliar a identidade social orientou-se pelas escalas de observação e diagnóstico de Vala et al, (1995) e construímos uma escala tipo *Likert*, com três itens, de 7 pontos (1 = nada importante; 7 = extremamente importante) para inquirir qual a importância de ser funcionário da UAlg, em que se analisam as três dimensões da identidade em contexto de trabalho que são a identidade com o respetivo grupo profissional, com o departamento e com a organização, em que a análise de confiabilidade apresenta um valor de Alfa de *Cronbach* = .870.

3.2.3 – Procedimento

Para realizar a recolha de dados, criou-se no Google Docs™ um questionário que integrou os três instrumentos, assim como as questões relativas aos dados demográficos. Esta opção deveu-se ao facto de achar que a disponibilização do questionário *online* facilitaria a resposta ao mesmo, proporcionando também uma maior adesão dos participantes e dando uma maior sensação de anonimato, comparativamente ao formato de papel. Foi também positivo na medida em que facilitou, posteriormente, o processo de análise de dados. Após a criação do questionário, foi pedida autorização ao Reitor para disponibilizar o mesmo pelos funcionários não docentes em todas as unidades da UAlg. Obtida a anuência do Reitor para aplicação do questionário, enviou-se por correio eletrónico aos diretores das unidades e serviços, para que fossem distribuídos por todos os funcionários com acesso a equipamento informático, e entregues pessoalmente àqueles que não tinham acesso a este suporte informático, como é o caso dos Assistentes Operacionais a desempenhar funções nos Serviços Técnicos, onde foi pedida a colaboração dos mesmos, sendo também explicados os objetivos do estudo. Foram realizadas visitas nos próprios locais de trabalho e entregues pessoalmente os questionários a estes trabalhadores. O correio eletrónico enviado continha um *link* através do qual os participantes poderiam ter acesso ao questionário. Os dados recolhidos eram guardados automaticamente numa folha de cálculo do Google Docs™, sendo depois exportados para o programa Microsoft Excel™ e em seguida para o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) *Statistics 22 for Windows™*, de forma a poder-se efetuar a análise dos mesmos. O questionário esteve disponível *online*, 24 horas sobre 24 horas, entre os dias 3 de janeiro e 28 de fevereiro de 2014, podendo ser assim respondido a qualquer hora e em qualquer local com acesso à Internet.

CAPITULO IV

4.1 – Resultados

A análise fatorial é utilizada para analisar um conjunto de variáveis e encontrar as suas relações, tendo como objetivo reduzir o número de variáveis necessárias para descrever os dados (Pestana & Gageiro, 2003) e tem como objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma controlam as variáveis originais (Marôco, 2011). A análise fatorial usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores (latentes) às variáveis, ou seja o objetivo inicial da análise fatorial é o de atribuir um *score* (quantificação) a “constructos” ou fatores que não são diretamente observáveis (Marôco, 2011). Neste estudo, foi realizada a análise fatorial aos instrumentos utilizados. O método de extração dos fatores é por Componentes Principais com rotação feita pelo método *Varimax* com Normalização de *Kaiser* de forma a minimizar o número de variáveis e obter uma estrutura fatorial em que cada variável está mais associada a um único fator e pouco com as demais (Marôco, 2010). O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) varia entre 0 e 1 (quanto mais perto do 1 melhor), segundo Marôco (2011) este método é o recomendado por apresentar bons resultados na redução do número de fatores, ou seja, “na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator, e pouco associada com os restantes fatores” (p.486) e o teste de esfericidade de *Bartlett* foram aplicados de forma a poder aferir a qualidade das correlações entre as variáveis e a poder prosseguir com a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2003).

Optou-se por manter o uso dos testes psicométricos conforme é indicado por Marôco (2011, p. 333) que “evoca a robustez destes métodos a violações suaves dos seus pressupostos”, referindo ainda que a robustez dos testes paramétricos é garantida desde que as distribuições não sejam excessivamente assimétricas (*skewness*) com valores absolutos inferiores a 3, ou achatadas (*Kurtosis*) com valores absolutos inferiores a 10, e que as dimensões da amostra não sejam demasiado pequenas.

Satisfação Profissional

Decidiu-se realizar a análise fatorial dos instrumentos em conjunto, de forma a minimizar o número de variáveis e obter uma estrutura fatorial em que cada variável está mais associada a um único fator (Marôco, 2010), tendo como objetivo a redução de dados para descobrir ponderações ótimas para as variáveis mensuradas, para que o grande conjunto de variáveis possa ser reduzido a um conjunto menor de índices sumários que tenham máxima variabilidade e fidedignidade. Isto porque os instrumentos separados não apresentam resultados coerentes e consistentes. Em conjunto vai medir as cinco dimensões nucleares das características do trabalho: autonomia, significado, identidade, variedade e feedback; os estados psicológicos através da relevância do posto, responsabilidade, e conhecimento dos resultados; os resultados do trabalho, que são o absentismo, turnover, o desempenho, a motivação, e satisfação; e ainda a variável moderadora que se traduz na necessidade de desenvolvimento pessoal, (Fried Ferris, 1987, citado por Maciel 2011).

Assim sendo, os instrumentos para avaliar a Satisfação e a Motivação, foram também avaliados através de análise fatorial sobre a matriz das correlações. O teste de KMO apresenta um valor de 0.87 e o teste de esfericidade de *Bartlett* obteve um valor significativo ($p = .000$), o que permite verificar que a análise fatorial se adequa aos dados, de acordo com os critérios definidos por Pestana e Gageiro, (2003) e por Marôco, (2010).

Da análise efetuada, resultou a extração de 5 fatores que explicam 70.22% da variância total, sendo que o fator 1, que doravante se designa por Relação_Chefia, é o fator onde se avalia a relação com a chefia, ou seja, se o funcionário não docente é respeitado e tem um bom relacionamento com o chefe. Também se avalia a competência da chefia, assim como o funcionamento do departamento onde exerce as suas funções, e explica 37.82% da variância total. O fator 2, que doravante se designa por Relação_Colegas, é o fator onde se avalia a relação entre colegas, a colaboração prestada, a competência e a confiança dos colegas, e explica 10.34% da variância total. O fator 3, que doravante se designa por Participação_Decisão, é o fator onde se avalia se o funcionário não docente se sente à vontade para dar sugestões e estas são aceites pela chefia, onde participa na elaboração e definição dos objetivos propostos e é reconhecido pelo trabalho que desenvolve, e explica

8.35% da variância total. O fator 4, que doravante se designa por Trabalho, é o fator onde se avalia se o trabalho é importante para o funcionário não docente, se está satisfeito em relação ao mesmo e se o obriga a aplicar conhecimentos diversificados, e explica 7.14% da variância explicada. Finalmente, o fator 5, que doravante se designa por Recompensas, é o fator que avalia as perspectivas de promoção e o aumento de remuneração, e que explica 6.56% da variância total.

Por não cumprirem os critérios assumidos para este estudo quanto ao valor mínimo de saturação, são itens altamente desequilibrados devido à variabilidade limitada pois mostram uma correlação fraca com os outros itens do conjunto e ainda podem produzir correlações altamente instáveis, optou-se por eliminar dez itens do instrumento, que são:

Item 1 – “Considero que os objetivos definidos são claros”; item 4 – “Tenho um trabalho rotineiro”; item 9 – “Considero que é difícil atingir os objetivos estabelecidos”; item 10 – “Sei o porquê da minha função”; item 11 – “Não tenho autonomia no trabalho que faço”; item 12 – “O trajeto de casa à universidade é penoso ou demorado”; item 18 – “Recebo informações insuficientes sobre o desempenho da minha Unidade Orgânica”; item 20 – “Os funcionários não são tratados com justiça”; item 21 – “Estou satisfeito com o meu horário de trabalho”; item 22 – “O meu chefe não põe obstáculos para nos ausentarmos, para resolvermos problemas pessoais”.

