



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

FACULDADE DE ECONOMIA

**Análise de determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa
Nacional de Moçambique, E.P, Cidade de Maputo, período 2010-2016**

Domingos Agostinho Mirasse

Dissertação de Mestrado submetida em cumprimento parcial para a obtenção
do Grau de Mestre em Gestão Empresarial na Faculdade de Economia da
Universidade Eduardo Mondlane

Maputo, Junho de 2018

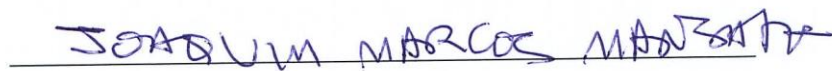
DECLARAÇÃO DO AUTOR

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

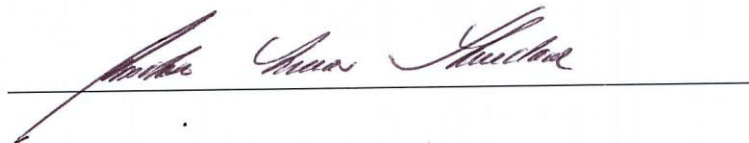

(Domingos Agostinho Mirasse)

APROVAÇÃO DO JÚRI

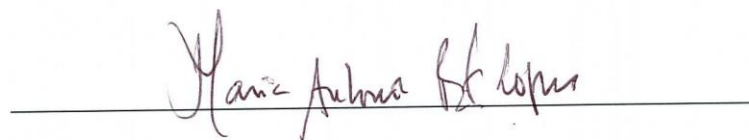
Este trabalho foi aprovado com 17 valores no dia 31 de Agosto de 2018, por nós, membros do Júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do Júri)



(Arguente)



(A Supervisora)

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Agostinho Mirasse (em memória), pelos ensinamentos sobre como encarar a vida, mesmo perante adversidades.

À minha mãe, Madalena Coiualetto, pelo amor e paciência, que mesmo à distância, soube transmitir seu carinho por mim.

Aos meus filhos, Lucílio e Norival, que pretendendo servir de exemplo para eles e incentivá-los a estudar arduamente, foram grande estímulo para terminar este trabalho.

Aos meus irmãos, Severiano Mirasse (em memória), que foi o responsável máximo pela minha formação acadêmica, e Maria Mirasse, quem me ensinou a ler e a escrever ainda nas classes iniciais do ensino.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Agostinho Mirasse (em memória) e Madalena Coiualetto que, com a graça de Deus e mesmo não tendo tido oportunidade de estudar, sempre valorizaram o estudo e tudo fizeram para que seguisse este caminho.

À Direcção da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., representada pelo Dr. Armindo Matos, Presidente do Conselho de Administração, pela bolsa de estudo concedida para o Curso de Mestrado.

À Prof.^a Doutora Maria Antónia Rocha Fonseca Lopes, minha Orientadora, pela sábia e incansável orientação na elaboração deste trabalho, pelo incentivo e ensinamentos necessários para a vida académica e socioprofissional.

Aos professores do Mestrado que, durante os dois anos da formação, foram passando as ferramentas indispensáveis ao conhecimento científico.

Aos colegas da turma de Mestrado em Gestão Empresarial (MGE), 9^a edição, com os quais passei momentos desafiantes e alegres, também troquei experiências de vida.

À Dra. Rosimine Givá, pelo apoio prestado ao longo de toda a formação e encorajamento na realização deste trabalho.

Aos trabalhadores da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., pela sua colaboração, especialmente àqueles que tendo recebido o questionário, preencheram-no e procederam à sua devolução.

À minha família, Delfina (esposa), Lucílio e Norival (filhos) que, apesar das minhas ausências em alguns momentos que devia estar com eles, por motivo de estudos, foram sempre compreensivos e nunca deixaram de manifestar o seu amor e carinho por mim.

A todos os familiares e amigos que me encorajaram a trabalhar arduamente para a concretização deste trabalho.

Por fim, a todas as outras pessoas que, ainda que de forma indirecta, deram o seu contributo para a realização deste trabalho.

RESUMO

Diante da crescente necessidade de valorização do Homem no local de trabalho, como factor de competitividade dos negócios, as organizações procuram proporcionar os seus trabalhadores um ambiente de trabalho que os torne satisfeitos, reforçando a possibilidade de retê-los, e ainda atrair novos talentos.

Esta pesquisa visa analisar os determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., a fim de identificá-los. Para orientar a pesquisa, foram formuladas as hipóteses nula “ H_0 : Os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo, não são as características do trabalho” e alternativa “ H_1 : Os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo, são as características do trabalho. Recorreu-se ao questionário *Dubai Job Satisfaction Scale* para a recolha de dados e ao programa *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS) para o seu processamento estatístico. Os resultados de testes estatísticos sugeriram para a rejeição da hipótese nula.

Em relação à percepção dos trabalhadores sobre a sua satisfação, ela está mais associada a factores higiénicos, como ter bom salário e incentivos financeiros, benefícios sociais, boas condições de trabalho e bom ambiente no trabalho, mas também a factores motivacionais, com maior destaque para progressão na carreira profissional e o reconhecimento.

Além disso, os trabalhadores não estão satisfeitos com factores salários e incentivos, oportunidade de promoção e o desenvolvimento pessoal; mostram-se indiferentes com factores supervisão, políticas e estratégias da empresa, níveis de *stress* no trabalho e avaliação de desempenho. Contudo, estão satisfeitos com factores satisfação global no trabalho, natureza do trabalho, comunicação e relacionamento com os colegas, por isso, estes são determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo.

Palavras-Chave: Satisfação no trabalho; Determinantes da satisfação no trabalho; Escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Faced with the growing need to value Man in the workplace, as a factor of business competitiveness, organizations seek to provide their workers with a work environment that will satisfy them, reinforcing the possibility of retaining them, and still attract new talent.

This research aims to analyze the most relevant determinants of satisfaction in the National Press of Mozambique, E.P., in order to identify them. To guide the research, the null hypotheses "H0: The most relevant determinants of satisfaction in INM, EP, Maputo City, are not the characteristics of the work" and alternative "H1: The most relevant determinants of satisfaction in INM, EP, Maputo City, are the characteristics of the work. The Dubai Job Satisfaction Scale questionnaire was used for data collection and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program for statistical processing. The results of statistical tests suggested for the rejection of the null hypothesis.

Regarding workers' perception of their satisfaction, it is more associated with hygienic factors such as having good salaries and financial incentives, social benefits, good working conditions and good working environment, but also with motivational factors, career advancement and recognition.

In addition, workers are not satisfied with salary and incentive factors, promotion opportunity and personal development; they are indifferent to supervision factors, company policies and strategies, stress levels at work and performance evaluation. However, they are satisfied with factors overall satisfaction of work, nature of the work, communication and relationship with colleagues, so these are the most relevant determinants of satisfaction in INM, E.P., Maputo City.

Keywords: Satisfaction at work; Determinants of job satisfaction; Scales and measures of satisfaction evaluation at work.

LISTA DE ABREVIATURAS

DJSS - Dubai Job Satisfaction Scale

E.P. - Empresa Pública

INM - Imprensa Nacional de Moçambique

INM, E.P - Imprensa Nacional de Moçambique, Empresa Pública

JDI - Job Descriptive Index

JDS - Job Diagnostic Survey

JIG - Job in General Scale

JSS - Job Satisfaction Survey

MSQ - Minnesota Satisfaction Questionnaire

SPSS - *Statistical Package For The Social Sciences*

UEM - Universidade Eduardo Mondlane

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Introdução	1
1.2. Motivação da Pesquisa	1
1.3. Objectivos da Pesquisa	2
1.3.1. Objectivo geral	2
1.3.2. Objectivos específicos	2
1.4. Contribuições da Pesquisa	2
1.5. Formulação do Problema da Pesquisa	3
1.6. Formulação de Hipóteses	3
1.7. Estrutura da Dissertação	4
1.8. Limitações	5
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1. Contextualização	6
2.2. O Conceito de satisfação no trabalho	8
2.3. Teorias e Modelos sobre a satisfação no trabalho	10
2.3.1. A teoria clássica	11
2.3.2. A teoria das necessidades	12

2.3.3.	A teoria dos dois factores	13
2.3.4.	A teoria das necessidades aprendidas de McClelland	15
2.3.5.	As teorias X e Y	16
2.3.6.	A teoria da equidade.....	17
2.3.7.	A teoria das expectativas.....	18
2.3.8.	A teoria da discrepância	19
2.3.9.	A teoria do processamento social da informação	20
2.3.10.	A teoria do grupo de referência social.....	21
2.3.11.	A teoria da adaptação ao trabalho	21
2.3.12.	A teoria dos eventos situacionais	23
2.3.13.	O Modelo de satisfação de facetas	23
2.3.14.	O Modelo das características do trabalho.....	23
2.3.15.	O Modelo dinâmico da satisfação no trabalho	25
2.4.	Determinantes da satisfação no trabalho	26
2.5.	Modelos de avaliação da satisfação no trabalho	29
2.5.1.	Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas	29
2.5.2.	Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas.....	30
2.5.3.	Modelo dos efeitos de variáveis situacionais	30
2.5.4.	Modelo interactivo	30
2.6.	Escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho	30
2.6.1.	Job in General Scale.....	31
2.6.2.	Job Descriptive Index.....	31

2.6.3.	Job Satisfaction Survey	32
2.6.4.	Job Diagnostic Survey.....	32
2.6.5.	Minnesota Satisfaction Questionnaire.....	33
2.6.6.	Dubai Job Satisfaction Scale	33
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....		34
3.1.	Métodos de abordagem, de procedimentos e técnicas.....	34
3.2.	Estudo Empírico – Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.	35
3.3.	Métodos e técnicas de recolha de dados.....	36
3.3.1.	Caracterização da amostra.....	37
3.3.2.	Técnicas de recolha de dados	43
3.4.	Método e técnicas de análise de dados.....	44
CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO.....		45
4.1.	Apresentação de Resultados.....	45
4.2.	Discussão de Resultados	68
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		75
5.1.	Conclusões do estudo empírico.....	75
5.2.	Recomendações.....	76
BIBLIOGRAFIA.....		77
APÊNDICES.....		85
ANEXOS.....		121

ILUSTRAÇÕES

Lista de Figuras

Figura 1: Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações	13
Figura 2: Os factores higiénicos e motivacionais.....	15
Figura 3: Teoria de equidade e o papel da comparação social.....	17
Figura 4: Elementos da teoria da expectativa.....	19
Figura 5: Modelo da discrepância aplicado à satisfação com salário.....	20
Figura 6: Modelo das características da função	25
Figura 7: Determinantes da satisfação no trabalho	29

Lista de Graficos

Gráfico 1: Divisão de trabalhadores por sexo	38
Gráfico 2: Divisão de trabalhadores por idade.....	39
Gráfico 3: Divisão dos trabalhadores por estado civil	39
Gráfico 4: Divisão de trabalhadores por habilitações literárias.....	40
Gráfico 5: Divisão de trabalhadores por antiguidade.....	40
Gráfico 6: Divisão de trabalhadores por exercício de cargo de chefia.....	41
Gráfico 7: Divisão de trabalhadores por sector de afectação	41
Gráfico 8: Divisão de trabalhadores por tipo de vínculo.....	42
Gráfico 9: Divisão de trabalhadores por tipo de carreira	42
Gráfico 10: Perfil de médias do factor 01- Satisfação com os salários e incentivos.....	47
Gráfico 11: Perfil de médias do factor 02 – Satisfação com a supervisão	48

Gráfico 12: Perfil de médias do factor 03 – Satisfação com oportunidades de promoção.....	49
Gráfico 13: Perfil de médias do factor 04 – Satisfação com políticas e estratégia organizacional ..	50
Gráfico 14: Perfil de médias do factor 05 – Satisfação com relacionamento com colegas de trabalho	51
Gráfico 15: Perfil de médias do factor 06 – Satisfação com o desenvolvimento profissional	52
Gráfico 16: Perfil de médias do factor 07 – Satisfação com a natureza do trabalho.....	53
Gráfico 17: Perfil de médias do factor 08 – Satisfação com a comunicação	54
Gráfico 18: Perfil de médias do factor 09 – Satisfação com o nível de <i>stress</i> no trabalho	55
Gráfico 19: Perfil de médias do factor 10 – Satisfação com avaliação de desempenho	56
Gráfico 20: Perfil de médias do factor 11 – Satisfação global do trabalho.....	57
Gráfico 21: Perfil de médias de todos os factores	58

Lista de Tabelas

Tabela 1: Resumo das variáveis sociodemográficas	37
Tabela 2: Agrupamento de factores da satisfação na INM, E.P.....	58
Tabela 3: Estatísticas descritivas do factor 3 por sexo	60
Tabela 4: Teste de normalidade do factor 3 por sexo.....	61
Tabela 5: Teste de homogeneidade de variância do factor 3 por sexo	61
Tabela 6: Teste ANOVA do factor 3 por sexo.....	61
Tabela 7: Estatísticas descritivas do factor 03 por função de chefia	62
Tabela 8: Teste de normalidade do factor 03 por função de chefia.....	62
Tabela 9: Teste de homogeneidade de variância do factor 03 por função de chefia.....	62
Tabela 10: Teste ANOVA do factor 03 por função de chefia.....	63

Tabela 11: Estatísticas descritivas do factor 03 por sector de afectação	63
Tabela 12: Teste de normalidade do factor 03 por sector de afectação.....	64
Tabela 13: Teste de homogeneidade do factor 03 por sector de afectação	64
Tabela 14: Teste ANOVA do factor 03 por sector de afectação.....	64
Tabela 15: Estatísticas descritivas do factor 11 por sexo	65
Tabela 16: Teste de normalidade do factor 11 por sexo.....	65
Tabela 17: Teste de homogeneidade de variância do factor 11 por sexo	65
Tabela 18: Teste ANOVA do factor 11 por sexo.....	66
Tabela 19: Estatísticas descritivas do factor 11 por sector de afectação	66
Tabela 20: Teste de normalidade do factor 11 por sector de afectação.....	66
Tabela 21: Teste de homogeneidade de variância do factor 11 por sector de afectação	67
Tabela 22: Teste ANOVA do factor 11 por sector de afectação.....	67
Tabela 23: Estatísticas do teste Qui-quadrado	67

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Actualmente, o Homem é considerado o activo mais valioso da organização, daí que merece toda a atenção sobre o seu estado de satisfação no local de trabalho.

Neste sentido, a presente dissertação tem como título: “Análise de determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P, Cidade de Maputo, período 2010-2016”, apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

1.2. Motivação da Pesquisa

A escolha deste tema justifica-se por ser actual e despertar maior interesse dos pesquisadores teóricos e práticos, por um lado. Por outro, a satisfação tem sido associada aos níveis de produtividade e de rotatividade dos trabalhadores na organização.

Assim, esta dissertação tem como objectivo analisar os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., a fim de identificá-los e, desta forma, permitir aos gestores desta empresa adoptar estratégias adequadas de gestão de pessoas que visam aumentar os níveis de satisfação ou evitar a insatisfação dos trabalhadores. Para esta pesquisa, entenda-se como determinantes mais relevantes da satisfação, os factores que, na percepção dos trabalhadores da INM, E.P., mais contribuíram para a sua satisfação, decorrente da avaliação que estes fazem a cada factor.

O período de 2010-2016 corresponde ao intervalo de tempo, em anos completos, decorrido desde a transformação da Imprensa Nacional de Moçambique em empresa pública. Embora a INM, E.P. tenha sido criada em Dezembro de 2009, através do Decreto nº 84/2009, de 29 de Dezembro, os seus órgãos de gestão começaram a exercer as suas funções no ano de 2010, e porque a pesquisa iniciou no decurso do ano de 2017, então o último ano considerado para efeitos desta pesquisa foi 2016.

1.3. Objectivos da Pesquisa

1.3.1. Objectivo geral

- Analisar os determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.

1.3.2. Objectivos específicos

- Descrever a percepção dos trabalhadores sobre a sua satisfação.
- Avaliar os determinantes da satisfação por meio de escalas de medida.
- Identificar os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P.