Optou-se por reter os itens 16 e 17 porque contêm informação importante para avaliar o constructo sob investigação, mesmo apresentando distribuições desequilibradas.

Tabela 4.1 – Matriz de componentes principais para a Satisfação/Motivação

	Relação Chefia	Relação Colegas	Participação Decisão	Trabalho	Recompensas
3 – Funcionamento do departamento onde trabalha	.769	.127	.322	.195	.125
2 – Confiança na chefia	.767	.270	.173	-.014	-.044
6 – Competência do superior imediato	.756	.268	.295	.015	.032
2 – Organização onde trabalha	.695	.038	.303	.222	.350
17 – Chefe trata-me com respeito	.637	.534	.136	.086	-.136
9 – Tudo somado e considerando todos os aspetos do trabalho/vida nesta organização	.537	.091	.482	.389	.235
5 – Objetivos de trabalho bem definidos	.509	.238	.329	-.270	.121
13 – Possibilidade de dar sugestões	.080	.807	.156	.211	-.013
14 – Ideias são consideradas	.280	.807	.163	.160	.036
15 – Chefe pede a minha opinião	.251	.769	-.013	.109	.127
8 – Participo na definição dos objetivos com o avaliador	.051	.663	.197	-.167	.043
16 – Reconhecido pelo trabalho	.527	.564	.140	-.028	.285
8 – Competência dos colegas	.210	.000	.858	.035	.091
6 – Confio nos colegas	.160	.203	.813	.004	.043
4 – Colaboração dos colegas de trabalho	.331	.145	.792	.060	.059
19 – Trabalho em equipa	.253	.342	.672	.130	.057
3 – Trabalho é importante	.138	.078	-.084	.735	-.095
7 – Obriga a aplicar conhecimentos diversificados	-.379	.300	.164	.664	.065
7 – Trabalho que realiza	.351	-.061	.321	.650	.227
5 – Remuneração	-.073	.077	.136	.051	.847
1 – Promoção	.267	.072	.023	-.023	.817
Valores Próprios	7.942	2.172	1.754	1.500	1.379
% Variância (total 70.22%)	37.82%	10.34%	8.35%	7.14%	6.56%
Alfa de <i>Cronbach</i>	.894	.843	.870	.574	.660

Nota: Rotação pelo método *Varimax* com Normalização de Kaiser

De seguida realizou-se a análise estatística de confiabilidade para saber qual o valor do Alfa de *Cronbach* (varia entre 0 e 1) para cada novo fator. Os resultados são positivos sendo os valores para cada um dos fatores os seguintes: 0.894 para o fator 1, Relação_Chefia, com 7 itens; 0.843 para o fator 2, Relação_Colegas, com 5 itens;

0.870 para o fator 3, Participação_Decisão, que contém 4 itens; 0.574 para o fator 4, Trabalho, com 3 itens e 0.660 para o fator 5, Recompensas, com 2 itens.

A tabela 4.2 apresenta as médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis independentes resultantes da análise factorial da escala da Satisfação/Motivação:

Tabela 4.2 – Estatística Descritiva da Satisfação/Motivação, média e desvio padrão

	N	Satisfação/Motivação	
		M	DP
Relação c/chefia	200	4.95	1.14
Colegas	200	5.05	1.19
Participação na decisão	200	4.78	1.18
Trabalho	200	5.78	.77
Recompensas	200	2.62	1.41

Realizou-se um teste *t-Student* para aferir se os funcionários que trabalham nas Unidades Orgânicas e nos Serviços têm diferentes níveis de satisfação, sendo os resultados os seguintes:

Tabela 4.3 – Teste *t-Student* para a igualdade de médias entre as Unidades Orgânicas e os Serviços com a variável independente Satisfação.

	N	Relação_Chefia			Colegas			Participação_Decisão			Trabalho			Recompensas		
		M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>
Unidade Orgânica	64	4.74	1.23	-	5.12	1.18	.547	4.84	1.33	.463	5.85	.88	.955	2.53	1.41	-
Serviços	136	5.05	1.08	1.81	5.02	1.19		4.75	1.10		5.74	.71		2.66	1.42	.622
Sig.		.071			.585			.644			.341			.534		

As variâncias são homogêneas. A significância da diferença entre as Unidades Orgânicas e os Serviços foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes verificando-se uma relação com significância entre as unidades orgânicas e os serviços, contudo verificou-se que as diferenças não são estatisticamente significativas, assim sendo apurou-se que os funcionários que trabalham nos Serviços não têm diferentes níveis de satisfação comparando com os que trabalham nas Unidades Orgânicas.

Realizou-se um teste *t-Student* para aferir se existem diferenças entre o Ensino Universitário e o ensino Politécnico, sendo estes os resultados:

Tabela 4.4 – Teste *t-Student* para a igualdade de médias entre o ensino Universitário e o ensino Politécnico com a variável independente Satisfação.

	N	Relação_Chefia			Colegas			Participação_Decisão			Trabalho			Recompensas		
		M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>
Ensino Universitário	20	4.25	1.23	-2.21	4.97	1.37	-.660	4.84	1.22	-.003	5.73	1.13	-.764	2.40	1.35	-.496
Ensino Politécnico	44	4.96	1.18		5.18	1.10		4.84	1.40		5.91	.75		2.59	1.45	
Sig.		.030			.512			.998			.448			.622		

As variâncias são homogêneas. A significância da diferença entre Ensino Universitário e Ensino Politécnico foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes verificando-se diferença de médias, mas apenas ao nível da relação com a chefia, em que $M=4.25$; $DP=1.23$ para o Ensino Universitário, e $M=4.96$; $DP=1.18$ no Ensino Politécnico, as diferenças são estatisticamente significativas sendo que o valor de $p=.030$, é inferior a $.05$, assim sendo verificou-se que existem diferentes níveis de satisfação, ou seja, a satisfação no relacionamento com as chefias é maior nos funcionários não docentes no Ensino Politécnico em comparação com o Ensino Universitário.

Regressão

A regressão é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável quantitativa a partir de uma ou mais variáveis relevantes informando sobre a margem de erro dessas previsões (Pestana & Gageiro, 2003).

De modo a averiguar quais as variáveis da satisfação que são influenciadas pela Variável Dependente: “Tudo somado e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta organização diria que está satisfeito:”, realizou-se uma análise de regressão. Como preditores usamos as dimensões da medida de estabelecimento de relações, sendo estas as variáveis independentes.

As tabelas mostram a variância explicada e a sua significância para o modelo de regressão.

Tabela 4.5 – Regressão – Resumo do Modelo

Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
5	,825 ^e	,681	,673	,682

e. Preditores: (Constante), relacaochefia, trabalho, colegas, participacao_decisao, recompensas

No modelo 5, o R^2 explica 68,1% de satisfação global dos funcionários não docentes. Verifica-se uma percentagem elevada e significativa.

Tabela 4.6 – Regressão – ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
5	Regressão	192.945	5	38.589	82.87 2	.000 ^f
	Resíduo	90.335	194	.466		
	Total	283.280	199			

f. Preditores: (Constante), relacaochefia, trabalho, colegas, participacao_decisao, recompensas

Tabela 4.7 – Coeficientes de regressão para previsão da satisfação

Modelo	Coefficients ^a				
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
4 (Constante)	-.959	.390		-2.459	.015
Relação c/Chefia	.640	.062	.614	10.324	.000
Trabalho	.404	.066	.262	6.097	.000
Colegas	.202	.054	.202	3.772	.000
Participação na decisão	-.155	.051	-.154	-3.033	.003
Recompensas	.087	.036	.103	2.428	.016

a. Variável Dependente: Tudo somado e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta organização, diria que está satisfeito.

A regressão linear com seleção da variável *stepwise* utilizou-se para obter um modelo simples que permitisse prever o nível de Satisfação em função das variáveis independentes. Analisaram-se os modelos da distribuição normal e homogeneidade.

A regressão linear permitiu identificar que a variável mais estatisticamente significativa é a relacionada com a Chefia, que apresenta um coeficiente padronizado de $\beta = .640$, $t = 10.324$ e $p = .000$; seguida da variável relacionada com o Trabalho, apresenta um coeficiente padronizado de $\beta = .404$, $t = 6.097$ e $p = .000$, a

relação com os Colegas, mostra-nos um coeficiente padronizado de $\beta = .202$, $t = 3.772$ e $p = .000$, logo seguida da variável relativa às Recompensas, que nos apresenta um coeficiente padronizado de $\beta = .087$, $t = 2.428$ e $p = .016$. O conjunto destas variáveis são as que contribuem mais para a satisfação global dos funcionários não docentes da UAlg.

Escala do Comprometimento Organizacional

O teste de KMO apresenta um valor de 0.89 e o teste de esfericidade de *Bartlett* obteve um valor significativo ($p = .000$), o que permitiu verificar que a análise fatorial se adequa aos dados, de acordo com os critérios definidos por Pestana & Gageiro (2003) e por Marôco (2010).

Da análise efetuada, resultou a extração de 3 fatores que explicam 72.96% da variância total, sendo que: o primeiro fator, Comprometimento Instrumental, explica 51.72% da variância total; o segundo fator, Comprometimento Afetivo, é responsável por 14.66% de variância total; o terceiro fator, Comprometimento Normativo, explica 6.57% da variância total, o que confirma a escala adaptada para a realidade portuguesa por Almeida et al (2007).

O Comprometimento Instrumental é quando o comprometimento é visto como consequência das recompensas e custos associados à permanência na organização; o Comprometimento Afetivo é o processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização, e é associado à lealdade, desejo de contribuir, e o orgulho que sente em pertencer à organização; o Comprometimento Normativo é como que um conjunto de normas sociais, de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (Meyer e Allen, 1997).

Tabela 4.8 – Análise Fatorial do Comprometimento Organizacional

	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Normativo
11 – Os custos de deixar esta organização seriam mais elevados do que os benefícios	.847	.138	.190
10 – Deixar a instituição exigiria um sacrifício pessoal	.838	.177	.186
12 – Não deixaria a instituição pelo que poderia perder.	.835	.082	.198
9 – Vida seria desmembrada se decidisse deixar a instituição	.806	.081	.346
8 – Seria muito difícil deixar instituição	.666	.185	.456
13 – Continuo nesta porque outra empresa não oferece os mesmos benefícios	.609	.141	.349
2 – Gosto de falar sobre a instituição	.128	.845	-.046
4 – Grande significado	.147	.825	.243
3 – Os problemas da instituição são meus	-.024	.746	.308
1 – Seria muito feliz se terminasse a carreira na instituição.	.359	.644	.272
6 – Sentimento de culpa em deixar a instituição	.328	.215	.808
7 – Sentido de obrigação para com as pessoas que trabalham na instituição	.438	.200	.799
5 – Não seria correto deixar a instituição neste momento	.387	.353	.713
Valores Próprios	6.724	1.907	.854
% Variância (total 72.96%)	51.72%	14.66%	6.57%
Alfa de <i>Cronbach</i>	.911	.816	.900

De seguida realizou-se a análise estatística de confiabilidade para saber qual o valor do Alfa de *Cronbach*, que é uma medida muito usada para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo com igual número de itens, que comparem as mesmas características. Assim sendo, para cada fator os resultados são positivos sendo os seguintes: 0.911 para o Comprometimento Instrumental, 0.816 para o Comprometimento Afetivo e 0.900 para o Comprometimento Instrumental.

Na tabela 4.9 apresenta-se as médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis independentes resultantes da análise factorial da escala do Comprometimento Organizacional:

Tabela 4.9 – *Estatística Descritiva do Comprometimento Organizacional, média e desvio padrão*

	N	Comprometimento Organizacional	
		M	DP
Instrumental	200	5.06	1.68
Afetiva	200	5.08	1.14
Normativa	200	3.96	1.55

Realizou-se um teste *t-Student* para aferir se os funcionários que trabalham nas Unidades Orgânicas e nos Serviços têm diferentes níveis de comprometimento sendo os resultados os seguintes:

Tabela 4.10 – *Teste t-Student para a igualdade de médias entre as Unidades Orgânicas e os Serviços com a variável independente Comprometimento Organizacional.*

	N	Comprometimento Instrumental			Comprometimento Afetivo			Comprometimento Normativo		
		M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>
Unidade Orgânica	64	4.68	1.82	-2.23	5.28	1.12	1.69	3.67	1.67	-1.84
Serviço	136	5.24	1.59		4.98	1.15		4.10	1.50	
Sig.		.026			.091			.067		

As variâncias são homogêneas. A significância da diferença entre unidades orgânicas e os serviços foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes verificando-se diferença de médias, para a unidade orgânica M=4.68; DP=1.82 no fator Comprometimento Instrumental (CI), M=5.28, DP=1.12 no fator Comprometimento Afetivo (CA) e M=3.67; DP=1.67 no fator Comprometimento Normativo (CN); para os serviços M=5.24, DP=1.59 no fator CI, M=4.98, DP=1.15 no fator CA, e M=4.10, DP=1.50 no fator CN. No entanto apurou-se que existem diferentes níveis de comprometimento Instrumental, sendo os valores significativos estatisticamente ou seja, é nos serviços que os funcionários não docentes apresentam maiores níveis de Comprometimentos Instrumental.

Note-se que os funcionários não docentes apresentam elevados níveis de Comprometimento Afetivo em todas as unidades e serviços.

Realizou-se um teste *t-Student* para aferir se os funcionários que trabalham no sistema Universitário e no sistema Politécnico têm diferentes níveis de comprometimento, sendo que os resultados são os seguintes:

Tabela 4.11 – Teste *t-Student* para a igualdade de médias entre o sistema Universitário e o sistema Politécnico com a variável independente Comprometimento Organizacional.

	N	Comprometimento Instrumental			Comprometimento Afetivo			Comprometimento Normativo		
		M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>	M	DP	<i>t</i>
Sistema Universitário	20	4.42	2.05	-,756	5.21	1.40	-	3.33	1.56	-1,12
Sistema Politécnico	44	4.79	1.72		5.31	.98		3.82	1.65	
Sig.				,452						,266

As diferenças de média são muito semelhantes e não tem significância estatística.

Na tabela 4.12 apresenta-se as médias (M) e desvio padrão (DP) das variáveis independentes da Identidade.

Tabela 4.12 – Estatística Descritiva da Identidade

	N	Identidade	
		M	DP
Em que medida é importante para si ser: Funcionário da Universidade	200	5.38	1.24
Em que medida é importante para si ser: Funcionário da sua Unidade Orgânica	200	5.29	1.30
Em que medida é importante para si ser: Funcionário do seu Departamento ou Serviço	200	5.43	1.28

Realizou-se um teste *t-Student* para aferir se os funcionários que trabalham nas unidades orgânicas e nos serviços têm diferentes níveis de identidade, sendo os resultados os seguintes:

Tabela 4.13 – Teste *t-Student* para a igualdade de médias entre a variável independente “identidade” e as Unidades Orgânicas e os Serviços.