1.4. Contribuições da Pesquisa.

As contribuições dos resultados desta pesquisa, para a prática, foi proceder à verificação empírica dos determinantes da satisfação da INM, E.P. permitindo agrupá-los em três categorias: os mais relevantes, os relevantes e os menos relevantes, no sentido do grau de contribuição de cada grupo de factores na satisfação dos trabalhadores no momento em que a pesquisa foi realizada. Com este agrupamento, permite os gestores da empresa promover acções específicas com vista a potenciar os factores negligenciados e elevar os níveis de satisfação na empresa.

Para a teoria, o contributo desta pesquisa reside nos resultados de determinantes da satisfação obtidos em uma empresa do ramo gráfico, de capitais exclusivamente do Estado moçambicano, empresa pública.

Para a investigação, o contributo neste âmbito é de os resultados da aplicação do questionário *Dubai Job Satisfaction Scale*, num contexto de uma empresa pública moçambicana do ramo gráfico, inserida numa cultura diferente daquela do país onde este questionário foi aplicado pela primeira vez (Emirados Árabes Unidos). Embora um factor da satisfação (percepção pública) que compunha o referido questionário tenha sido substituído pelo outro (satisfação global do trabalho), para adequar à realidade do tipo de

organização na qual esta pesquisa foi realizada, não afectou a sua utilidade (vide apêndice B).

Esta pesquisa contribuiu também para o desenvolvimento profissional e pessoal, pois permitiu estabelecer interacção com trabalhadores de diferentes categorias, idades e sensibilidades, melhorando, deste modo, o conhecimento sobre a temática satisfação no trabalho que actualmente desperta interesse de teóricos e gestores de empresas.

Permitiu, ainda, melhorar a sensibilidade sobre a importância da valorização do trabalhador e de seus sentimentos, despertando o interesse na implementação de melhores práticas de gestão de recursos humanos nas empresas, cujos benefícios são para os trabalhadores e para as organizações.

1.5. Formulação do Problema da Pesquisa

A Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. apresenta níveis elevados de rotatividade e absentismo, pois em 2016, de acordo com os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos, foram desvinculados 6 trabalhadores e registadas 199 faltas. Isto pode ser indicador da presença de factores da satisfação cuja análise da sua influência no trabalho se mostra pertinente, daí que desperta o interesse em identificá-los. Diante disso, levanta-se a seguinte questão:

Quais são os determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. (INM, E.P), Cidade de Maputo?

1.6. Formulação de Hipóteses

- H_0 : Os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo, não são as características do trabalho.
- H_1 : Os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo são as características do trabalho.

1.7. Estrutura da Dissertação

Este trabalho de pesquisa estrutura-se em cinco capítulos, nomeadamente, introdução, revisão de literatura, metodologia de pesquisa, apresentação de resultados e discussão, por fim, conclusões e recomendações.

O primeiro capítulo corresponde à Introdução, na qual para além de indicação do título do trabalho, a motivação da pesquisa, os objectivos, a pergunta de pesquisa e as respectivas hipóteses, faz-se referência a outros capítulos.

O segundo capítulo corresponde à Revisão de Literatura, na qual são abordados a contextualização da pesquisa, o conceito da satisfação no trabalho, as respectivas teorias e modelos, os determinantes da satisfação no trabalho, os respectivos modelos de avaliação e, por fim, as escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho.

O terceiro capítulo corresponde à Metodologia de Pesquisa, na qual, para além de se apresentar um breve referencial teórico, são abordados estudo empírico sobre a Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., métodos e técnicas de recolha de dados, métodos e técnicas de análise de dados.

O quarto capítulo corresponde à Apresentação de Resultados e Discussão, na qual faz-se a apresentação dos resultados, desde as variáveis sociodemográficas, análise dos factores da satisfação no trabalho, análises inferenciais com recurso a testes estatísticos de normalidade, homogeneidade de variâncias, teste de ANOVA, bem como a testagem das hipóteses formuladas. Por último, faz-se a respectiva discussão dos dados

O quinto capítulo corresponde às conclusões e recomendações, cujo conteúdo visa tirar conclusões sobre a percepção dos trabalhadores da INM, E.P. em relação à sua satisfação, sobre as hipóteses formuladas e sobre identificação dos determinantes mais relevantes na INM, E.P.

1.8. Limitações

Para esta pesquisa, apontam-se como limitações a impossibilidade de generalizar os resultados, devido ao reduzido tamanho de amostra, uma vez tratar-se de uma única empresa. Também a falta de recursos financeiros não permitiu abranger as três delegações provinciais da INM, E.P. cuja contribuição dos 17 trabalhadores afectos àquelas, enriqueceria mais os resultados.

Para além disso, a diversidade de factores do contexto e da função, a particularidade de cada respondente e impossibilidade de prever todas as possíveis situações que seriam necessárias nesta pesquisa, tornam também limitadas as possibilidades de generalizar os resultados.

Apesar destas limitações, e tendo em conta a vastidão da temática satisfação no trabalho, embora tenha sido muito estudada, existem ainda muitas possibilidades de explorá-la e cada estudo irá, certamente, acrescentar algo útil para conhecimento nesta área. Evidência disso é a controvérsia que ainda persiste entre teóricos que trataram desta temática.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Contextualização

A procura de organizar a empresa com eficácia técnico-económica pôs em evidência a importância do “factor humano” Pimentel (2012: 34). Na perspectiva deste autor, com o surgimento da Escola das Relações Humanas, a organização passa a ser considerada como um lugar de realização da personalidade de indivíduos (lógica dos sentimentos) e não só como um espaço de resposta às necessidades económicas. Neste sentido, a satisfação no trabalho é um tema relevante. Além disso, o grau de adequação das estratégias de actuação organizacional contribui para a satisfação no trabalho (GOMES *et al.*, 2000: 40). Portanto, se ele for baixo, traduz-se por altas taxas de rotação e elevado absentismo ou por manifestação comportamental como saída externa, voz, lealdade, negligência e saída interna.

Satisfação no trabalho é uma questão importante que afecta não só a produtividade do trabalho e desempenho, mas também contribui para a satisfação com a vida (LUZZI & SPENCE, 2011 citado por PACHECO, 2012: 26). Pois a satisfação com a vida é positivamente associada com à satisfação no trabalho (ROSTA, NYLENNA e AASLAND 2009 citados por PACHECO, 2012: 27). Por isso, satisfação no trabalho é um tema que tem mobilizado a atenção de pesquisadores do comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX (SIQUEIRA, 2008: 265). Neste sentido, vários estudos têm sido levados a cabo em diferentes países. Um estudo realizado nos Estados Unidos de América mostrou que o maior factor de causa de doenças cardíacas não é fumo, o colesterol ou falta de exercícios, mas a insatisfação profissional (KILIMNIK e MORAIS, 2000) citados por Serra (2010: 3). Outro estudo feito na Austrália, em 2003, que procurou analisar a percepção dos trabalhadores sobre a relação com o seu trabalho, revelou baixos níveis de satisfação com as práticas de gestão, um sentimento de insegurança no emprego (...) e insatisfação com a falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar (BIRCH e PAUL, 2003) citados por Serra (2010: 3). Em 1997, foi realizado um estudo em que um em seis trabalhadores se mostrou insatisfeito com seu trabalho, cujos factores do ambiente constituíram um foco de preocupação (...) (LOWE, 2003) citado por Serra (2010:

4). Ainda no Canada, uma pesquisa em seis organizações de Saúde, dos 40 factores preditores de satisfação no trabalho que se pretendiam identificar, os mais mencionados foram boa comunicação, equilíbrio na qualidade do trabalho, boa atitude de decisão, satisfação com nível de remuneração, reconhecimento pelo trabalho executado, tarefas claras, bom nível de informação sobre a organização, trabalho em equipa, relações entre colegas, horas semanais de trabalho, oportunidades de treinamento e desenvolvimento (KRUEGER *et al.*, 2003) citados por Serra (2010: 4).

Sobre ambiente de trabalho, Bastos (2004) citado por Serra (2010: 3) refere que os Países em desenvolvimento, como Moçambique, os trabalhadores são expostos a longas jornadas de trabalho, sem a mínima condição física, frequentemente enfrentando condições adversas de higiene e conforto que em nada contribuem para a satisfação no trabalho. De acordo com Tatsuse & Sekine (2011) citados por Pacheco (2012: 23), outros estudos estabelecem a relação entre satisfação no trabalho e factores sociodemográficos nomeadamente, um estudo realizado no Japão em que os resultados indicam que os homens com menos de 25 de idade ou mais de 45 anos que trabalhavam até no máximo 8 horas apresentavam maior satisfação.

Também na área da saúde, os estudos de Wang, Tao, Ellenbecker e Liu (2011), envolvendo enfermeiros, concluíram que o nível de educação, os anos de experiência profissional e o estado civil não apresentam relação com satisfação no trabalho. Enquanto Voltmer, Rosta, Siegrist e Aasland (2011), numa amostra de médicos alemães e noruegueses, concluíram, de igual modo, que não existe relação entre a idade e sexo com a satisfação no trabalho. No entanto, Stacciarini e Troccoli (2004), num estudo com enfermeiros, referiram que os homens apresentam maior satisfação no trabalho do que as mulheres. Pelo contrário, Sibbald, Enzer, Coop, Rout e Sutherland (2000), num estudo com médicos de família, referiram que as mulheres apresentam maior satisfação no trabalho. Na opinião de Pacheco, isto mostra que as conclusões ao nível das diferenças entre géneros não são coerentes. Isto pode dever-se a diferenças culturais, pois a diversidade cultural, de acordo com Lima *et al.* (1988: 447) terá um impacto sobre os estados dos indivíduos e sobre a forma como exprimem.

Assim, a pontuação média obtida para cada sexo, no estudo realizado por Luzzi e Spencer, revelou que apenas nas dimensões da satisfação no trabalho, relacionamentos com os

colegas e da responsabilidade administrativa foram significativamente diferentes entre homens e mulheres, sendo maior nas mulheres.

2.2. O Conceito de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada de diferentes modos, ora como uma emoção ora como uma atitude (LIMA, VALA e MONTEIRO, 1994) citados por Cordeiro e Pereira (2006: 69). Facto corroborado por Ferreira, Neves e Caetano (2001) citados por Serra (2010: 2). Em qualquer dos casos, trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho ou experiências em contexto de trabalho (LIMA *et al.*, 1988). Isto resulta da evolução do conceito “satisfação no trabalho” ao longo do tempo. É um conceito amplamente estudado por causa de seus efeitos sobre a produtividade e a retenção de funcionários (MOUNT, ILIES, & JOHNSON, 2006; e WEGGE, PARKES & VAN DICK, 2007) citados por Pacheco (2012: 17). Além disso, Pérez-Ramos (1980) citado por Martinez e Paraguay (2003: 60) apresenta o tratamento do conceito “satisfação no trabalho” como sinónimo de “motivação”. Neste sentido, este autor chama a atenção de que a confusão entre os termos "motivação" e "satisfação" causa falhas na formulação de hipóteses e na selecção de instrumentos de pesquisa, em especial às destinadas a correlacionar satisfação de trabalho e produtividade. Contudo, Steuer (1989) citado por Martinez e Paraguay (2003: 60) diferencia esses termos ao explicitar que “motivação” manifesta a tensão gerada por uma necessidade e “satisfação” expressa a sensação de atendimento da necessidade.

Na perspectiva do conceito satisfação no trabalho como estado emocional, de acordo com Wright & Cropanzano (2000) e Zalewska (1999a) citados por Martinez e Paraguay (2003: 60), há dois componentes da satisfação: o primeiro, cognitivo, o qual refere-se ao que o indivíduo pensa e as suas opiniões sobre o trabalho e o segundo, afectivo ou emocional, o qual diz respeito o quão bem a pessoa se sente em relação a um trabalho. Entende-se por “emoção” um estado de excitação do corpo marcado por muitas mudanças psicológicas (ALMEIDA, 1995: 19). Também um estado de espírito que parcialmente decorre do estado de excitação, que pode ser agradável ou desagradável. Por fim, considera ainda ser a materialização de tudo isto através de algumas formas de expressão – a voz, a expressão facial, os gestos.

O conceito satisfação no trabalho pode ser tratado como “atitude”. Nesta perspectiva, segundo Pérez-Ramos (1980) citado por Martinez e Paraguay (2003: 60), por atitude entende-se a “disposição para actuar e assumir posição perante determinadas situações”. Para Almeida (1995: 11) “atitude” são disposições em relação a objectos, a pessoas, a acontecimentos, ou atributos de qualquer um destes. As atitudes aparecem como associações entre objectos e respectivas avaliações por parte de indivíduos, traduzindo a componente afectiva e emocional das experiências individuais ou crenças (ALCOBIA, 2001) citado por Cordeiro (2006: 69).

Portanto, de acordo com Martinez e Paraguay (2003: 60), se atitudes são disposições para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções, pode-se considerar que algumas atitudes são decorrentes da satisfação no trabalho, mas não a sua definição.

Martins (1984) citado por Martins e Santos (2006: 196) afirma que Taylor (1947) considerava satisfação no trabalho “ (...) uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios”.

Robbins (2002) citado por Serra (2010: 2) considera também satisfação com trabalho “(...) atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Hellriegel, Slocum e Woodman (2001) e Robbins (1998) citados por Siqueira (2008: 265) acrescentam que ainda hoje é possível encontrar o conceito de satisfação no trabalho sendo tratado como atitude, especialmente em manuais do comportamento organizacional.

Enquanto Locke (1976) e Brief (1998) citados por Cunha, Rego, Cunha, Cardoso e Neves (2016: 148) consideram satisfação com trabalho como um estado emocional ou resultante da avaliação ou experiências proporcionadas pelo trabalho. Definição que tem, ainda hoje, o impacto mais importante para o conceito (MARTINS e SANTOS, 2006: 196).

Peter (1990) citado por Cordeiro e Pereira (2006: 69) considera satisfação no trabalho sentimentos ou respostas afectivas a dados aspectos situacionais, associando estes afectos à diferença percebida entre o que é esperado como resultado justo e o que é recebido.

Wagner III e Hollenbeck (2002) citados por Serra (2010: 2) consideram satisfação no trabalho como um sentimento agradável, resultante da percepção ou da realização de valores

do indivíduo, inerentes à realização do seu próprio trabalho. Também George e Jones (1999) citados por Cunha *et al.* (2016: 148) definem satisfação no trabalho como o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho.

Segundo Gomes *et al.* (2000: 38) a satisfação traduz uma resposta emocional e afectiva, gratificante, que resulta da situação de trabalho. Alcobia (2001) citado por Cordeiro (2006:69) distingue os conceitos resposta afectiva e resposta emocional. Pois no seu entender, o termo afecto refere-se a um fenómeno genérico e pouco específico que pode incluir outros fenómenos, tais como as preferências, as avaliações, os estados de ânimo e as emoções.

Decorrente das diferenças do conceito “satisfação no trabalho”, Martins e Santos (2006: 197) identificam dois grupos de autores:

- *Primeiro grupo, que defende que as reacções afectivas de indivíduos dependem da interacção entre eles e seu meio, cujos defensores são Vroom (1964), Loffquist e Davis (1969), Orpen (1974) E Landy em Toulson & Smith (1994).*
- *Segundo grupo, que defende que o indivíduo precisa satisfazer necessidades ou atender a valores para sentir-se satisfeito no trabalho, sendo seus defensores Herzberg e cols. (1959) e Locke (1976).*

Abordados os diferentes modos do conceito satisfação no trabalho, seguem as teorias e modelos desenvolvidos em torno deste conceito.

2.3. Teorias e Modelos sobre a satisfação no trabalho

De acordo com Lima *et al.*, (1994) citados por Cordeiro e Pereira, (2006: 70), é fácil constatar a existência de divergências teóricas ao nível das relações causais entre conceitos, assim como os factores que determinam a satisfação no trabalho. Isto decorrente da inexistência de modelos teóricos sólidos nesta área. Neste sentido, segundo Seco (2000: 96), grande parte das teorias que procuram explicar a satisfação profissional se relaciona estreitamente com teorias de motivação no trabalho. Por isso, de acordo com Locke (1976) citado por Seco (2000: 96), as teorias dividem-se em duas grandes categorias:

- *As teorias de conteúdo - procuram dar conta das necessidades ou dos valores particulares que importam realçar para que o indivíduo se sinta satisfeito no seu trabalho (SECO, 2000: 110). Enquadram-se nesta categoria as teorias da*

hierarquia das necessidades de Maslow (1954), dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg et al. (1959) e a teoria dos motivos de McClelland (1961).