	N	UAlg		U.O.		Dep./Ser.				
		M	DP	M	DP	M	DP			
Unidade Orgânica	64	5.55	1.24	.180	5.48	1.29	.159	5.50	1.38	.573
Serviço	136	5.29	1.23		5.21	1.30		5.39	1.24	
Sig.		.180			.159			.573		

As variâncias são homogêneas. A significância da diferença entre as unidades orgânicas e os serviços foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes verificou-se que as diferenças de média são semelhantes, não tem significância estatística. Não se verificam diferentes níveis de identidade. Note-se o elevado nível de identidade observado em todos os grupos.

Recorreu-se ao teste *t-Student* para aferir se os funcionários que trabalham no sistema Universitário e no sistema Politécnico têm diferentes níveis de identidade, sendo estes os resultados:

Tabela 4.14 – Teste *t-Student* para a igualdade de médias entre a variável independente “identidade”, o sistema Universitário e o sistema Politécnico.

	N	UAlg		U.O.		Dep./Ser.	
		M	DP	M	DP	M	DP
Ensino Universitário	20	5.60	1.50	5.55	1.53	5.65	1.59
Ensino Politécnico	44	5.52	1.13	5.45	1.19	5.43	1.28
Sig.		.077		.095		.218	

As variâncias são homogêneas. A significância da diferença entre o Ensino Universitário e o Ensino Politécnico foi avaliada com o teste *t-Student* para amostras independentes. Verificou-se que as médias são muito semelhantes e não são estatisticamente significativas. Todavia as médias apuradas indicam que existe uma forte relação de identidade no geral.

Realizou-se uma análise de variância ANOVA sobre as variáveis dependentes e a variável independente “Antiguidade”, para aferir se a antiguidade influencia os níveis de comprometimento organizacional dos funcionários não docentes da UAlg, cujo

resultado indica a existência de diferenças significativas entre os grupos, como se pode ver na Tabela 4.15.

Tabela 4.15 – *Diferenças de médias entre as variáveis de Comprometimento Organizacional com a variável independente “antiguidade”*

	N	Comprometimento Instrumental				Comprometimento Afetivo				Comprometimento Normativo			
		M	DP	F	p	M	DP	F	p	M	DP	F	p
Até 10 Anos	27	4.29	1.87			4.94	1.19			3.11	1.74		
11 aos 20 Anos	101	4.87	1.54	7.96	.000	4.82	.99	7.70	.001	3.68	1.29	14.91	.000
Mais de 21 Anos	72	5.62	1.64			5.48	1.23			4.67	1.54		

Nota: No Teste *Scheffé* os três grupos diferem significativamente entre si a $p = .000$ tanto para o Comprometimento Instrumental como para o Comprometimento Normativo e $p = .001$ para o Comprometimento Afetivo.

Tabela 4.16 – ANOVA – Testes Post Hoc

		Comparações múltiplas					
		<i>Scheffe</i>					
Variável dependente	(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Instrumental	Até 10 Anos	11 a 20 Anos	-.57829	.35329	.264	-1.4497	.2931
		Mais de 21 Anos	-1.33102	.36799	.002	-2.2387	-.4234
	11 a 20 Anos	Até 10 Anos	.57829	.35329	.264	-.2931	1.4497
		Mais de 21 Anos	-.75273	.25152	.013	-1.3731	-.1324
	Mais de 21 Anos	Até 10 Anos	1.33102	.36799	.002	.4234	2.2387
		11 a 20 Anos	.75273	.25152	.013	.1324	1.3731
Afetiva	Até 10 Anos	11 a 20 Anos	.11771	.24084	.887	-.4763	.7117
		Mais de 21 Anos	-.54514	.25086	.097	-1.1639	.0736
	11 a 20 Anos	Até 10 Anos	-.11771	.24084	.887	-.7117	.4763
		Mais de 21 Anos	-.66285	.17146	.001	-1.0857	-.2400
	Mais de 21 Anos	Até 10 Anos	.54514	.25086	.097	-.0736	1.1639
		11 a 20 Anos	.66285	.17146	.001	.2400	1.0857
Normativa	Até 10 Anos	11 a 20 Anos	-.57866	.31548	.189	-1.3568	.1995
		Mais de 21 Anos	-1.56019	.32861	.000	-2.3707	-.7497
	11 a 20 Anos	Até 10 Anos	.57866	.31548	.189	-.1995	1.3568
		Mais de 21 Anos	-.98153	.22460	.000	-1.5355	-.4276
	Mais de 21 Anos	Até 10 Anos	1.56019	.32861	.000	.7497	2.3707
		11 a 20 Anos	.98153	.22460	.000	.4276	1.5355

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

De acordo com o teste *post-hoc* de *Scheffé*, as diferenças estatisticamente significativas para o fator Comprometimento Instrumental ocorrem entre os três grupos de antiguidade, com maior significância entre o grupo Até 10 Anos e o grupo Mais de 21 Anos com um $p = .002$, enquanto as diferenças observadas entre o

grupo Mais de 21 Anos e o grupo 11 a 20 Anos apresenta um $p = .013$. No fator Comprometimento Afetivo as diferenças estatisticamente significativas ocorrem entre dois grupos, sendo o grupo Mais de 21 Anos e o grupo 11 a 20 Anos com um $p = .001$. Para o fator Comprometimento Normativo as diferenças estatisticamente significativas ocorrem entre os três grupos em que os grupos Até 10 e 11 a 20 Anos diferem significativamente do grupo Mais de 21 Anos com $p = .000$, sendo o grupo com mais antiguidade o mais comprometido ao nível do comprometimento organizacional nas três dimensões. O que nos indica que o comprometimento organizacional é influenciado pela antiguidade.

Para aferir se a motivação tem um papel mediador entre a satisfação e o comprometimento organizacional, procedeu-se ao uso da *Path Analyses* para descrever a estrutura total das ligações entre as variáveis, que vai especificar a estrutura de ligação causa-efeito, os resultados apresentam-se no Modelo de mediação:

Modelo de mediação

Na figura 4.1 onde se apresenta o modelo de mediação procedeu-se ao uso da *Path Analyses* para descrever a estrutura total das ligações entre as variáveis dependentes e independentes, que vai especificar a estrutura de ligação causa-efeito. É usada a técnica de regressão para determinar o interesse que cada variável tem nas outras que lhe sucedem na presumível ordem causal. Uma variável mediadora é aquela que ao estar incluída na equação de regressão linear diminui a relevância do relacionamento entre uma variável depende e independente. A relação entre estas duas variáveis é frequentemente mediada por uma terceira variável que conduz o efeito da variável independente sobre a variável dependente, este efeito é chamado de mediação (Marôco, 2011). O conceito de mediação possibilita a análise e identificação dos efeitos diretos e indiretos entre as variáveis, a adição destes efeitos permite determinar o efeito total. Como é referido por Marôco (2011) os efeitos diretos resultam da relação direta entre duas variáveis, estimada pelo coeficiente de trajetória de uma variável para outra. Os efeitos indiretos ou mediadores derivam da relação indireta de uma variável, sendo calculado pelo

produto dos coeficientes de trajetória compostos que associam as variáveis entre si, ou seja de causa para o efeito.

A adequação do modelo é aferida através do cálculo dos índices RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ≤ 0.05 ; GFI (Goodness of Fit) ≥ 0.95 ; RMR (Root Mean Square) ≤ 10 ; AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ≥ 0.95 ; NFI (Normed Fit Index) ≥ 0.95 ; CFI (Comparative Fit Index) ≥ 0.95 , (Marôco 2011).

Teste de Modelo do Comprometimento dos Funcionários não Docentes

Para testar a relação existente entre as variáveis independentes Satisfação, Motivação, Identidade e Comprometimento Organizacional fez-se uma *Path Analyses* em que os resultados se apresentam a seguir:

A tabela 4.17 apresenta os resultados dos efeitos diretos e indiretos das dimensões da Satisfação e do Comprometimento Organizacional.

Em primeiro lugar observam-se as subescalas Relação com Chefia e Trabalho e verifica-se que são correlacionadas e que existem relações diretas (.26).

A variável Relação com Chefia está relacionada positivamente com a variável Comprometimento (.20), verifica-se que o bom relacionamento com o superior hierárquico conduz ao comprometimento organizacional. A variável Trabalho está relacionada positivamente com a variável Comprometimento (.25) o que leva a observar que o bom ambiente de trabalho, tal como o bom relacionamento com a chefia leva ao compromisso com o trabalho e à organização. Por sua vez a Relação com a Chefia tem uma relação indireta com a variável mediadora Recompensas (.28), sendo que o valor do efeito indireto (0.05) é um valor considerável. Por fim, verifica-se que a relação com a chefia e o trabalho são as variáveis que mais explicam o conceito de Comprometimento Organizacional.

Tabela 4.17 – Efeitos de mediação (diretos e indiretos) entre as variáveis

	Direto	Indireto	Total
	Valor %	Valor %	
Satisfação			
Relação com Chefia	-	.28	.28
Comprometimento Organizacional			
Relação com Chefia	.20	0.05	0.253
Trabalho	.25	-	.25
Recompensa	.19	-	.19

Seguidamente apresenta-se a figura 4.1 com as relações estabelecidas entre as variáveis dependentes (relação com chefia e trabalho) e independentes (comprometimento). As análises foram efetuadas com recurso ao SPSS *Statistics*, versão 22 e ao AMOS (*software* de modelização de equações estruturais), versão 22.

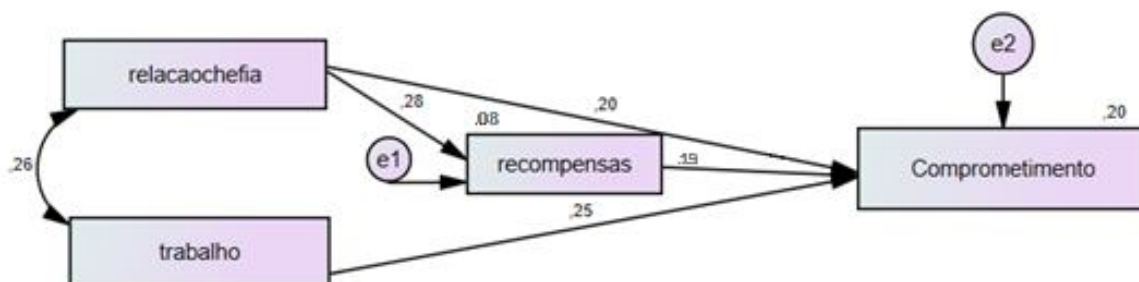


Figura 4.1 – Modelo de mediação

Verifica-se efeito direto da satisfação no fator relação com a chefia sobre o comprometimento, contudo também se verifica um efeito indireto mediado pela motivação no fator recompensas. Em relação ao trabalho verifica-se um efeito direto sobre o comprometimento. A correlação entre a relação com a chefia, o trabalho e o comprometimento é 0,517.

A satisfação é mediada pela motivação no fator recompensas e em conjunto levam ao comprometimento organizacional.

O modelo estrutural estimado (Figura 4.1) tem um bom ajuste, tal como se comprova com os índices expostos na tabela 4.18 (Marôco, 2011).

Este é um modelo recursivo em que a influência das variáveis flui sempre na mesma direção.

Tabela 4.18 – Índices de ajuste do modelo

	Resultado	Critério de bom ajustamento
Índices de ajustamento absoluto		
<i>Chi-Square (X)</i>	1.559	
<i>p</i>	1	≤ 0.05
RMSEA	0.053	≤ 0.05
GFI	0.996	≤ 0.95
Índices de ajustamento relativo		
RMR	0.514	≤ 0.10
AGFI	0.961	≥ 0.95
NFI	0.980	≥ 0.95
CFI	0.996	≥ 0.95

Os dados expostos permitem confirmar a existência de efeitos de mediação, ou seja, as Recompensas (motivação) são mediadoras da satisfação na Relação com a Chefia sobre o Comprometimento Organizacional.

CAPITULO V

5.1 – Discussão

Após a apresentação dos resultados, importa agora refletir sobre estes e sobre as possíveis implicações dos mesmos.

Era objetivo deste trabalho identificar os diferentes níveis de satisfação, motivação e comprometimento organizacional existentes entre as unidades orgânicas e os serviços da Universidade, assim como entre o ensino universitário e o ensino politécnico. Em termos gerais, os inquiridos apresentam bons níveis de satisfação global.

Verificou-se que existem diferentes médias de satisfação entre as unidades orgânicas e os serviços, mas os valores não são estatisticamente significativos, contudo são valores bastante indicativos das diferenças existentes, mas estas diferenças só existem na relação com a chefia, verificando-se que a relação com as chefias no ensino politécnico é mais satisfatória do que no ensino universitário.

O trabalho confirma parcialmente este objetivo. Verificando-se que existem diferenças estatisticamente significativas apenas na Relação com a Chefia, ou seja, a satisfação no relacionamento com as chefias é maior nos funcionários não docentes no Ensino Politécnico em comparação com o Ensino Universitário.

Concluimos então que os funcionários não docentes da UAIG estão globalmente satisfeitos, apresentando uma percentagem de 68.1%, no entanto esta satisfação incide no relacionamento com as chefias o que vai de encontro ao que Cunha et al (2007) defendem, ou seja que as características da supervisão tem sido consideradas como um dos determinantes da satisfação.

Procurou-se verificar se os funcionários que trabalham nas Unidades Orgânicas e nos Serviços têm diferentes níveis de comprometimento.

Após análise, verificaram-se algumas diferenças ao nível do comprometimento afetivo, mais elevado nas unidades orgânicas, enquanto os funcionários não docentes afetos aos serviços estão comprometidos ao nível do comprometimento

instrumental. Os funcionários não docentes das unidades orgânicas sentem-se ligados emocionalmente com a instituição, os dos serviços sentem que necessitam da instituição para sobreviver e nutrem um sentimento de obrigação em relação à mesma. Meyer e Allen (1997) afirmam que o relacionamento que um funcionário possui com a organização engloba vários níveis dos três comprometimentos, porém com níveis de expressão distintos, uma vez que este constructo é multidimensional.

Em relação ao comprometimento, procurou-se diferenças entre os funcionários que trabalham no sistema Universitário e no sistema Politécnico, não se verificam diferenças estatisticamente significativas ao nível do comprometimento entre o sistema Universitário e o Politécnico. Contudo verifica-se um elevado nível de Comprometimento Afetivo em todos os grupos.

Não se encontraram diferentes níveis de identidade entre os funcionários que trabalham nas Unidades Orgânicas e nos Serviços, assim como entre o sistema Universitário e no sistema Politécnico.

Após análise apurou-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas ao nível da identidade entre as Unidades Orgânicas e os Serviços e o sistema Universitário e o Politécnico.

Contudo é de notar o elevado nível de identidade em todos os grupos.

O sentimento de identificação do funcionário não docente com a instituição atua como fonte simbólica de proteção, desencadeando processos emocionais, que tendem a contribuir para a criatividade no trabalho. Este tipo de comprometimento abrange um processo de identificação e envolvimento do funcionário com a instituição e é formado individualmente. As mulheres, por norma, dão mais importância aos valores e aos objetivos da instituição. Meyer e Allen (1997) advogam que as características da organização, ou seja, fazer com que os funcionários se sintam importantes e capazes dentro da instituição, assim como a experiência no trabalho para que se sintam autorrealizados e recompensados, leva a que se comprometam cada vez mais com a instituição.