- *As teorias processuais – mais centradas no ‘como se exprime a motivação’, assumem que as pessoas não são só diferentes em relação àquilo que os motiva, como as suas motivações variam com o tempo e as circunstâncias (SECO, 2000:97). Procuram dar conta das dinâmicas inerentes à construção e desenvolvimento de uma percepção de bem-estar, em contexto de trabalho (SECO, 2000: 110). Fazem parte desta categoria a teoria das expectativas de Vroom (1964), as teorias da discrepância, o modelo das características do trabalho e a teoria de adaptação ao trabalho.*

Alcobia (2001) citado por Pacheco (2012: 19-22) acrescenta, ainda, as teorias seguintes e modelos que explicam a satisfação no trabalho: o modelo de satisfação de facetas de Lawler; a teoria do grupo de referência social; a teoria do processamento social da informação; a teoria dos eventos situacionais, e o modelo dinâmico da satisfação no trabalho.

Também Leite (2013: 9-27) acrescenta a teoria clássica de Frederick W. Taylor, a teoria da equidade e as teorias X e Y de Douglas McGregor, sendo estas últimas as que constituem o quadro teórico de referência ou dominante para este trabalho.

Apresentam-se a seguir, cada uma das teorias e modelos sobre a satisfação no trabalho:

2.3.1. A teoria clássica

A teoria clássica, segundo Abdulla (2009) citado por Leite (2013: 10), foi defendida por Frederick W Taylor (1911). Este defensor dava destaque a importância dos motivos materiais em detrimento dos aspectos humanos para a satisfação no trabalho. Neste sentido, Taylor argumentava que o Homem age racionalmente e toma decisões que lhe possibilitam maximizar a recompensa financeira. Isto mostra que Taylor procurou uma articulação racional dos factores de produção (capital e trabalho) construindo um modelo de organização do trabalho a partir de uma análise das suas componentes materiais e humanas (PIMENTEL, 2012: 34). Por conseguinte, propôs-se construir um método “científico” para fazer coincidir racionalmente os elementos económicos e técnicos da produção: uma organização mais racional de tarefas, “*One best way*”.

A organização racional de trabalho (Taylorismo) é criticada por evidenciar incapacidade para ultrapassar um conjunto de disfunções que não relevam da organização, mas, pelo contrário, de comportamentos individuais e colectivos, tais como conflitos, ausência de iniciativa, comunicações bloqueadas. Portanto, a partir do momento em que o modelo Taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano na empresa, a satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores (LIMA *et al.*, 1988: 441).

2.3.2. A teoria das necessidades

A teoria das necessidades, formuladas por Abraham. H. Maslow (1954), segundo Texeira (2013: 195), assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos:

- *As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ao influenciar o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o chamado princípio da dominância.*
- *As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia.*
- *As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência).*

Leite (2013: 10), por sua vez, afirma que esta teoria assenta num conjunto de necessidades que afecta o comportamento do indivíduo para a sua satisfação. Classificando as necessidades, de forma hierárquica, em fisiológicas, de segurança, sociais, de auto estima e, por fim, de auto realização. Na realidade, segundo Chiavenato (2014: 465), existem duas classes de necessidades: as de baixo nível, tais como fisiológicas e de segurança; e as de alto nível, como necessidades sociais, de estima e de auto realização. Neste sentido, as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa) enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente. Esta teoria aconselha os gestores a reconhecer que as necessidades não atendidas podem resultar em atitudes e comportamentos negativos (SCHERMERHORN, 2007: 313). Também, oportunidades para a satisfação de necessidades podem ter consequências motivacionais positivas.

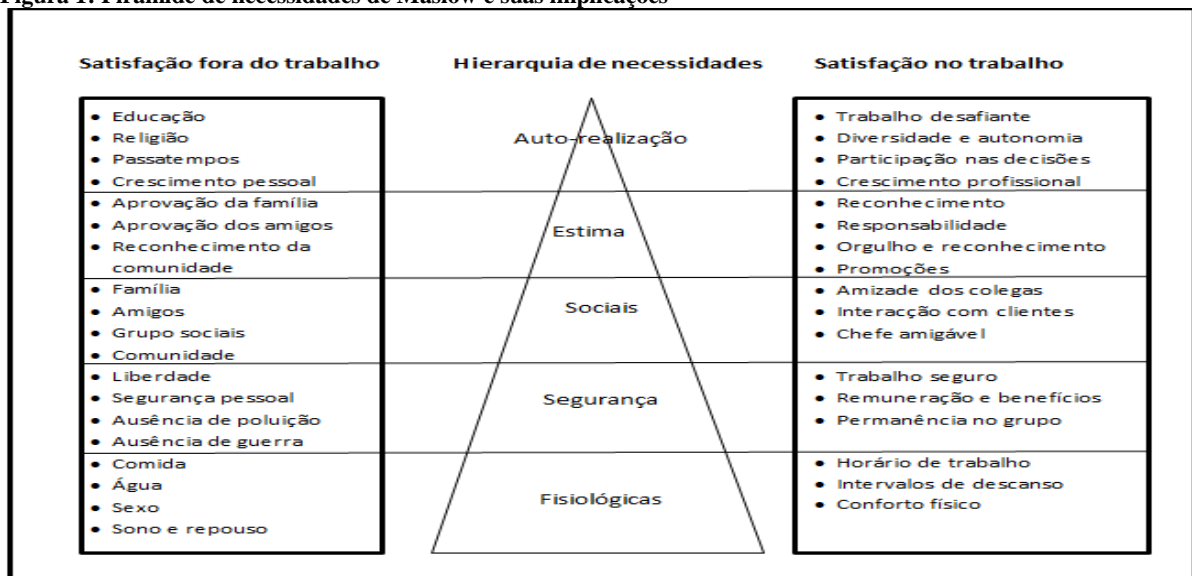
Segundo Texeira (2013: 197), ainda que a teoria de Maslow seja reconhecida e tomada em conta por muitos autores, alguns criticam-na em relação ao número de categorias, sugerindo dois ou três ao invés de cinco, também quanto à ordem na hierarquia, pois consideram que não é a mesma para toda e qualquer pessoa. Também Locke (1976) citado por Seco (2000:

100) afirma que, a conceptualização apresentada por Maslow enferma de algumas limitações, como sejam:

1. *Ele não apresenta prova de que a listagem que propõe seja, efectivamente, constituída por necessidades. Porque, se as de natureza fisiológica são irrefutáveis, o mesmo não sucede com as restantes necessidades da hierarquia*
2. *Na opinião de Locke, confunde valores e necessidades. Enquanto as necessidades são inatas e universais, no que diz respeito aos valores os indivíduos diferem entre si e entre os seus contextos culturais.*
3. *Locke refere ainda que o conceito de auto-realização não apresenta um significado coerente e inteligível. Além disso, Smither (1988) citado por Seco (2000: 101) acrescenta que regista-se ausência de um correspondente biológico para esta necessidade.*

A figura 1 ilustra a pirâmide de necessidades de Maslow, relacionando os níveis das necessidades com a satisfação no trabalho e fora de trabalho.

Figura 1: Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações



Fonte: Chiavenato, 2014: 464

2.3.3. A teoria dos dois factores

A teoria dos dois factores, de acordo com Abdulla (2009) citado por Leite (2013: 12), foi proposta pelo Frederich Herzberg no final da década de 50. Com base nesta teoria, existem dois conjuntos de dois factores distintos, sendo um que determina a satisfação, denominado de factores motivacionais ou factores intrínsecos, e outro que determina a insatisfação, denominados de factores de higiene ou factores extrínsecos. É também

chamada de teoria de factores higiénicos e motivacionais (PACHECO, 2012: 19). Neste sentido, os factores relacionados com a satisfação no trabalho estão associados ao conteúdo do trabalho, conhecidos por factores motivacionais. Enquanto os relacionados à insatisfação estão associados ao contexto, conhecidos por factores higiénicos. Segundo este autor, Herzberg (1966) identifica os factores motivacionais como correspondendo a elementos situados nas necessidades superiores da hierarquia sugerida por Maslow (1954) e factores higiénicos os que se situam nos níveis inferiores da mesma hierarquia.

Na opinião de Abdulla, em relação ao enriquecimento das tarefas, refere que Locke (1976) critica a lógica inerente à associação entre o enriquecimento das tarefas e a satisfação no trabalho. Segundo Dubrin (1998: 189) a teoria de Herzberg originalmente lidou com satisfação no trabalho, mas agora é também considerada uma teoria de motivação no trabalho. Afonso (2010: 51) acrescenta que o resultado da investigação de Herzberg e seus colaboradores, segundo o qual os factores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas, contribuiu para a necessidade de separar os conceitos de motivação e satisfação.

Portanto, com base nos resultados da pesquisa de Herzberg, este sugere que o oposto da satisfação é a não satisfação, e que o inverso da insatisfação é a não insatisfação. Por isso, a grande inovação desta teoria reside no postulado da independência entre factores de satisfação e de insatisfação, contrastando as teorias tradicionais que pressupunham uma continuidade entre os dois pólos (SECO, 2000: 103). Esta bipolarização, de acordo com Seco (2000: 104) leva Herzberg a admitir que, ao nível psicológico, o indivíduo apresenta uma estrutura de necessidades com dupla orientação: evitar o que é desagradável e, ao mesmo tempo, desenvolver-se e realizar-se.

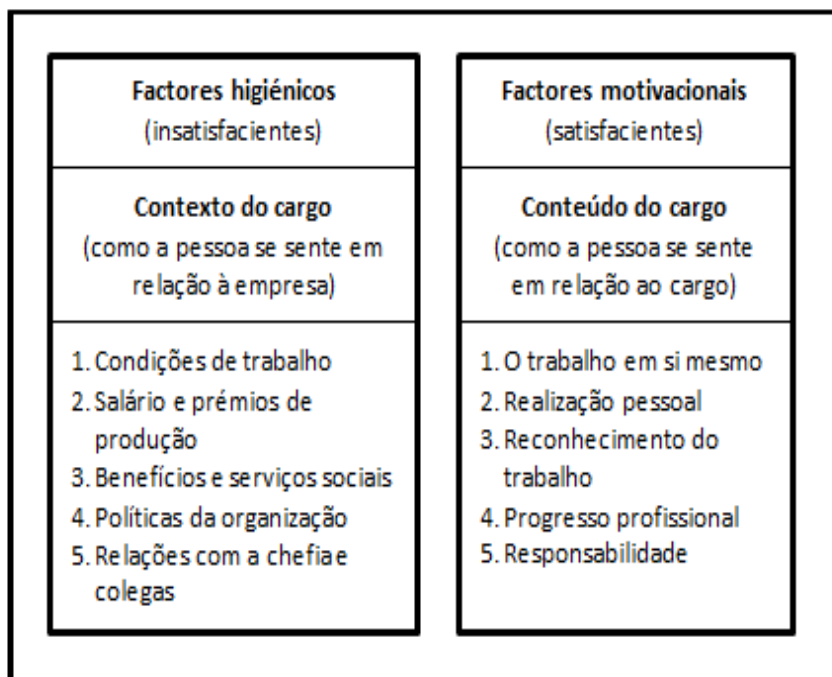
Não obstante, a contribuição desta teoria sobre o tema satisfação no trabalho, é criticada porque suas generalizações tem por base em pequenas amostras em sua pesquisa, como também por simplificar muito a natureza da satisfação no trabalho, sem tomar em consideração ao contexto do trabalho, ao conteúdo ou ambos simultaneamente (CHIAVENATO, 2014: 466).

Além disso, não é consensual o pressuposto de que todos os trabalhadores procuram maior responsabilidade e desafio no trabalho, bem como de que os factores higiénicos não podem

contribuir para a satisfação e a motivação (DUBRIN, 1988: 190). Este autor argumenta que muitas pessoas experimentam satisfação e motivação elevadas devido à existência de mais elementos, como segurança no trabalho e condições de trabalho agradáveis. Robbins (1996) citado por Seco (2000: 106) acrescenta que a insistência de Herzberg em dois continuums unipolares parece indefensável, quer lógica quer empiricamente, pois em termos de confirmação empírica desta teoria, os resultados revelam que, tanto os factores de conteúdo como os de contexto contribuem para a satisfação e para a insatisfação.

Apesar de pouca confirmação empírica, e das críticas apresentadas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente utilizada e a maioria dos gestores está familiarizada com as suas recomendações (SECO, 2000: 206). A figura 2 mostra o conjunto de elementos que constituem factores higiénicos e factores motivacionais na teoria de Herzberg.

Figura 2: Os factores higiénicos e motivacionais



Fonte: Chiavenato, 2014: 465

2.3.4. A teoria das necessidades aprendidas de McClelland

A teoria das necessidades aprendidas de McClelland, de acordo com Seco (2000: 107), apresenta três necessidades mais importantes para compreender a motivação para o trabalho: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Neste sentido, os indivíduos com necessidade de realização (os “high achievers”) gostam de assumir responsabilidades pessoais na busca de soluções para os problemas e na tomada de

decisões que visam estabelecer objectivos exigentes, mas a assumir riscos calculados, dando valor o *feedback* sobre o seu desempenho. Por sua vez, indivíduos com alta necessidade de poder, empenham em exercer influência e controlo sobre outros, preocupando-se mais com o prestígio, o estatuto e a relação de liderança do que com desempenho eficaz. Enquanto os indivíduos com elevada necessidade de afiliação apresentam um forte desejo de aprovação e confiança, uma tendência para agir de acordo com as normas valorizadas pelo grupo e um verdadeiro interesse pelos sentimentos e avaliações dos outros. Também preferem situações de cooperação, procurando estabelecer inter-relações que envolvam um elevado grau de compreensão mútua (SECO, 2000: 108).

Portanto, de acordo com McClelland (1961) citado por Seco (2000: 108), estas necessidades são aprendidas no contexto das experiências de vida do indivíduo, particularmente das experiências mais precoces, evidenciando que as práticas educativas vividas na infância são determinantes mais relevantes de motivação de cada indivíduo.

Apesar disso, na opinião de Seco (2000: 108), este modelo com objectivos preditivos é criticado pelo facto de as necessidades variarem inter e intra-individual, em diferentes lugares e tempos. Também pela sua generalização limitada, visto que os dados relativos à necessidade de realização, tal como definido por McClelland, foram obtidos a partir de uma amostra constituída, apenas, por homens americanos.

2.3.5. As teorias X e Y

As teorias X e Y, segundo Gil (2009: 206), foram desenvolvidas por Douglas McGregor em 1960. Por sua vez, Maki (2001) citado por Leite (2013: 19) descreve duas abordagens diferentes e opostas na gestão dos recursos humanos na organização. Nesta perspectiva, a teoria X considera que o trabalhador pouco se aplica ao trabalho, não é proactivo e evita responsabilidades. Por isso, são necessárias atitudes de coacção, controlo e punição. Pelo contrário, a teoria Y defende um ambiente e atitudes que estimulam o desenvolvimento do trabalhador, permitindo-lhe extrair prazer da sua actividade laboral. Não obstante McGregor reconhecer que muitos gestores se inclinam para aplicar a teoria X, considera, no entanto, que a teoria Y é mais realista, seus pressupostos tem mais validade (TEXEIRA, 2013: 192). Na opinião de McGregor, a aceitação da teoria Y traduzirá técnicas de gestão mais participativas. Estas teorias (Teoria X e Teoria Y) constituem quadro teórico de referência para este trabalho.