Maciel (2011) no seu estudo diz que indivíduos com maior necessidade de desenvolvimento e que procurem mais desafios terão um vínculo mais aprofundado

com a sua organização, identificando-se mais com a mesma e manifestando uma maior vontade de permanecer no seu local de trabalho.

No que diz respeito à antiguidade dos funcionários, após análise, verificou-se que existem diferenças estatisticamente significativas ao nível do comprometimento organizacional no geral, ou seja, a antiguidade influencia o comprometimento organizacional. As diferenças mais significativas recaem sobre o grupo com mais antiguidade, ou seja, o grupo “Mais de 21 Anos”. Incidem sobre os três níveis do comprometimento organizacional, sendo os funcionários não docentes com mais antiguidade os mais comprometidos com o trabalho, confirmando a tese de Meyer e Allen (1997) que dizem que o relacionamento que um funcionário possui com a sua organização engloba vários níveis dos três comprometimentos, sendo um constructo multidimensional. Estes valores devem-se ao facto de estarem há mais tempo na instituição pois existe uma tendência para ocuparem posições hierárquicas mais altas, com maior responsabilidade, melhor remuneradas e que revelam menor desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade de trabalho (Cunha et al, 2007). No entanto, estes funcionários, mesmo que o pretendam, têm dificuldade em encontrar outro local de trabalho. Com a crise que o país atravessa, é cada vez mais difícil. Assim sendo o compromisso com a instituição é mais elevado.

O objetivo era verificar se a motivação tem um papel mediador entre a satisfação e o comprometimento organizacional.

As recompensas não são só o salário do funcionário, até porque este só por si não é motivador (Cunha et al, 2004), as pessoas são motivadas pela realização pessoal, pela oportunidade de realizar tarefas desafiantes, de desenvolverem as suas competências, assim como pela formação e promoção. Herzberg, na sua teoria bifactorial sugere que o salário não é fator motivador, ou seja, não é condição suficiente para motivar, mas é condição necessária para que os fatores motivacionais se possam desenvolver. Hackman e Oldham no seu modelo das características da função e com base em estudos empíricos concluem que a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback* são características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação. Os estados psicológicos críticos, definidos pelos autores como significado

experimentado, responsabilidade experimentada e o conhecimento dos resultados, quando estas características estão inseridas na função, esta tende a aumentar a motivação intrínseca dos funcionários, assim como a satisfação geral face ao trabalho, que por sua vez leva a que o funcionário sinta necessidade de crescimento ou desenvolvimento profissional (Cunha et al, 2007). Na UAlg em relação ao sistema de recompensas, quanto ao salário nada se pode fazer, uma vez que são medidas governamentais, mas atualmente aposta-se na formação, nos conhecimentos específicos, na experiência, no esforço, no empenhamento, promove-se a mobilidade entre carreiras, aposta-se na aprendizagem contínua do funcionário, criam-se oportunidades de desenvolvimento, ao percecionarem esses investimentos os funcionários valorizam o que a instituição tem para lhes oferecer. Consequentemente o desenho do modelo de mediação indica-nos que a motivação no fator das recompensas desempenha um papel de mediador entre a satisfação e o comprometimento organizacional porque as pessoas sentem-se motivadas pelas recompensas, pelo trabalho, sentem-se bem no desempenho das suas funções, assim como no relacionamento com as suas chefias o que as leva a sentirem-se satisfeitas e como consequência a comprometerem-se cada vez mais com o trabalho e a instituição.

Conclusões

No início desta investigação/trabalho tinha-se a “certeza” que os funcionários não docentes mais satisfeitos e motivados eram os que estão afetos às unidades orgânicas, por pensar-se que estes gozavam de maior autonomia e liberdade, por serem mais criativos e gostarem de assumir as suas responsabilidades, terem capacidade de exercer alto grau de imaginação, inovação e criatividade na resolução dos problemas, tal como McGregor identificou na sua Teoria Y, uma vez que a hierarquia está mais afastada em comparação com os funcionários não docentes afetos aos serviços. Porque aí sim, a hierarquia está mais presente e visível, pois é onde se situa o núcleo dessa mesma hierarquia. Contudo, este estudo mostra que é exatamente o contrário. Ao longo deste trabalho verifica-se que os funcionários não docentes mais satisfeitos desempenham funções nos “Serviços”, e essa satisfação só se manifesta na relação com as chefias. Mostra também que são os funcionários não docentes afetos aos “Serviços” que apresentam maiores níveis de Comprometimento Instrumental, contudo verificam-se elevados níveis de Comprometimento Afetivo em todas as unidades e serviços, o que vai de encontro ao estudo desenvolvido por Lemos et al (2011), que diz que quando a predominância da dimensão afetiva é significativa, mostra que as pessoas se sentem confortáveis com as atividades que desenvolvem e sentem prazer em fazer parte da organização.

Existem instrumentos poderosos de motivação dos funcionários e de qualificação da própria instituição, tais como um conjunto de boas práticas de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho é um instrumento poderoso, quando bem aplicado, para averiguar quais as necessidades existentes, a caracterização dos perfis profissionais adequados a cada posto de trabalho, programas de formação para os funcionários administrativos e técnicos, tendo em conta o perfil profissional e as necessidades de formação adequadas ao desempenho das suas funções.

A adoção de uma cultura de gestão focada na valorização das pessoas que procure a conciliação entre as competências individuais e os objetivos organizacionais conduz à melhoria nos desempenhos individuais e, por sua vez, no desempenho da própria instituição. Filho et al (2010) no seu estudo concluiu que, não pode haver satisfação plena no trabalho se não houver reconhecimento das qualificações adquiridas pelo trabalhador. A mobilidade é um instrumento de gestão de recursos

humanos muito motivador dos funcionários (Silva A.; Leite A.; Ribeiro J.; Fonseca L.; 2011). O desenvolvimento organizacional beneficia o trabalho de equipa e cria colaboradores mais flexíveis. Presentemente as multicompetências e a polivalência são características muito valorizadas (Silva et al, 2011). Com a mobilidade o funcionário adquire conhecimento sobre toda a estrutura e funcionamento da instituição, fica com a noção da cultura da mesma e constrói pensamentos e competências fundamentais para a eficiência do seu desempenho diário. A mobilidade é uma maneira de evitar o excesso/escassez de efetivos, possibilita segurança na manutenção de postos de trabalho e resposta ao preenchimento desses mesmos postos que ficaram disponíveis, com aposentação, através do recurso ao capital humano interno (Silva et al, 2011).

Outra prática de recursos humanos que não envolve gastos e é tão simples de concretizar é o elogio e o reconhecimento do funcionário. Sendo uma prática pouco utilizada, já se vai vendo mais hoje em dia, mas como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o autorrespeito e a autoconfiança e ajuda a que o funcionário explore as suas próprias potencialidades. Um elogio do superior hierárquico para com o funcionário, leva a que ele perceba que o crescimento da instituição é também o seu crescimento, e é um impulso extraordinário para que faça um trabalho cada vez mais de alta qualidade, porque trabalhadores motivados pela competência procuram ter o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se para ser inovadores.

Em conclusão é nos serviços que os funcionários não docentes estão mais satisfeitos, confirmada na relação com a chefia. Contudo, também se verifica que no ensino politécnico existem diferentes níveis de satisfação, também na relação com a chefia, ou seja, a satisfação na relação com a chefia é maior nos funcionários não docentes afetos ao ensino politécnico em comparação com o ensino universitário. No geral os funcionários não docentes estão satisfeitos com as suas chefias.