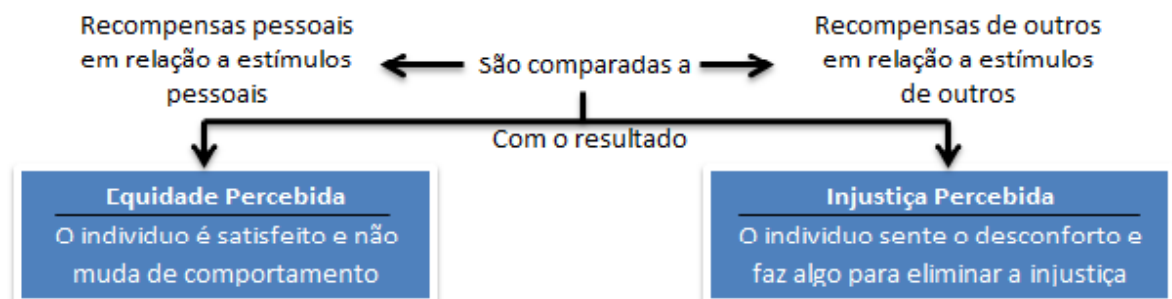
2.3.6. A teoria da equidade

A teoria de equidade foi apresentada por Adams (1963). Este autor, de acordo com Abdulla (2009) citado por Leite (2013: 13) apresenta o conceito de que a percepção de justiça do indivíduo afecta a sua motivação, bem como a sua satisfação no trabalho. Nesse sentido, entende-se como injustiça quando existe desigualdade entre o rácio das compensações de um indivíduo e das suas contribuições, o que constitui o factor de insatisfação. De igual modo, a desigualdade percebida quando se compara o rácio das compensações e contribuições do indivíduo com o de outros na mesma posição resultará em insatisfação.

Esta teoria, segundo Afonso (2010: 56), está associada ao conceito de justiça no local de trabalho. Nesse sentido, este autor considera que existe igualdade quando duas pessoas auferem a mesma recompensa, e existe equidade quando são compensadas em função do esforço, do mérito, do empenho, dos conhecimentos e competências. Apesar desta teoria se concentrar predominantemente na recompensa monetária (FERREIRA *et al.*, 2001 citado por AFONSO, 2010: 58), esses autores (Perreira *et al.*) afirmam que as pessoas são igualmente sensíveis à equidade na distribuição de outro tipo de recompensas organizacionais, tais como estatuto, símbolos, distintivos, distribuição de equipamento e do espaço. Além disso, no entender do Staw (1984) citado por Lima *et al.*, (1988: 446), o principal obstáculo associado à operacionalização deste modelo ou teoria tem sido a definição do outro com o qual os sujeitos se comparam.

A figura 3 mostra o papel da comparação social na perspectiva da teoria de equidade.

Figura 3: Teoria de equidade e o papel da comparação social



Fonte: Schermerhorn, JR., 2007: 318

2.3.7. A teoria das expectativas

A teoria das expectativas foi desenvolvida por Vroom (1964), quem destacou que a satisfação no trabalho tem por base na crença das pessoas sobre a probabilidade de que o esforço leva ao desempenho multiplicado pela probabilidade de que o desempenho produzirá à recompensa, multiplicado pelo valor da recompensa, segundo Abdulla (2009) citado por Leite (2013: 15).

Segundo Chiavenato (2014: 475) a teoria da expectativa argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que acção possa ser seguida por algum resultado e da atractividade desse resultado para o indivíduo. Ela, segundo Afonso (2010: 60), organiza-se em função de três conceitos, nomeadamente, expectativa, valência e instrumentalidade. Assim, entende-se por expectativa a probabilidade subjectiva percebida de que um determinado esforço irá corresponder um determinado desempenho; por valência o grau de atractividade que a recompensa representa para o indivíduo; e por instrumentalidade a probabilidade percebida de que determinado desempenho irá permitir aceder a determinada recompensa. Este modelo, de acordo com Seco (2000: 113), reconhece a importância, quer dos resultados intrínsecos, quer extrínsecos, pelo que não sobrevaloriza à partida qualquer deles, pois, para este autor, os objectivos a alcançar e o valor atribuído são estabelecidos pelo sujeito.

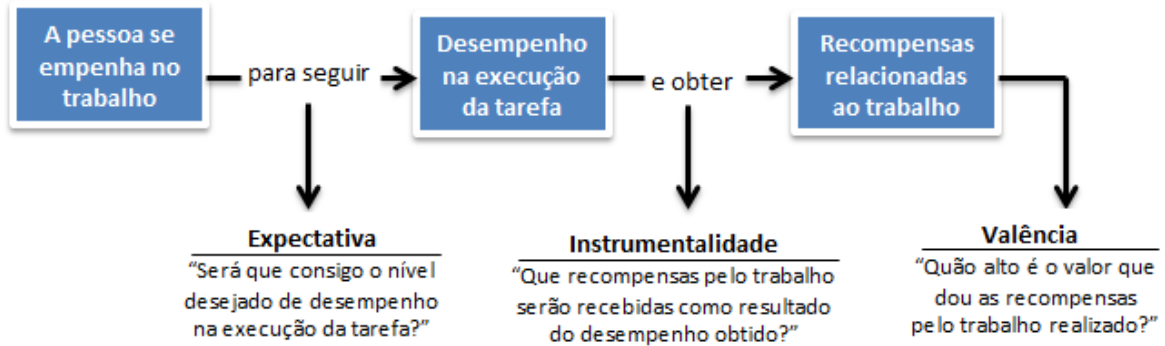
A teoria de expectativa não tem sido amplamente aplicada de forma completa (DUBRIN, 1998: 197). Isto acontece, de acordo com Mitchell (1974), Robbins (1996) citados por Seco (2000: 114) por dificuldades inerentes à operacionalização das relações assumidas:

Estabelecer, objectivamente, os resultados ou recompensas que apresentam uma alta valência para cada indivíduo; definir, de forma específica e precisa, quais são os comportamentos que constituem bons níveis de desempenho; verificar que os níveis de desempenho desejáveis sejam obtidos, e assegurar que existe uma ligação directa, clara e explícita, entre o nível de desempenho desejável e os resultados ou recompensas.

Contudo, na opinião de Dubrin (1998: 197), muitos administradores e outros aplicam e julgam-na útil.

A figura 4 ilustra como se interligam os três elementos que compõem a teoria de expectativa.

Figura 4: Elementos da teoria da expectativa



Fonte: Schermerhorn, JR., 2007: 319

2.3.8. A teoria da discrepância

Segundo Leite (2013: 16) a teoria de discrepância foi apresentada por Locke (1969,1984). Na opinião de Seco (2000: 116), as teorias de discrepâncias defendem que as interpretações sociais acerca dos diferentes tipos de trabalho desempenhado, as representações pessoais que o indivíduo constrói a partir dessas mesmas interpretações e avaliações e, ainda, os processos de comparação pessoal condicionam e afetam as suas percepções e atitudes acerca do trabalho. Neste sentido, segundo este autor, a satisfação depende do grau de concordância entre o que o indivíduo procura no seu trabalho e o que efectivamente consegue obter. Assim, quanto maior desfasamento, menor será a satisfação.

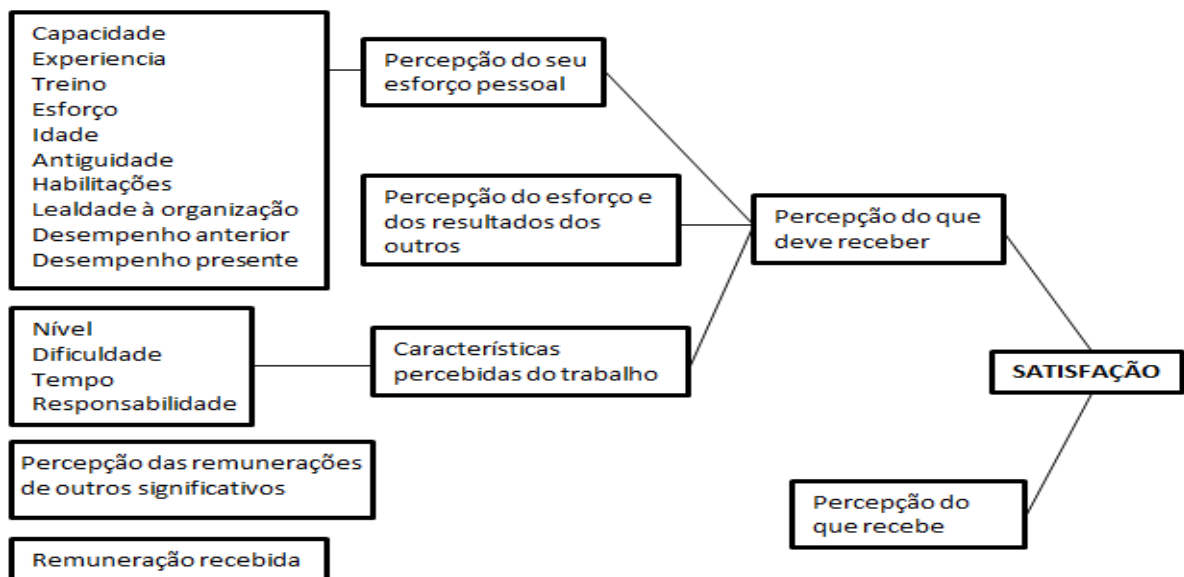
Seco (2000: 116) refere que estes pressupostos foram divulgados a partir dos trabalhos de Locke (1969), tendo-se seguido muitas variantes teóricas. Contudo, Bravo, Peiró & Rodriguez (1996) citados por Seco (2000: 116), referem que as discrepâncias podem ser de dois tipos: interpessoais e intrapessoais. As primeiras emergem do processo de comparação que as pessoas estabelecem entre si e os outros, quando se trata de avaliar a sua satisfação no trabalho. As segundas (discrepâncias intrapessoais) resultam de um processo psicológico de comparação entre os critérios de comparação pessoal e a percepção das experiências de trabalho reais, que podem incorporar as necessidades do indivíduo, valores e recompensas esperadas. Na opinião de Seco (2000: 117), a teoria da equidade de Adams (1965) insere-se no âmbito das formulações conceptuais das discrepâncias interpessoais, segundo a qual um indivíduo apresenta maiores probabilidades de insatisfação quando

percebe que a relação entre os seus contributos para a organização e os benefícios que daí retira é menos satisfatória que a experienciada por outros da organização.

Este modelo é criticado por se mostrar difícil a sua operacionalização, derivada da ambiguidade do processo de comparação social e da ausência especificação atinente às formas como o indivíduo pode resolver a percepção de iniquidade. Para além de não considerar as diferenças individuais, a sua pesquisa centra-se nos efeitos da compensação monetária (SHACKLETON & HASSARD, 1982; STAW, 1984; SMITHER, 1988, SUMMERS & DENISI, 1990; ROBBINS, 1996) citados por Seco (2000: 118).

A figura 5 ilustra a aplicação do modelo da discrepância à satisfação com salário.

Figura 5: Modelo da discrepância aplicado à satisfação com salário



Fonte: Lawler, 1981, citado por Lima *et al.*, 1988: 446

2.3.9. A teoria do processamento social da informação

A teoria do processamento social de informação desenvolvida por Salancik e Pfeffer (1977, 1978), conforme Leite (2013: 17), defende a ideia segundo a qual a informação que o indivíduo percebe no seu ambiente, concomitantemente com o processo de influência social, origina o processo de formação de atitudes e o emergir das necessidades individuais. Portanto, a satisfação é considerada como um produto que provém do processo de influência social assim como um fenómeno originário do contexto social (PACHECO, 2012: 22). Também, de acordo com Lima *et al.* (1988: 446), destaca a importância da informação social disponível e dos processos de influência social e a eles associados para a

compreensão dos fenómenos organizacionais. Neste sentido, os atributos do trabalho e da situação de trabalho são definidos e avaliados pelas percepções dos outros, assim como as necessidades e atitudes de cada um são definidas e determinadas através da informação fornecida acerca do ambiente pelos outros. Esta posição teórica reforça os estudos clássicos sobre o conformismo, como refere Asch (1952) citado por Lima *et al.*, (1988: 447).

2.3.10. A teoria do grupo de referência social

A teoria do grupo de referência social, segundo Pacheco (2012: 21), defende que a satisfação do indivíduo no trabalho está relacionada com as características do seu grupo de pertença. Refere ainda que é no seu grupo que o indivíduo tem a possibilidade de encontrar ou ver-se confrontado com normas que lhe vão dar oportunidade de desenvolver a sua própria ideia do mundo em que vive.

De acordo com Korman (1978) citado por Pacheco, as características do trabalho ao serem compatíveis com essas normas e desejos, vão facilitar o desenvolvimento de atitudes mais favoráveis face ao trabalho, contribuindo, assim, para a satisfação no trabalho. Assim, considerando uma organização enquanto local privilegiado de interação social e de construção do pensamento pelos grupos que a integram, pressupõe a possibilidade da coexistência de diversas culturas dentro de uma mesma organização (LIMA *et al.*, 1988: 447).

Esta diversidade cultural terá impacto sobre os estados dos indivíduos e sobre a forma como exprimem. Neste sentido, e de acordo com Moscovici (1976) citado por Lima *et al.*, (1988: 447), a satisfação enquanto construção social que tem por base nos processos de influência social, o sujeito aparece, simultaneamente, como fonte e alvo de influência.

2.3.11. A teoria da adaptação ao trabalho

A teoria de adaptação ao trabalho, que na opinião de Seco (2000: 126) tem sido considerada como uma das formulações mais completas para a compreensão da satisfação profissional, tem por base a interação entre o indivíduo e o ambiente do trabalho, de acordo com Dawis e Lofquist (1984) citados por Leite (2013: 17). Neste sentido, num processo contínuo e dinâmico, os indivíduos estabelecem uma correspondência com o seu ambiente de trabalho a fim de nele se adaptarem. Pacheco (2012: 20) acrescenta que existem dois tipos de

correspondência: o primeiro descrito pelo grau de correspondência entre os atributos individuais (capacidade e competências próprias) e exigência da própria função, assumindo a designação de resultados razoáveis e, o segundo, refere-se ao grau de correspondência entre o contexto do trabalho e as necessidades e valores individuais.

Segundo Seco (2000: 127), esta teoria situa a satisfação no trabalho como resultado de uma discrepância, no indivíduo, entre as necessidades e os valores que o sujeito pretende alcançar, e o que, realmente, consegue obter, revelando que se trata de uma conceptualização teórica no âmbito das discrepâncias intrapessoais. Bretz & Judge (1994) citados por Seco (2000: 127) acrescentam que para esta teoria, a satisfação profissional traduz uma avaliação subjectiva, feita pelo trabalhador, do grau segundo o qual as suas exigências são satisfeitas pelo contexto do trabalho.

Neste sentido, dado que as relações de ajustamento entre o indivíduo e o contexto apresentam potenciais benefícios a médio e longo prazo, elevando níveis de satisfação e de sucesso intrínseco, então, a opção por estratégia de adaptação ao trabalho afigura útil e pertinente para o bem-estar profissional e para a qualidade e eficácia organizacional, como é confirmado por Rynes, Bretz & Gerhart, (1991); Judge & Bretz, (1992); Fred *et al.* (1999) citados por Seco (2000: 129). Por isso, Bretz & Judge (1994) afirmam que as organizações deveriam ter em atenção as vantagens de uma selecção dos seus trabalhadores com base no critério de ajustamento, presumindo que este tipo de selecção conduziria a uma força de trabalho mais satisfeita.

Apesar da relevância desta teoria na compreensão da satisfação no trabalho, é sujeita a críticas, pois para a sua operacionalização, são apontadas as seguintes limitações: a de conseguir definir e avaliar critérios de ajustamento entre as preferências e requisitos dos indivíduos a seleccionar e as características do contexto a considerar como é sugerido por Muchinsk & Monahan, (1987); Hesketh & Gardner, (1993); Bretz & Judge, (1994), Fried *et al.*, (1999) citados por Seco (2000: 130). Além disso, de acordo com Seco (2000: 130), trata-se de uma conceptualização determinista e estática da realidade social, dominada por conceitos de certeza e de previsibilidade, o que actualmente caracterizam, cada vez menos, os contextos profissionais.

2.3.12. A teoria dos eventos situacionais

A teoria dos eventos situacionais, desenvolvida por Quarstein, McAfee e Glaassman (1992), tem por base na ideia de que a satisfação no trabalho resulta de “características situacionais” e “eventos situacionais” Ferreira *et al.* (2011) citados por Leite (2013: 18). Portanto, as abordagens situacionais consideram os factores situacionais como determinantes da satisfação no trabalho. Incluem a teoria do processamento social da informação e a teoria dos eventos situacionais (PACHECO, 2012: 21). Além disso, este autor refere que a satisfação no trabalho é resultado das respostas emocionais do indivíduo perante a situação em que se encontra.

2.3.13. O Modelo de satisfação de facetas

A abordagem por facetas estuda os diversos aspectos do trabalho de forma sedimentada, possibilitando uma análise mais completa da satisfação no trabalho, porque os trabalhadores tendem a sentir níveis de satisfação diferentes nos vários aspectos relativos ao trabalho (SPECTOR, 2006, citado por PACHECO, 2012: 18). Por conseguinte, o uso de escalas multidimensionais pode ajudar a identificar áreas específicas com diferentes níveis de satisfação, proporcionando informações úteis sobre quais as áreas devem ser abrangidas em programas de intervenção para melhorar a satisfação no trabalho (LUZZI & SPENCER, 2011, citado por PACHECO, 2012: 18).

2.3.14. O Modelo das características do trabalho

Considerado o modelo pragmático e que valoriza as características da tarefa, o modelo das características do trabalho foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1975/1976) e considera existir formas ideais de organização do trabalho que, uma vez implementadas, levarão a um aumento da satisfação, propondo relações interactivas entre as características do trabalho, os estados psicológicos e a motivação do trabalhador (SECO, 2000: 119). Este modelo está na base da intervenção organizacional ao nível do redesenho das funções: enriquecimento e alargamento das tarefas (LIMA, 1988: 443). Portanto, segundo Afonso (2010: 53), alargamento de uma função acontece quando um trabalhador é conferido um maior número de tarefas do mesmo nível de responsabilidade, enquanto no caso de enriquecimento a pessoa assume a realização de tarefas com o nível de responsabilidade superior.

Este modelo também tem como propósito os indivíduos conseguirem motivação através da satisfação intrínseca resultante do desempenho das suas tarefas (PACHECO, 2012: 20). Este autor afirma que Hackman e Oldham (1976) enumeram as características centrais como sendo: variedade de aptidões, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia na função e *feedback*, as quais influenciam nos estados psicológicos dos indivíduos e, por consequência, para o desempenho profissional, para a satisfação no trabalho, para motivação e para *turnover*.

Segundo Leite (2013: 25-26), entende-se por *variedade de competência/aptidões* o grau de exigência que um determinado trabalho precisa para a realização de actividades que lhe são inerentes; por *identidade da tarefa* o grau de exigência necessário para que uma tarefa seja completa; por *significado da tarefa* o grau de importância e o impacto que a tarefa tem na vida ou trabalho de outras pessoas dentro ou fora da organização; por *autonomia* o grau de liberdade e independência que o trabalhador tem de planear e definir os procedimentos necessários à realização da tarefa; por *feedback* o grau de informação recebida pela eficiência e desempenho da própria tarefa, bem como pelo seu desempenho na elaboração e concretização da tarefa pelos terceiros.

Além disso, definem três estados psicológicos críticos associados às cinco dimensões, nomeadamente, experienciar plenamente o significado da tarefa, experienciar a responsabilidade na obtenção de resultados e, por fim, conhecimento dos resultados.

A figura 6 ilustra as dimensões, estados psicológicos críticos e os resultados integrados no modelo das características do trabalho.

Figura 6: Modelo das características da função



Fonte: Cunha *et al.*, 2003 citado por Afonso (2010:49)

2.3.15. O Modelo dinâmico da satisfação no trabalho

Bruggeman, Groskurth e Ulich (1975) citados por Leite (2013: 22) consideram a satisfação no trabalho como resultado de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho. Também Pacheco (2012: 22) corrobora da afirmação e acrescenta que a satisfação é tanto maior quanto maior for a possibilidade que o trabalhador tem de controlar a sua situação de trabalho.

As premissas relativas ao modelo são duas: o valor real das características do modelo e o valor nominal das características do modelo. Para além disso, consideram como variáveis do modelo a congruência ou discrepância entre a real situação de trabalho e o valor nominal do indivíduo; as alterações ao nível das aspirações do indivíduo e os comportamentos adoptados pelo indivíduo face às situações de trabalho. Portanto, a congruência ou discrepância entre as necessidades, as expectativas e os motivos do indivíduo para com a situação de trabalho, influenciadas pelas suas aspirações e as suas estratégias comportamentais adoptadas resultam em diferentes formas de satisfação no trabalho. Bruggeman *et al.* identificaram seis formas distintas de satisfação no trabalho: insatisfação construtiva, insatisfação estável, pseudo-satisfação, satisfação resignada, satisfação estável e satisfação progressiva, de acordo com Alcobia (2000) citado por Pacheco (2012: 22).

A insatisfação construtiva manifesta-se quando o indivíduo tem certa capacidade de tolerância à frustração e mantém o seu nível de aspiração fazendo face aos problemas. Na

insatisfação estável o indivíduo mantém o seu nível de aspiração, contudo, não procura soluções do problema. A pseudo-satisfação caracteriza-se pela frustração e insatisfação sentida pelo indivíduo que não consegue identificar formas para melhorar a sua situação, mesmo mantendo o seu nível de aspiração acaba distorcendo a sua própria percepção da realidade. Na satisfação resignada existe uma insatisfação pouco definida sobre a qual o indivíduo tenta reduzir o seu nível de aspiração de forma a se adequar às condições do trabalho. A satisfação estabilizada ocorre quando o indivíduo procura manter o seu nível de aspiração tendo em conta que se encontra satisfeito com o trabalho. Por fim, na satisfação progressiva o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e tenta aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação.

Recapitulação da Secção 2.3. “teorias e modelos sobre a satisfação no trabalho”

Depois de apresentadas algumas teorias e modelos relativos à satisfação no trabalho, constata-se que eles procuram, em parte, explicar a influência das variáveis para a satisfação no trabalho, as quais constituem determinantes da satisfação no trabalho. Por isso, será sobre estes que a seguir passam a ser abordados.

2.4. Determinantes da satisfação no trabalho

A satisfação em situação de trabalho aparece como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional com posições teóricas muito diversas em relação à natureza dos seus determinantes (STAW, 1984, citados por LIMA, 1988: 441). Apesar disso, Abdulla (2011: 127-128) considera que a literatura sobre determinantes de satisfação no trabalho pode ser dividida em duas perspectivas: a perspectiva de conteúdo, que está associada à realização das necessidades, a qual inclui a teoria das necessidades de Maslow (1954) e a teoria da motivação e higiene de Herzberg *et al.*, (1959), pressupondo que todos os indivíduos possuem o mesmo conjunto de necessidades e, por conseguinte, prescreve as características que devem estar presentes nos trabalhos, e a perspectiva de processo, que enfatiza o papel das necessidades e se concentram no processo cognitivo que leva à satisfação no trabalho, a qual inclui a teoria de expectativa de Vroom (1959) e a teoria de equidade de Adams (1963).

Segundo Ferreira *et al.* (2011) e Lawler (1973) citados por Leite (2013: 38) consideram determinantes da satisfação, variáveis individuais, que engloba as características inerentes a

cada individuo (idade, habilitações literárias, o locus de controle) e variáveis situacionais, as que são inerentes às características do próprio trabalho e ao ambiente circundante (remuneração e incentivos, condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, formação). Ideia corroborada por Hegner, Plank, & Parker (2006) citados por Pacheco (2012: 30). Cordeiro e Pereira (2006: 70) acrescentam, ainda, como determinantes da satisfação as variáveis de interacção social.

Salancick & Pfeffer (1977) citados por Martins e Santos (2006: 197) apresentam duas vertentes diferentes sobre a satisfação no trabalho: uma que considera as características do trabalho como os principais determinantes da satisfação e a outra que assume o processamento das informações sociais como aspecto mais relevante. O modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980) considera satisfação no trabalho dependente, em parte, das dimensões: variedade das competências, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback. No entanto, de acordo com Abu Elanain (2009) citado por Abdulla (2011: 129), a autonomia não está associada a satisfação no trabalho porque, culturas como dos Emirados Árabes Unidos, o aumento de autonomia é percebido como falta de direcção.

Segundo Cavanagh (1992) citado por Martinez e Paraguay (2003: 66) considera como determinantes da satisfação no trabalho: diferenças de personalidade, diferenças no ambiente de trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

Em relação a diferenças de personalidade, as características que influenciam a satisfação são o *locus de controlo*, o comportamento do tipo A e a capacidade de enfrentamento ou *coping*. Por *Locus de controlo* entende-se a "extensão na qual o indivíduo acredita que resultados são determinados por esforços e habilidades pessoais mais do que por eventos externos, tais como sorte, oportunidades ou outras influências" como a de Parkes (1994) citado por Martinez e Paraguay (2003: 66). Segundo este autor, Comportamento tipo A é "caracterizado por impaciência, hostilidade, irritabilidade, envolvimento com o trabalho, competitividade e esforço para realizações; é usualmente conceituado como um complexo emoção-acção provocado por demandas ambientais desafiadoras" e, por fim, de acordo com Cohen (1987) citado por Martinez e Paraguay (2003: 66), Capacidade de enfrentamento (*coping*) refere-se aos esforços, incluindo estratégias defensivas, direccionados para lidar

(controlar, tolerar, reduzir, minimizar) com as demandas ambientais e internas do indivíduo e com os conflitos (COHEN, 1987).

Quanto a diferenças no ambiente de trabalho, de acordo com Cavanagh (1992) citado por Martinez e Paraguay (2003: 66), resultam de diferenças na natureza do trabalho, tais como demandas da tarefa, papel do indivíduo na organização, relacionamentos interpessoais, possibilidades de desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional.

Em relação a diferenças nos valores atribuídos ao trabalho, Cavanagh (1992) citado por Martinez e Paraguay (2003: 66), referem que o trabalho é valorizado de maneiras diferentes de tal forma que, para alguns é uma parte muito importante da vida e para outros é apenas um aspecto da vida que existe para prover outras necessidades. Portanto, a satisfação no trabalho, decorrente da auto-avaliação do trabalho, é influenciada pela medida na qual o trabalho é compatível com valores pessoais, segundo Locke (1969, 1976) citado por Martinez e Paraguay (2003: 66).

Bergamini (2008) citada por Azevedo e Madeiros (2012: 6) afirma que um factor intrínseco pode proporcionar mais satisfação que factores extrínsecos. Chiavenato (2009: 352), por sua vez, propõe os seguintes meios para aumentar a satisfação no trabalho, tais como: tornar os cargos mais divertidos; pagar com justiça, dar benefícios e oportunidades de promoção; adequar as pessoas com cargos de acordo com os seus interesses e habilidades; e desenhar cargos para torná-los desafiadores e satisfatórios. Contudo, Abdulla (2011: 129) afirma que geralmente os trabalhadores de países ocidentais têm maior satisfação de factores de trabalho intrínsecos relacionados à natureza do trabalho em si do que os de países em desenvolvimento. Neste sentido, os países não ocidentais obtêm maior satisfação de factores de emprego extrínsecos, como pagamento e condições de trabalho, de acordo com Adigun e Stephenson, (1992) e Huang e Van De Vliert (2004) citados por Abdulla (2011: 129).

A figura 7 mostra os determinantes da satisfação, agrupando em variáveis individuais e variáveis situacionais.

Figura 7: Determinantes da satisfação no trabalho

VARIÁVEIS INDIVIDUAIS	VARIÁVEIS SITUACIONAIS
<p>Factores demográficos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idade • Género/Sexo • Estado civil • Habilitações literárias • Relações com a organização <ul style="list-style-type: none"> ○ Vínculo ○ Antiguidade <p>Factores perceptivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afectos • Atitudes • <i>Locus de controle</i> 	<p>Salários e incentivos</p> <p>Relacionamento interpessoal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ascendente • Descendente • Ao mesmo nível <p>Comunicação</p> <p>Estilo de liderança</p> <p>Características da função</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horários • Autonomia • Criatividade • Etc. <p>Desenvolvimento e progressão de carreira</p> <p>Cultura da organização</p> <p>Políticas e estratégias da organização</p>

Fonte: Leite, (2013:38)

Recapitulação da Secção 2.4. “Determinantes da satisfação no trabalho”

A relevância de determinantes da satisfação no trabalho é aferida com recurso a escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho, as quais serão abordadas após aos seguintes modelos de avaliação da satisfação no trabalho.

2.5. Modelos de avaliação da satisfação no trabalho

De acordo com Leite (2013: 26-27), os modelos de avaliação da satisfação no trabalho são defendidos por Arvey *et al.* (1991). Estes modelos dividem-se em:

2.5.1. Modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas

O modelo dos efeitos de variáveis pessoais específicas foca-se na especificidade de cada indivíduo, seja pelas suas características demográficas (sexo, idade, habilitações académicas), seja pelas suas diferenças (affectos positivos ou negativos e necessidades de crescimento psicológico).

2.5.2. Modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específicas

O modelo dos efeitos de variáveis pessoais não específica assenta na influência das variáveis tomando em consideração as características intrínsecas da satisfação do trabalho (condições de trabalho, recursos disponíveis).

2.5.3. Modelo dos efeitos de variáveis situacionais

O modelo dos efeitos de variáveis situacionais tem por base na análise de situações específicas, tais como suas características com os determinantes da satisfação no trabalho (clima organizacional, características do trabalho e informação social).

2.5.4. Modelo interactivo

O modelo interactivo estabelece uma ligação entre abordagens individual e situacional, considerando o comportamento como resultado da junção dos factores internos (pessoais) e externos (situacionais).

Recapitulação da Secção 2.5. “Modelos de avaliação da satisfação no trabalho”

Abordados os modelos de avaliação da satisfação no trabalho, são tratadas a seguir, na secção 2.6., as escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho.

2.6. Escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho

Ao longo de anos foram sendo utilizadas ferramentas (métodos directos – questionários ou método indirecto - entrevistas) para medir e avaliar as variadas características e determinantes associadas ao conceito satisfação no trabalho (LEITE, 2013: 27). Algumas medidas de satisfação têm sido desenvolvidas, umas mais relacionadas com a satisfação em geral, outras mais dirigidas a aspectos específicos da satisfação (GOMES *et al.*, 2000: 39).

Para medição da variável dependente - satisfação no trabalho, os questionários mais utilizados e devidamente validados, segundo Leite (2013: 27-28) são: (i) *Job in General Scale* (JIG) (IRONSON, SMITH, BRANNICK, GIBSON & PAUL, 1989), com 18 factores de avaliação; (ii) *Job Descriptive Index* (JDI) (SMITH, KENDALL & HULIN), com 5 factores de avaliação; (iii) *Job Satisfaction Survey* (JSS) (SPECTOR, Measurement of Human service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, 1985), com 9 factores de avaliação; (iv) *Job Diagnostic Survey* (JDS) (HACKMAN & OLDFHAM,

1975), com 5 factores de avaliação; (v) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (WEISS, DAWIS, ENGLAND & LOFQUIST, 1967), com 20 factores de avaliação, e (vi) *Dubai Job Satisfaction Scale* (DJSS) (ABDULLA J. M., 2009), com 11 factores de avaliação.

Este último questionário, segundo Leite (2013: 34), tem por base as escalas JDI, MSQ e JSS, cuja adição das três novas dimensões “percepção pública”, “*stress* no tralho” e “avaliação de desempenho” às oito dimensões iniciais “salário e incentivos”, “supervisão”, “oportunidade de promoção”, “política organizacional e estratégica”, “relacionamento com colegas”, “desenvolvimento profissional”, “natureza do trabalho” e “comunicação” resultaram em onze dimensões.

A seguir, descrevem-se as características de cada escala e medida de avaliação da satisfação no trabalho:

2.6.1. Job in General Scale

Job in General Scale (JIG) é um questionário desenvolvido por Ironson *et al.* (1989), que avalia a satisfação no trabalho de forma genérica (RUSSEL *et al.*, 2004: 880). Russel *et al.* (2004), citado por Leite (2013: 28), refere que, no início, este questionário tinha 42 questões piloto, as quais foram submetidas a testes de validação, visando maximizar a consistência interna, demonstrar a validade convergente e discriminante, bem como garantir a compatibilidade das escalas JDI. Depois, com o recurso ao uso de técnicas de desenvolvimento de escalas, Ironson *et al.* (1989) produziram uma escala final que atingiu coeficiente alfa próximo de 0,90. Esta escala continha 18 itens, com estrutura de frases curtas e simples e com uma escala de resposta de “sim”, “não” e “não sabe”.