Também os níveis de Comprometimento Organizacional são mais elevados nos serviços, mais concretamente no comprometimento instrumental, no entanto todos os funcionários não docentes apresentam elevados níveis de comprometimento afetivo em todas as unidades e serviços. Pela análise efetuada, também se verifica que as médias apuradas indicam que existe uma forte relação de identidade com a Universidade no geral, o que leva, segundo Lemos et al (2011) a que os funcionários

construam uma realidade social duradoura que motiva uma mudança de mentalidades e de atitudes por acreditarem nos valores e metas da instituição.

Verifica-se também que os funcionários não docentes com mais tempo de serviço na instituição são os mais comprometidos nas três dimensões (instrumental, afetivo e normativo). O que nos leva a concluir que a antiguidade influencia o Comprometimento Organizacional.

Mediante estes resultados seria interessante para trabalho futuro, daqui por alguns anos voltar a inquirir os funcionários não docentes sobre estes temas, principalmente se a situação económica do país for mais estável do que a atual, e também depois de nova mudança na equipa reitoral, porque este estudo foi feito na transição do antigo para o atual reitor.

Considera-se também que seria interessante desenvolver um trabalho em que se investigasse quais as variáveis que contribuem para uma maior identidade à universidade por parte dos seus funcionários.

As reflexões aqui contidas e as observações que resultaram permitem aprofundar a compreensão das relações entre os temas estudados. No entanto, verificaram-se algumas limitações, primeiro por a autora ser funcionária da UAlg, levou a que alguns colegas sentissem receio em responder ao inquérito; segundo porque o estudo foi realizado numa altura de transição de reitores, toda a população académica estava numa incerteza, resultante da preocupação em quem iria ser eleito e quais as políticas que iriam ser aplicadas pela nova equipa; terceiro a amostra não é representativa de todos os funcionários que exercem funções na UAlg; quarto, e último, a falta de informação ao longo dos anos sobre a satisfação, a motivação e o comprometimento organizacional, uma vez que não existem estatísticas sobre esta temática, não permitindo a possibilidade de comparação.

Em todo o caso, parece-nos que, com o presente estudo, contribuímos para um melhor conhecimento da motivação e da satisfação dos colaboradores não docentes da Universidade do Algarve.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, M. T. (2011). *O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social*. Dissertação de Mestrado. Obtido de Repositorium da Universidade do Minho - Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/17759>
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. (2007). *Implicação Organizacional – Um estudo confirmatório de validação do instrumento*. Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa, Portugal: Edições Colibri.
- Bastos, A. V. (2000). *Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho*. Recuperado de http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=41
- Brandão, M., & Bastos, A. (1993). *Comprometimento organizacional em uma instituição universitária*. Revista de Administração, 28(3), 50–61. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18599/comprometimento-organizacional-em-uma-instituicao-universitaria/i/pt-br>
- Coutinho, C. P.; (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. Almedina. ISBN: 9789724044873;
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda - 3ª Edição.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda - 6ª Edição.
- Difini, C. D. (2002). *Avaliação da Satisfação e Motivação dos Técnico-Administrativos em uma Instituição de Ensino Superior: um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, Brasil. Recuperado de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1693/000355317.pdf?sequence=1>
- Duarte, N. F., (2006). *Teoria de Mintzberg – Mintzberg e o desenho organizacional*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Coimbra Recuperado de http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F66328%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FTeoria_de_Mintzberg.pdf
- Ferreira, J. C., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Inglaterra: Stanford University Press; New impression edition.
- Fortin, M. F.; (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência. ISBN: 972-8383-10-X.
- Lemos, M. M., Souza, M. P., Filho, T. A., & Silva, T. N. (2011). *Identidade Social e Comprometimento Processos Reativos ao Ambiente?* Artigo - VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0374_2059.pdf

- Lopes, C. I. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Dissertação de Mestrado. Setúbal, Portugal: Instituto Politécnico de Setúbal/Escola Superior de Ciências Empresariais. Recuperado de Repositório Comum: <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4111>
- Machado, M. d., Soares, V. M., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. (2013). *Satisfação e Motivação no Trabalho: Um Estudo sobre os Docentes do Ensino Superior em Portugal*. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, p. 95 a 108. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/4319Brites.pdf>
- Machado, H. V. (2003) *A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise*. *Revista de Administração Contemporânea – Versão On-line ISSE* 1982-7849 - Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552003000500004>
- Maciel, B. S. (2011). *O impacto das características do trabalho no compromisso organizacional*. *Dissertação de Mestrado - Universidade do Minho*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/15886>
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com SPSS Statistics (5ª ed)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, C. A., & Cunha, M. P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marqueze, E. C.; Moreno, C. R. C.; (2009) *Satisfação no Trabalho e Capacidade para o trabalho entre docentes universitários – Psicologia em Estudo*, V. 14, n. 1, p. 75-82 - Sistema Integrado de Bibliotecas Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://producao.usp.br/handle/BDPI/12939>
- Martinez, M^a. C. e Paraguay, A. I. B. B. (2003). *Satisfação e Saúde no Trabalho – aspectos conceituais e metodológicos*. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 6, 59 – 78. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>
- Martins, A. P. (2012). *Gestão dos fatores motivacionais intervenientes na satisfação/motivação dos profissionais da equipa multidisciplinar do Centro de Saúde de Bragança*. Dissertação de Mestrado - Instituto Politécnico de Bragança. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10198/8215>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. V. 2 de *Advanced Topics in Organizational Behavior*. SAGE Publications, ISBN 0761901051, 9780761901051.
- Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.

- Mintzberg, H. (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall International editions, 0134558588, 9780134558585
- Mintzberg, H. (2004), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote, Lisboa, Portugal.
- Moterani, L. (2010). Obtido de Luigui Moterani : repensando o fantástico mundo dos negócios: Recuperado de <http://luiguimoterani.com.br/2010/09/09/produtividade-e-satisfacao-nas-organizacoes/>
- Neto, M. M. (1996). *Nós e os Outros - Dinâmicas intergrupais: turismo e identidade social no Algarve*. Lisboa: Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Biblioteca da Universidade do Algarve [Consultada em papel].
- Newstron, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior – Human behavior at work* – Londres, McGraw-Hill.
- Pereira, A. M. (2004). *Introdução à Administração*. São Paulo: Prentice Hall - (3ª Edição).
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda - 3ª Edição.
- Ramos, S. M. (2009). *Motivação e Satisfação dos Trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Recuperado de https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11933/1/Relat%C3%B3rio%20Final_Sara%20Ramos.pdf
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava Edición ed.). (A. S. Molina, Trad.) México: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). *Essentials of Organisational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall/Pearson Education International.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ª Edição ed.). (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Pearson - Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2013). *Ebook Psychology - Organizational Behavior, 15th Edition*. Obtido em agosto de 2013 - Copyright © 2013 Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall, de Ebook Psychology: Recuperado de http://thepiratebay.sx/torrent/8463985/Organizational_Behavior__15th_Edition__By_Stephen_P._Robbins__Ti
- Rocha, J. A. O. (2000). *Modernização das universidades e gestão participada*. Comunicação apresentada no Seminário sobre Modernização Administrativa das Universidades, Porto. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/2925>
- Santos, J. (2010). *Cultura e Dinâmicas Organizacionais em Instituições de Ensino Superior: Implicações para e nos activos humanos* (Tese de Doutoramento) FCHS - Universidade do Algarve - cedido pela autora