2.6.2. Job Descriptive Index

Job Descriptive Index (JDI), de acordo com Abdulla (2009) citado por Leite (2013: 28), foi originalmente concebido por Smith, Kendall e Hulin, em 1969, para avaliar a satisfação no trabalho. Posteriormente foram feitas outras revisões e estudos sobre a validade do seu constructo.

O JDI avalia 5 dimensões da satisfação, nomeadamente, o trabalho em si, a supervisão, o salário, colegas de trabalho e promoção, a partir das quais são analisadas 72 itens descritos

em frases curtas e com 3 opções de resposta, “sim”, “não” e “não sabe”. Os autores Kinicki, Mckee-Ryan, Schrieshein e Carson, em 2001, submeteram a este questionário uma revisão exaustiva com a finalidade de analisar a validade de constructo. Por fim, concluíram que o JDI é uma escala razoável para avaliar a satisfação no trabalho. Contudo, Spector (2008), citado por Leite (2013: 28), refere que os 72 itens não abrangem dimensões como reconhecimento, autonomia e feedback, pelo que para avaliar estas seria necessário ajustar a ferramenta.

Para além disso, nas opções de resposta sugere-se a eliminação da opção não sabe porque não é objectiva, com isso pretende-se obrigar o trabalhador a uma escolha dicotómica (HERNÁNDEZ *et al.*, 2001) citado por LEITE (2013: 29).

2.6.3. Job Satisfaction Survey

Job Satisfaction Survey (JSS), (SPECTOR, Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey, 1985), segundo Leite (2013: 29-30), foi desenvolvido por Spector em 1985 e abrange 9 dimensões da satisfação no trabalho, cuja aplicação está orientada para serviços sociais, públicos e organizações sem fins lucrativos. Apesar disso, não exclui a sua aplicação fora da actividade de serviços.

O JSS tem 36 itens, sendo 3 em cada uma das 9 dimensões e com a formulação sintáctica na positiva e negativa. Estas dimensões são remunerações, promoção, supervisão, benefícios, recompensas eventuais, procedimentos operacionais, colegas de trabalho, natureza de trabalho e, por fim, comunicação.

2.6.4. Job Diagnostic Survey

Job Diagnostic Survey (JDS), com 5 dimensões, nomeadamente, *Skill Variety*, *Task Identity*, *Task Significance*, *Autonomy* e *Feedback*, foi desenvolvido por Hackman & Oldham, em 1975, para medir a satisfação no trabalho que teve como base as características do trabalho ou função, e também como estas podem ser redesenhadas ou ajustadas de forma a proporcionar uma relação de motivação e satisfação com quem exerce a função (LEITE, 2013: 30-31). Com base em seus estudos e análises, Hackman & Oldham, (1975) referiram a necessidade de se ter cautela a utilização de JDS, pois é preciso que a descrição de funções do JDS seja complementada por avaliações independentes e por indivíduos sem responsabilidade directa nelas.

2.6.5. Minnesota Satisfaction Questionnaire

Minnesota satisfaction Questionnaire (MSQ) foi desenvolvido por Weiss, Dawis, England & Lofquist, em 1967, para avaliar a satisfação no trabalho (LEITE, 2013: 32-33). Com duas versões, uma *Long Form* e outra *Short Form*, contém 100 itens para avaliar 20 dimensões e 20 itens para também avaliar 20 dimensões, respectivamente. Esta ferramenta usa a escala de tipo Likert de 5 pontos, 1 representado muito insatisfeito e 5 representando muito satisfeito.

2.6.6. Dubai Job Satisfaction Scale

Dubai Job Satisfaction Scale (DJSS) foi desenvolvido por Jassen Abdulla, decorrente do estudo que realizou sobre determinantes da satisfação no trabalho nos Emirados Árabes Unidos, no qual foram avaliados os funcionários da Polícia de Dubai (ABDULLA, 2011: 126; LEITE, 2013: 34). Com base nas escalas JDI, MSQ e JSS, foram adicionadas 3 novas dimensões “Percepção Pública”, “avaliação de desempenho” e “Stress no trabalho”, tendo, por conseguinte, resultado numa ferramenta de avaliação de 11 dimensões diferentes: Salário e incentivos; Supervisão; Percepção pública; Oportunidade de promoção; Política organizacional e estratégia; Relacionamento com colegas; Desenvolvimento profissional; Natureza do trabalho; Comunicação; *Stress* no Trabalho e, por fim, Avaliação de desempenho. Leite afirma que para medir o grau de concordância utilizou-se a escala de Likert de 7 pontos (de 1=concordo completamente e 7=discordo completamente). Por fim, Abdulla (2009) citado por Leite (2013: 34) refere que três académicos especialistas no tema satisfação no trabalho analisaram a primeira versão da escala DJSS, tendo classificado os itens em de modo nenhum representativo, algo representativo e claramente representativo, pelo que resultou na eliminação de 15 itens dos 83 iniciais e aos restantes 68 foram adicionados 9 itens de carácter demográfico.

Tendo por base a revisão teórica acabada de realizar, na qual foi referido o momento a partir do qual o tema satisfação no trabalho começa a despertar interesse dos pesquisadores e de gestores empresariais, vistos exemplos de alguns estudos realizados nesta temática, abordados os diferentes modos do conceito satisfação no trabalho, as respectivas teorias e modelos, bem como as variáveis determinantes da satisfação no trabalho e, ainda, as escalas e medidas de avaliação da satisfação no trabalho, encontram-se criadas condições para determinar a metodologia a seguir para a realização desta pesquisa.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Métodos de abordagem, de procedimentos e técnicas

Segundo Lakatos e Marconi (2001: 221), o capítulo “Metodologia” abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto? Corresponde aos seguintes componentes: *método de abordagem* - que se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstracção mais elevado, dos fenómenos da natureza e da sociedade (o indutivo, o dedutivo, o hipotético dedutivo e o dialéctico); *métodos de procedimentos* - contemplam etapas mais concretas da investigação (histórico, comparativo, estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista e estruturalista); *técnicas* – são um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, também habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos, correspondendo, deste modo, à parte prática de colecta de dados; descrição da população e o tipo de amostragem.

Neste sentido, o método de abordagem desta pesquisa é indutivo e quanto aos métodos de procedimento trata-se de estudo de caso, o qual incidiu sobre a Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., conforme será abordado na secção a seguir, mas também o método comparativo. Em relação às técnicas, foram usados dados secundários (a pesquisa documental e bibliográfica, incluindo artigos consultados da *internet*) e também dados primários, observação directa extensiva, com recurso às técnicas de questionário.

Da revisão bibliográfica, verificou-se que a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados por pesquisadores do comportamento organizacional, bem como de gestores empresariais. Também consta que existem divergências teóricas ao nível das relações causais entre conceitos, bem como as variáveis que determinam a satisfação no trabalho.

Apesar disso, a abordagem desta pesquisa tem por base no conceito de satisfação no trabalho como um estado emocional ou conjunto de sentimentos decorrentes da avaliação inerente à realização do seu próprio trabalho. A literatura considera esta abordagem, actualmente, como a que tem um impacto importante para o conceito.

Acerca de determinantes da satisfação no trabalho, os três grupos de variáveis, nomeadamente, variáveis situacionais, variáveis individuais e variáveis de interacção social, abordados por diferentes autores, foram considerados na análise que visou identificar os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P.

A recolha e análise de dados procederam-se conforme os métodos e técnicas de recolha e de análise de dados, que se seguem, nas secções 3.3 e 3.4, respectivamente. Os gráficos e tabelas nos não se indica a fonte, são referentes a dados primários gerados pelo SPSS.

A realização do estudo empírico foi antecedida de autorização favorável da direcção da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. mediante a apresentação da credencial emitida pela Universidade Eduardo Mondlane (vide anexo I).

3.2. Estudo Empírico – Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.¹

De acordo com o Decreto nº 30/2015, de 30 de Dezembro, que aprova os Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. e revoga o Decreto nº 84/2009, de 29 de Dezembro, que a cria, a Imprensa Nacional de Moçambique, E.P (INM, E.P.) é uma empresa criada pelo Estado, constituída por capitais próprios, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial. É uma empresa de âmbito nacional e tem a sua Sede na Cidade de Maputo (vide Anexo II).

Constitui objecto da INM, E.P.:

- a) A edição do Boletim da República e separatas de legislação;
- b) A impressão de trabalhos de natureza confidencial e impressos destinados à escrituração e contabilização de valores, quer de receitas quer de despesas;

¹ Portal da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.: <http://www.impresanac.minjust>

- c) O exercício de trabalhos gráficos em regime de exploração industrial, em especial os destinados às instituições do Estado ou entidades que os solicitem.

A INM, E.P. tem a sua Sede na Cidade de Maputo, onde estão afectos 122 trabalhadores. Tem três delegações provinciais, nomeadamente, Sofala, com 6 trabalhadores, Zambézia, com 6 trabalhadores e Cabo Delgado, com 5 trabalhadores. Isto mostra que a INM, E.P. emprega 139 trabalhadores, dos quais 122 (88%) na Sede e 17 (12%) distribuídos pelas três delegações provinciais.

3.3. Métodos e técnicas de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados foi o questionário, pois, segundo Alves (2012: 51), contempla várias dimensões da avaliação num só instrumento, as perguntas são iguais para todos os respondentes – objectividade e ainda os respondentes têm tempo de pensar antes de responder. Lakatos e Marconi (2001: 201) acrescentam que o uso de questionário economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente.

Além disso, Gomes *et al.* (2000: 38) afirmam que grande parte dos estudos recorre a questionários estruturados para fornecerem uma medida directa de satisfação. Neste sentido, optou-se pelo questionário *Dubai Job Satisfaction Scale* (DJSS), validado, pois a sua concepção resulta da análise das escalas JDI, MSQ e JSS, podendo concentrar as potencialidades destes naquele. Também recorreu-se ao uso da documentação interna da INM, E.P. considerada pertinente para a pesquisa. Assim, numa primeira fase, foi feita uma aplicação do questionário-piloto a 12 trabalhadores (10% de 122, sendo 92 homens e 30 mulheres) e submetido à análise antes da sua aplicação definitiva por uma docente da Universidade Eduardo Mondlane, com objectivo de avaliá-lo a sua adequação.

As sugestões de correcção determinaram a necessidade de modificar a Parte III do questionário, que solicitava ao respondente a ordenar as opções de resposta em função do grau de importância que atribuía às dimensões da satisfação no trabalho. Por conseguinte, esta parte passou a descrever a percepção dos trabalhadores em relação à sua satisfação na INM, E.P. Depois da correcção, foi aplicado para uma amostra maior, de 80 inqueridos (60 homens e 20 mulheres, correspondentes a 75% e 25%, respectivamente). No entanto, somente 66 (82,5%) devolveram o questionário ao inquiridor depois do seu preenchimento.

Para a determinação do tamanho da amostra, procedeu-se de acordo com Hill e Hill (2016: 58), os quais estabelecem o tamanho mínimo de amostra não inferior a 50 para análise factorial, e não inferior a 30 para regressão múltipla.

Para análise, as variáveis independentes são determinantes da satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P, Cidade de Maputo e a variável dependente é a satisfação na INM, E.P, Cidade de Maputo.

Tratando-se de pesquisa de tipo exploratório, foi usada amostragem não probabilística, pois, segundo Lakatos e Marconi (2001: 188), uma variedade de procedimentos de colecta de dados pode ser usada para o estudo relativamente intensivo de um pequeno número de unidades, mas geralmente sem emprego de técnicas probabilísticas de amostragem. Neste sentido, a selecção dos elementos que constituíram a amostra foi feita através da amostra por quotas para assegurar a representatividade de forma proporcional os trabalhadores de sexo masculino e feminino, bem como os do sector administrativo e do sector técnico, pois, segundo Hill e Hill (2016: 50), em geral, este método é melhor do que o método de amostragem simples por conveniência.

3.3.1. Caracterização da amostra

A parte I do questionário descreve as características sociodemográficas dos respondentes usando as variáveis, nomeadamente, sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade, exercício de cargo de chefia, sector de afectação, tipo de vínculo e a carreira do trabalhador na INM, E.P., conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1: Resumo das variáveis sociodemográficas

Resp.	Sexo	Idade	Estado Civil	Habilitações literárias	Antiguidade de na INM, E.P.	Função de Chefia	Sector de afectação na INM, E.P	Tipo de vínculo com a INM, E.P.	Tipo de Carreira
Válido	66	64	61	64	65	60	62	61	62
Ausente	0	2	5	2	1	6	4	5	4

Os dados que se seguem, de cada variável sociodemográfica, são apresentados na forma de gráfico, porque, segundo Hill e Hill (2016: 357), um gráfico facilita o leitor a adquirir uma

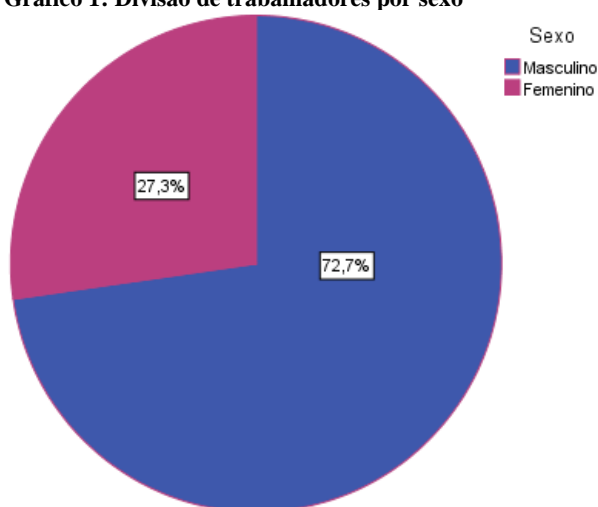
impressão geral dos resultados mais importantes. Além disso, consideram-no ser esteticamente mais atraente do que um quadro.

A base de cálculo das percentagens indicadas nos gráficos é o número (válido) daqueles que responderam ao questionário relativamente à variável em causa.

3.3.1.1. *Divisão dos trabalhadores por sexo*

Em relação à variável sexo, todos os 66 respondentes revelaram-na, sendo 72.7%, homens e 27.3%, mulheres, conforme ilustra o gráfico 1.

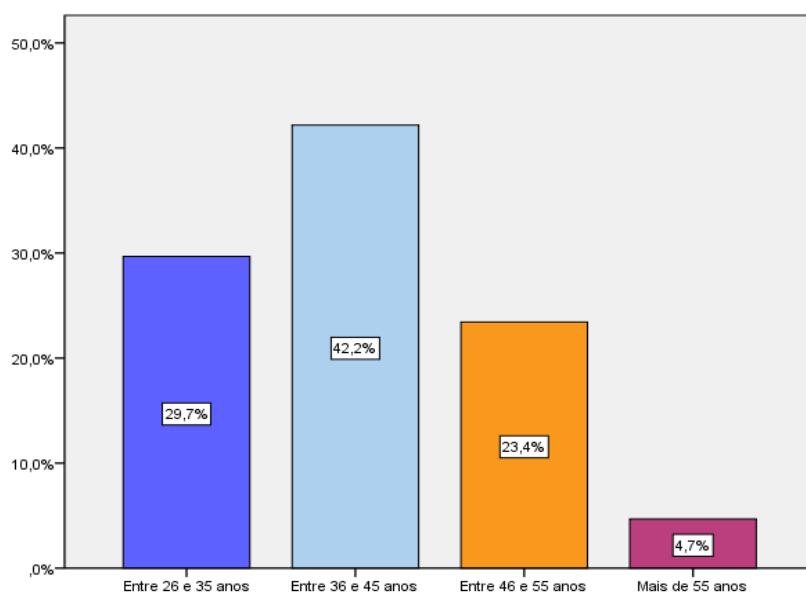
Gráfico 1: Divisão de trabalhadores por sexo



3.3.1.2. *Divisão dos trabalhadores por idade*

Em relação à variável idade, dos 64 respondentes, 29.7% têm entre 26 e 35 anos, 42.2% têm entre 36 e 45 anos, 23.4% têm entre 46 e 55 anos e 4.7% têm mais que 55 anos, conforme mostra o gráfico 2.

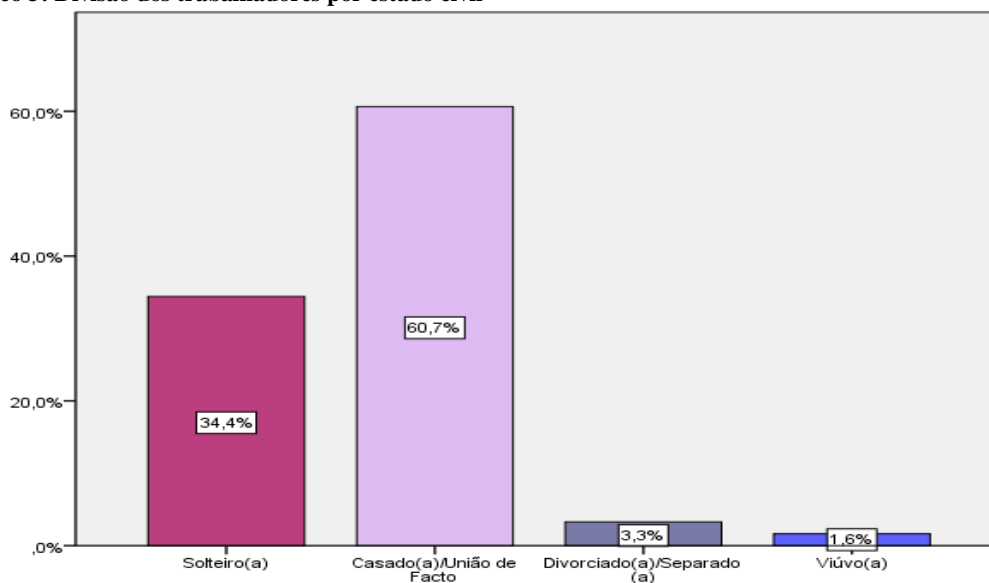
Gráfico 2: Divisão de trabalhadores por idade



3.3.1.3. Divisão dos trabalhadores por estado civil

Quanto à variável estado civil, dos 61 respondentes, 34,4% são solteiros, 60,7% são casados, 3,3% são separados e 1,6% são viúvos, conforme ilustra o gráfico 3.

Gráfico 3: Divisão dos trabalhadores por estado civil

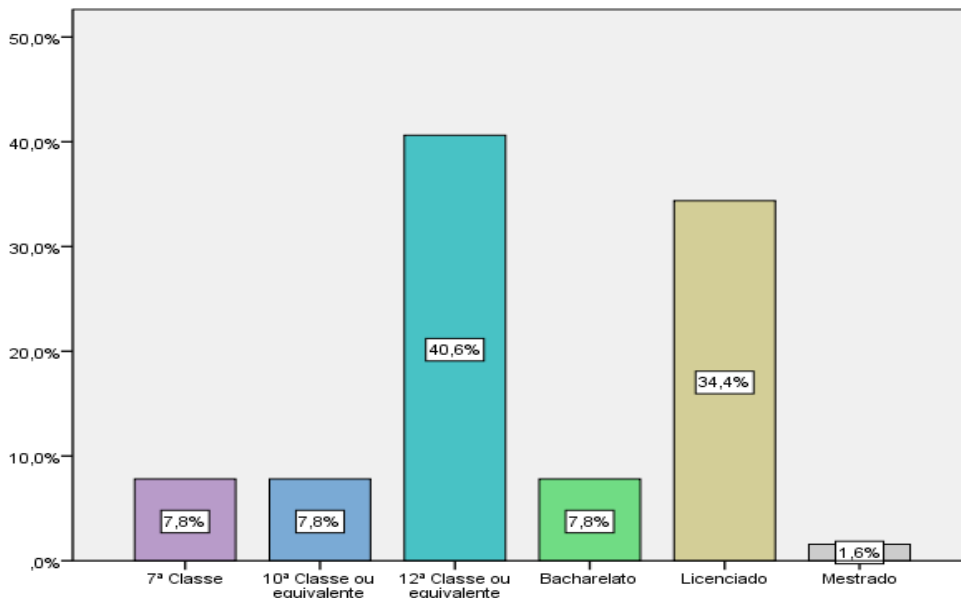


3.3.1.4. Divisão dos trabalhadores por habilitações literárias

Em relação à variável habilitações literárias, dos 64 que revelaram o seu nível académico, 7,8% concluíram a 7ª Classe, também 7,8% concluíram a 10ª Classe, 40,6% concluíram a

12ª Classe, 7.8% concluíram o bacharelato, 34.4% concluíram a licenciatura e 1.6% concluíram o mestrado, conforme constam do gráfico 4.

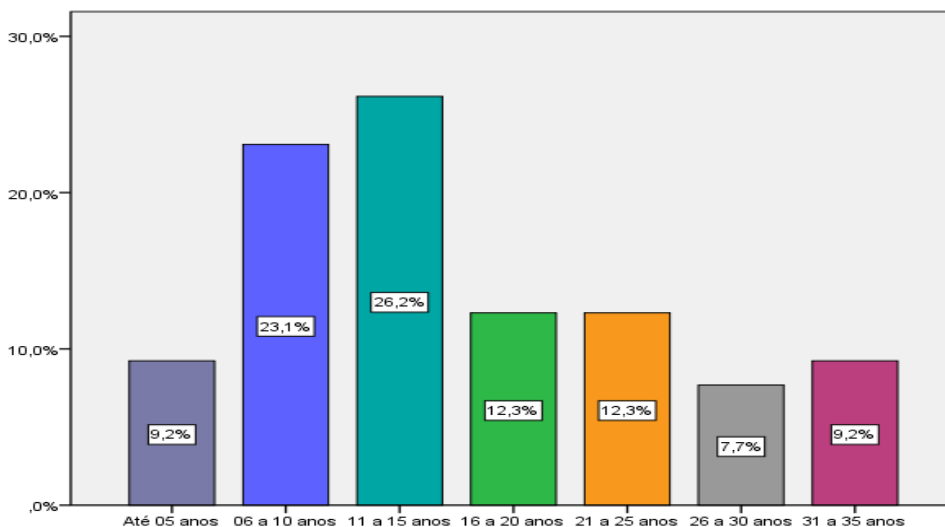
Gráfico 4: Divisão de trabalhadores por habilitações literárias



3.3.1.5. Divisão dos trabalhadores por antiguidade

Quanto à antiguidade, dos 65 respondentes, 9.2% trabalham na INM, E.P. num período inferiores ou igual a 5 anos, 23.1% entre 6 a 10 anos, 26.2% entre 11 a 15 anos, 12.3% entre 16 a 20 anos, também 12.3% entre 21 a 25 anos, 7.7% entre 26 e 30 anos e 9.2% entre 31 e 35 anos, conforme mostra gráfico 5.

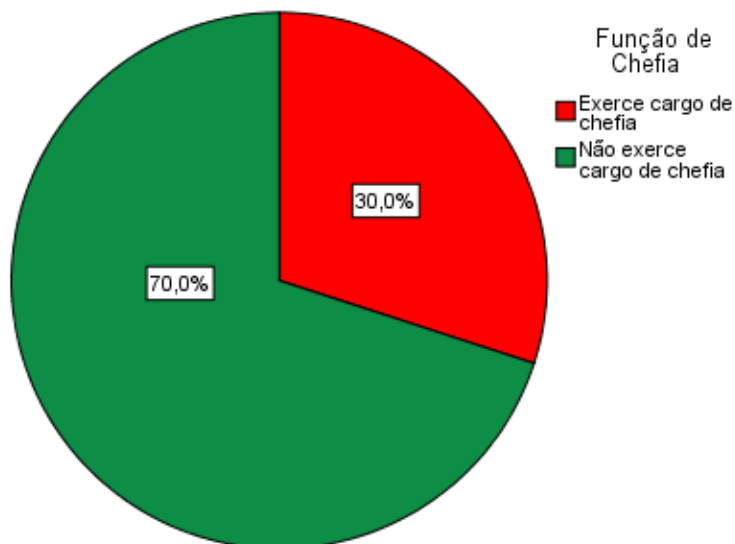
Gráfico 5: Divisão de trabalhadores por antiguidade



3.3.1.6. Divisão dos trabalhadores por exercício de função de chefia

Em relação ao exercício de cargo de chefia, dos 60 respondentes, 30% exercem funções de chefia, 70% não exercem, conforme mostra o gráfico 6.

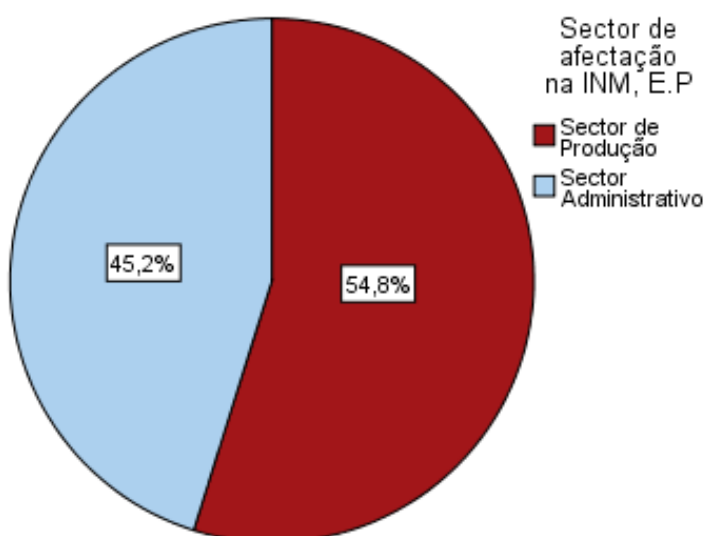
Gráfico 6: Divisão de trabalhadores por exercício de cargo de chefia



3.3.1.7. Divisão dos trabalhadores por sector de afectação

Quanto ao sector de afectação, dos 62 respondentes, 54,8% estão no sector de produção e 45,2% estão no sector administrativo, conforme consta do gráfico 7.

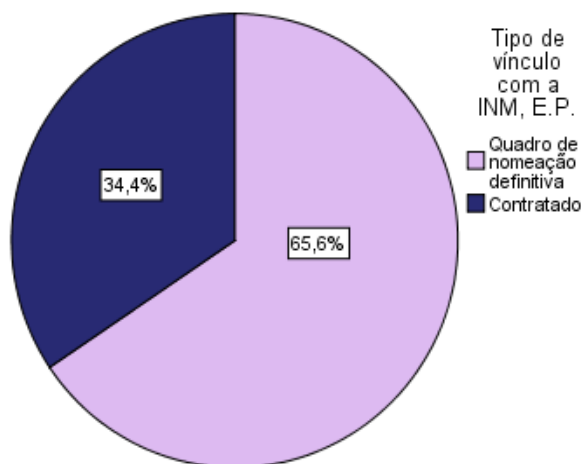
Gráfico 7: Divisão de trabalhadores por sector de afectação



3.3.1.8. Divisão dos trabalhadores por tipo de vínculo

Quanto ao tipo de vinculação, dos 61 respondentes, 65,6% são quadros de nomeação definitiva e 34,4% são contratados, conforme mostra o gráfico 8.

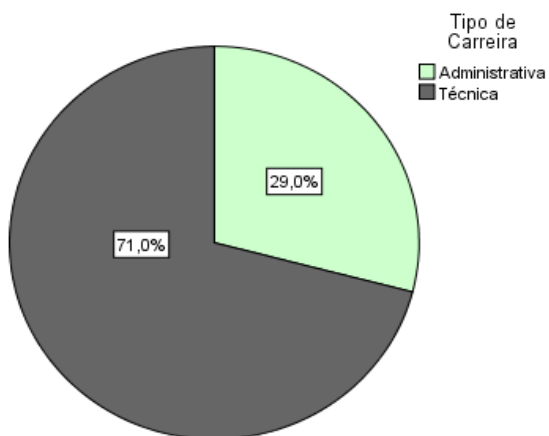
Gráfico 8: Divisão de trabalhadores por tipo de vínculo



3.3.1.9. Divisão dos trabalhadores por tipo de carreira

Em relação à variável carreira, dos 62 respondentes, 29% são de carreira administrativa e 71% são de carreira técnica, conforme mostra o gráfico 9.

Gráfico 9: Divisão de trabalhadores por tipo de carreira



3.3.2. Técnicas de recolha de dados

O questionário aplicado dispõe três partes, nomeadamente, a Parte I, a Parte II (traduzido e adaptado de Leite, 2012: 100-103 a partir da versão original de Abdulla (2011: 145-146) e a Parte III (adaptado de Serra, 2016: 153-154), (vide apêndice B).

A Parte I integra 9 variáveis referentes aos dados sociodemográficos, tais como, sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade, exercício de funções de chefia, sector de afectação, tipo de vínculo de trabalhador na INM, E.P. e carreira.

A Parte II é constituída por 61 questões agrupadas em 11 factores sobre a satisfação no trabalho, nomeadamente, “Satisfação com salários e incentivos” (com 10 itens, de 1 a 10), “Satisfação com supervisão” (com 7 itens, de 11 a 17), “Satisfação com oportunidades de promoção” (com 6 itens, de 18 a 23), “Satisfação com políticas e estratégia organizacional” (com 8 itens, de 24 a 31), “Satisfação com relacionamento com colegas de trabalho” (com 5 itens, de 32 a 37), “Satisfação com desenvolvimento profissional” (com 5 itens, de 38 a 42), “Satisfação com a natureza do trabalho” (com 7 itens, de 43 a 49), “Satisfação com comunicação” (com 3 itens, de 50 a 52), “Satisfação com nível de *stress*” (com 3 itens, de 53 a 55), “Satisfação com avaliação de desempenho” (com 3 itens, de 56 a 58) e “Satisfação global de trabalho” (com 3 itens, de 59 a 61). Esta parte apresenta afirmações com opções de escolha de respostas de concordância que variam de 1. “Discordo totalmente” a 7. “Concordo totalmente”.

A Parte III integra 5 questões relativas à percepção do trabalhador sobre a sua satisfação, sendo 1 fechada (a segunda questão) e as restantes 4 abertas (a primeira, a terceira e a quarta). O conteúdo de cada questão é o seguinte: 1-“O que significa para si ser trabalhador(a) satisfeito(a) na INM, E.P?”, 2-“Sente que enquadra-se nesse(a) trabalhador(a) satisfeito(a)?” 3-“Se respondeu que Sim, indique no máximo cinco factores que contribuíram para a sua satisfação.”, 4-“Se respondeu que Não, indique no máximo cinco factores que contribuíram para que não estivesse satisfeito (a)” e 5-“ Em sua opinião, que acções a INM, E.P. deve promover para tornar seus trabalhadores mais satisfeitos?”.

Depois de autorização pela Direcção da INM, E.P., o questionário, acompanhado de uma carta, foi distribuído aos respondentes, a solicitar a colaboração destes para o seu

preenchimento em anonimato. Além disso, na carta apresentou-se o tema da pesquisa, a finalidade do questionário, informou-se, ainda, da confidencialidade dos dados obtidos no questionário e, também, apelou-se para a necessidade de as respostas reflectirem o ponto de vista dos respondentes (vide apêndice A).

A distribuição do questionário (em envelope fechado) foi feita nos sectores de afectação de cada trabalhador e foi, também, explicado o seu conteúdo. Apesar disso, foi dada a possibilidade de o trabalhador apresentar as questões acerca do questionário que considerasse pertinentes para a sua clarificação dentro do prazo acordado para a sua devolução.

3.4. Método e técnicas de análise de dados

Análise de dados foi feita mediante a medição da variável dependente – satisfação na INM, E.P. com recurso ao programa *Statistical Package For The Social Sciences* (SPSS) e do Excel. Recorreu-se ao SPSS para facilitar o processamento de dados e sua posterior análise estatística, uma vez tratando-se de uma pesquisa cuja natureza de dados é qualitativa (medição de atitudes ou sentimentos). Além disso, recorreu-se ao método comparativo.