- Seleme, P. D. (2012). *Comportamento Organizacional*. Recuperado de <http://pt.calameo.com/read/00336696725cecf1e5b50>
- Silva A.; Leite A.; Ribeiro J.; Fonseca L.; (2011). *Contribuições para uma Política de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Aveiro Recuperado de <https://www.ua.pt/conselhogeral/ReadObject.aspx?obj=21038>
- Silva, F.P. (2013) – *Comprometimento Organizacional como Predictor das Intenções de Abandono: Cultura Organizacional como variável moderadora* – Dissertação de Mestrado – Lisboa - Recuperado de <http://hdl.handle.net/10437/5025>
- Soares, F. M. (2013). *Clima Organizacional e suas Relações com Factores como Liderança, Motivação, Mudança Organizacional e Estresse*. Trabalho de conclusão de curso. Brasília, Brasil: UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Recuperado de <http://hdl.handle.net/235/3965>
- Sousa, J. D. (2011). *Relação entre Satisfação laboral e Compromisso Organizacional numa empresa de Tecnologias de Informação*. Repositório da Universidade do Minho: Recuperado de <http://hdl.handle.net/1822/17747>
- Tavares Filho, J. P.; Cassanta, S. M. T.; Silva, C. F. S. A.; Klagenberg, M. M.; Alves Filho, D.G.; Feijó, M. J. N. P.. (2010) *Satisfação no Trabalho/Universidade Pública* – Artigo apresentado no X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul – Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97003>
- Tavares, M. S. R. A. (2010). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana actual* - Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA na Área Científica de Gestão de Recursos Humanos apresentada à Universidade Aberta – Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.2/1477>
- Tavares, R. (2010). *Motivação: uma arma contra o absentéismo e a rotatividade*. Recuperado de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-uma-arma-contra-o-absenteismo-e-a-rotatividade/47074/>
- Vala, J., Monteiro, M. B., Lima, L., & Caetano, A. (1995). *Psicologia Social das Organizações - Estudos em Empresas Portuguesas* (2ª Edição ed.). Oeiras: Celta.
- Vaz, L. M. J.; Mauch P. E. (2011): "*Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações*", en *Contribuciones a la Economía*, en <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
- Vieira, C.; Santos, M.; (2003). *Análise de Inquérito aos Funcionários não Docentes da Universidade de Évora*. Universidade de Évora / Pró-Reitoria para a Avaliação Institucional/2003. Recuperado de <http://gdoc.uevora.pt/312558>
- Viseu, J. N. (2011). *Um estudo sobre a reputação, satisfação e motivação em contexto organizacional - um caso no setor público*. Dissertação de Mestrado - Universidade do Algarve. Faro. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.1/2725>

ANEXO

Questionário

Exmo(a). Senhor(a)

Sou estudante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e estou de momento a realizar um estudo sobre as atitudes dos trabalhadores da Universidade do Algarve face ao trabalho. Neste sentido, elaborei um questionário para o qual venho solicitar a sua colaboração.

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais; em momento algum será possível a identificação da inquirida ou do inquirido.

Desde já agradeço a sua disponibilidade.

Utilize a escala que lhe apresentamos seguidamente para responder a cada um dos itens:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Muito	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo Muito

	1	2	3	4	5	6	7
1. Considero que os objetivos definidos são claros.							
2. Tenho confiança na minha chefia.							
3. O meu trabalho é importante para mim.							
4. Tenho um trabalho rotineiro.							
5. Considero que os meus objetivos de trabalho estão bem definidos.							
6. Tenho confiança nos meus colegas.							
7. Tenho um trabalho que me obriga a aplicar conhecimentos diversificados.							
8. Eu participo na definição dos meus objetivos com o avaliador.							
9. Considero que é difícil atingir os objetivos estabelecidos.							
10. Sei o porquê da minha função.							
11. Não tenho autonomia no trabalho que faço.							
12. O trajeto de casa à universidade é penoso ou demorado.							
13. Tenho possibilidade de dar sugestões.							
14. As minhas ideias são consideradas.							
15. O meu chefe pede a minha opinião.							
16. Sou reconhecido pelo meu trabalho.							
17. O meu chefe trata-me com respeito.							
18. Recebo informações insuficientes sobre o desempenho da minha Unidade Orgânica.							
19. No meu serviço trabalha-se em equipa.							
20. Os funcionários não são tratados com justiça.							
21. Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.							
22. O meu chefe não põe obstáculos para nos ausentarmos, para resolver problemas pessoais.							
23. Está satisfeito em relação às perspetivas de promoção.							
24. Está satisfeito relativamente à organização onde trabalha.							
25. Está satisfeito relativamente ao funcionamento do departamento onde							

trabalha.							
26. Está satisfeito relativamente à colaboração com os seus colegas de trabalho.							
27. Está satisfeito relativamente à remuneração que recebe.							
28. Está satisfeito relativamente à competência do seu superior imediato.							
29. Está satisfeito relativamente ao trabalho que realiza.							
30. Está satisfeito relativamente à competência dos seus colegas.							

Pedimos agora que pense em que medida os seguintes aspetos são importantes para si – responda utilizando a escala seguinte:

1	2	3	4	5	6	7
Nada importante	Muito Pouco importante	Pouco Importante	Medianamente importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Em que medida é importante para si ser:	1	2	3	4	5	6	7
1. Funcionário da Universidade							
2. Funcionário da sua Unidade Orgânica							
3. Funcionário do seu Departamento ou Serviço							

Tudo somado e nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com o seu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
Extremamente insatisfeito	Insatisfeito	Ligeiramente insatisfeito	Neutro	Ligeiramente satisfeito	Satisfeito	Extremamente Satisfeito

1. Tudo somado e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta organização, diria que está:

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Qual o grau de concordância em cada afirmação?

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Muito	Discordo	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo Muito

- _____ 1. Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta instituição.
- _____ 2. Gosto de falar sobre a minha instituição com pessoas, fora da instituição.
- _____ 3. Sinto, realmente, como se os problemas desta instituição fossem meus.
- _____ 4. Esta instituição tem um grande significado para mim.
- _____ 5. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a minha instituição neste momento.
- _____ 6. Sentir-me-ia culpado se, neste momento, deixasse a minha instituição.

-
- _____ 7. Não deixaria a minha instituição, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.
-
- _____ 8. Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha instituição, mesmo se quisesse.
-
- _____ 9. Muito da minha vida seria desmembrado se decidisse deixar a minha instituição neste momento.
-
- _____ 10. Deixar agora esta instituição exigiria um sacrifício pessoal considerável.
-
- _____ 11. Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta organização seriam mais elevados do que os benefícios.
-
- _____ 12. Não deixaria esta instituição pelo que poderia perder.
-
- _____ 13. Continuo a trabalhar para esta instituição porque não acredito que qualquer outra empresa me pudesse oferecer os benefícios que tenho aqui.
-

A informação que se segue será unicamente utilizada para fins estatísticos.

Sexo: Feminino Masculino

Idade:

Até 25 Anos 26 a 40 Anos

41 a 55 Anos Mais de 56 Anos

Habilitações literárias

Escolaridade Obrigatória Ensino Secundário

Bacharelato/Licenciatura Ensino Pós Graduado

Outro _____

Qual a função que desempenha?

Dirigente Técnico Superior

Assistente Técnico Assistente Operacional

Informática

Tem subordinados? Não Sim Quantos? _____

Há quanto tempo (anos) desempenha a sua função atual?

Até 5 Anos 6 a 10 Anos

11 a 20 Anos 21 a 30 Anos

Mais de 31 Anos

Qual o Serviço a que está afeto?

Ensino Universitário Ensino Politécnico
Serviços

Há quantos anos trabalha na Universidade?

Até 10 Anos 11 a 20 Anos
Mais de 21 Anos

Muito Obrigada pela sua participação!