A variável dependente foi medida com o recurso à escala ordinal de *Likert* de sete pontos, que varia entre "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente". Segundo Ruas (2017: 156), a escala de *Likert* tem como objectivo contar a frequência das variáveis que o entrevistado atribui um determinado grau de importância qualitativa. Gomes (2000: 47) acrescenta que o uso de escala de *Likert* possibilita obter medidas independentes de cada quadrante, bem como captar mais realisticamente os quadrantes e as respectivas relações.

Para aferir a fidelidade dos factores, recorreu-se ao cálculo dos alfas de *Cronbach* cujo valor estimado foi de 0,958. Este valor é excelente de acordo com Hill e Hill (2016: 149) porque é superior a 9 (vide apêndice AA).

CAPITULO IV – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, sistematizam-se e analisam-se os dados colectados, referentes à caracterização sociodemográfica dos respondentes, sua satisfação relativamente aos 11 factores previamente identificados para esta análise, bem como a descrição e análise da percepção dos trabalhadores acerca da sua satisfação na INM, E.P, com base em suas opiniões reflectidas na parte III do questionário. Para isso, recorreu-se à análise descritiva como média e desvio-padrão. Recorreu-se também a análises inferenciais como o ANOVA a um factor, para além da testagem das hipóteses formuladas. A apresentação desta empresa consta na secção 3.2. “Estudo Empírico – Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.” e ainda se pode encontrar neste trabalho, os respectivos Estatutos (vide Anexo II).

Depois da apresentação dos dados na secção 4.1, feita a sistematização e análise, segue a fase de discussão na secção 4.2., antes de passar para o capítulo das conclusões e recomendações.

4.1. Apresentação de Resultados

4.1.1. Características das variáveis sócio demográficas

A amostra dos trabalhadores da INM, E.P, integra 9 variáveis sócio demográficas, nomeadamente, sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade na empresa, exercício de função de chefia, sector de afectação, tipo de vínculo com a empresa e tipo de carreira, conforme descrito na secção “3.3.1. Caracterização da amostra”.

4.1.2. Análise dos factores

Para análise, considerando a escala de pontuação de 1 a 7, o autor desta pesquisa assume que a pontuação negativa (não satisfação) varia de 1 a 3, a pontuação neutra é de 4 (indiferença) e a pontuação positiva (satisfação) varia de 5 a 7.

4.1.2.1. FACTOR 01 - Salários e incentivos

A avaliação deste factor, decorrente da análise dos seus itens permite verificar que a satisfação pela suficiência do salário face ao nível de vida é baixa, embora o maior grupo (24.6%) concorda moderadamente, 69.3% dos respondentes concentram as suas

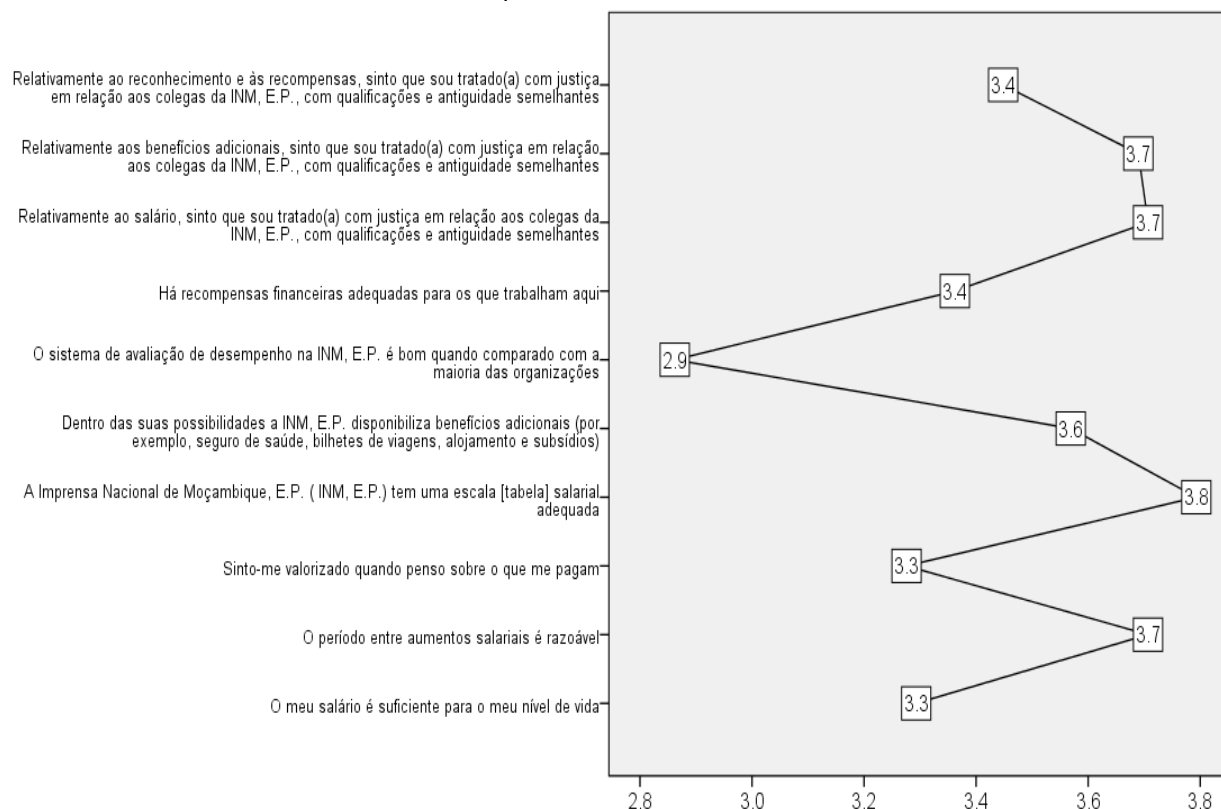
pontuações abaixo de 5 (discordo totalmente, com 20.0%; discordo bastante, com 12.3%; discordo moderadamente, com 18.5% e indiferente, com 18.5%). Tal como este item, os itens referentes à razoabilidade do período entre aumentos salariais e ao sentimento de justiça quanto ao salário em comparação com colegas com qualificações e antiguidades semelhantes, o maior grupo de respondentes, com 25.4% e 23.1%, respectivamente, concorda moderadamente. (vide Apêndice C)

No entanto, em relação aos itens adequação da tabela salarial, tratamento justo em relação aos benefícios adicionais, ao reconhecimento e às recompensas, maior grupo de respondentes, com 23.4%, 21.9% e 27.3%, respectivamente, revelou indiferença na sua pontuação. Isto mostra um conformismo relativamente a estes itens.

Para os itens relativos ao sentimento de valorização considerando que a INM, E.P. paga ao trabalhador, ao sistema de avaliação de desempenho e adequação das recompensas financeiras, nota-se que o maior grupo de respondentes, com 25.0%, 27.7% e 20.0%, respectivamente, revela a sua discordância total.

Da análise ao perfil de médias do factor 1, conforme ilustra o gráfico 10, verifica-se que, de um modo geral, as médias para este factor são baixas, situando-se abaixo da pontuação 4, o que pode significar a indiferença ou discordância relativamente à avaliação da satisfação (vide apêndice O). Portanto, este factor tem potencial de gerar a insatisfação na empresa, daí que deve merecer a atenção dos gestores para corrigir esta tendência.

Gráfico 10: Perfil de médias do factor 01- Satisfação com os salários e incentivos



Em suma, com base no gráfico 10, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação negativa a este factor, revelando a não satisfação, cuja média e desvio padrão são 3.58 e 1.20, respectivamente (vide apêndice Z).

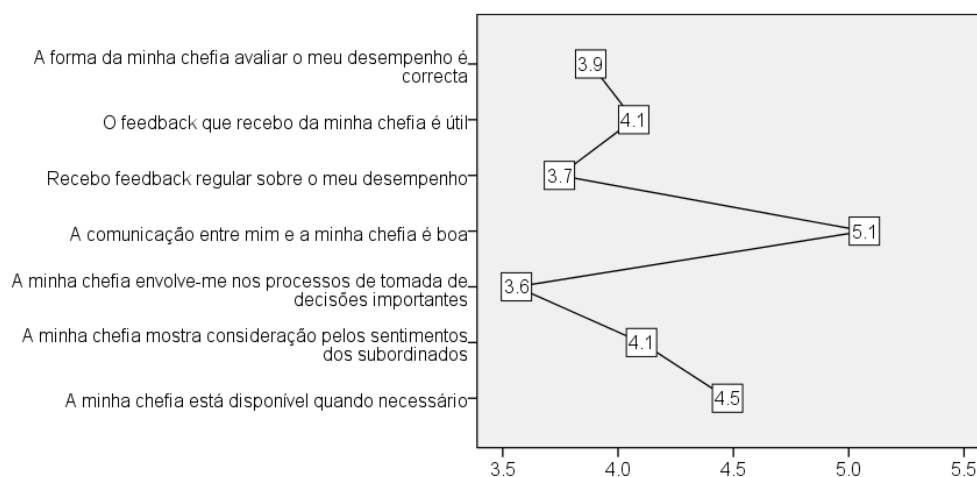
4.1.2.2. FACTOR 2 – Supervisão

Para este factor, ao item “A minha chefia está disponível quando necessário”, 63.5% dos respondentes concentraram as suas pontuações entre 5 a 7. Isto significa que a sua satisfação relativamente a este item é alta. A percentagem acima resulta da soma dos seguintes grupos de respondentes: 27.0% para concordo moderadamente, 17.5% para concordo bastante e 19.0% para concordo totalmente. Outro item que se pode verificar é o relativo à comunicação, que se revela ser boa, pois pelas pontuações, verifica-se o seguinte: 20.3%, concordo moderadamente; 28.1%, concordo bastante e 21.9% concordo totalmente, perfazendo 70.30%. Outro item que apresenta a tendência similar é o de “chefe mostra consideração pelos sentimentos dos seus subordinados”. Contudo, o maior grupo dos respondentes para os restantes itens, tais como: envolvimento nos processos de tomada de decisões importantes, com 26.6%, e receber regularmente o *feedback* sobre o desempenho, com 19.4%, discorda totalmente; e em relação à utilidade do *feedback*

recebido das chefias, com 21.3%, e a avaliação do desempenho feita pelo chefe de forma correcta, com, 26.2%, é indiferente. Com excepção do item relativo à comunicação, as pontuações médias variam de 3.67 a 4.57. Isto mostra que a chefia deve envolver mais o trabalhador nos processos decisórios da empresa.

O gráfico 11 ilustra o perfil das médias do factor Supervisão, no qual evidencia-se como item de maior satisfação a comunicação, com a média de 5,1. Pelo contrário, o item com pontuação mais baixa é o de envolvimento do trabalhador nos processos de tomada de decisão pelo seu chefe, com a média de 3,6. Neste sentido, há necessidade de a gestão concentrar a sua atenção nos itens cuja pontuação é baixa, sobretudo no envolvimento do trabalhador nas decisões importantes, mantendo, porém, as pontuações satisfatórias dos restantes itens (vide apêndice P).

Gráfico 11: Perfil de médias do factor 02 – Satisfação com a supervisão



No geral, com base no gráfico 11, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação neutra a este factor, revelando indiferença, cuja média e desvio padrão são 4.25 e 1.51, respectivamente (vide apêndice Z).

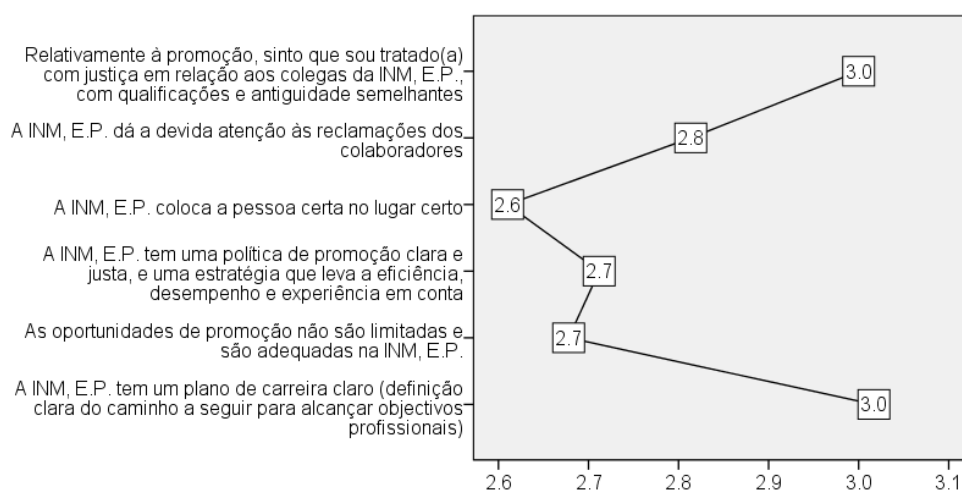
4.1.2.3. *FACTOR 3 – Satisfação com oportunidades de promoção*

Para este factor, conforme ilustra tabela 4, nota-se uma percepção generalizada de discordância, pois em todos os itens o maior grupo de respondentes situa as suas pontuações na total discórdia, sendo 33.3% para existência de um plano de carreira claro, 34,9% para oportunidades de promoção, 31.7% para existência de uma política de promoção clara e justa, 28.6% para atendimento às reclamações dos colaboradores e 27%

para à promoção justa. Este factor afecta muito a satisfação do trabalhador na INM, E.P.

No gráfico 12, do perfil das médias, as pontuações variam de 2,6 a 3. Apesar disso, há pequenos grupos de trabalhadores que estão satisfeitos, provavelmente tiveram alguma vez oportunidade de promoção (vide apêndice Q). Este é um dos factores que não pode ser negligenciado pelos gestores da empresa sob o risco de acentuar os níveis actuais e afectar o bom funcionamento da empresa.

Gráfico 12: Perfil de médias do factor 03 – Satisfação com oportunidades de promoção



Em resumo, com base no gráfico 12, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação negativa a este factor, revelando a não satisfação, cuja média e desvio padrão são 2.90 e 1.35, respectivamente (vide apêndice Z).

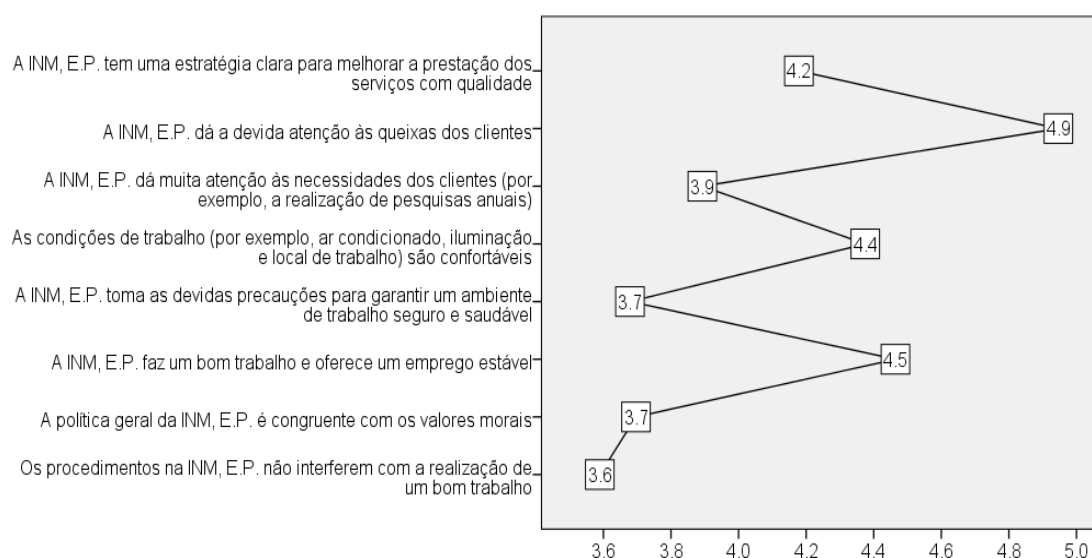
4.1.2.4. *FACTOR 4 – políticas e estratégia organizacional*

Relativamente à política e estratégia organizacional, o maior grupo de respondentes mostra-se indiferente para os itens relativos ao não interferência dos procedimentos da empresa com a realização de um bom trabalho, com 35.5%, à congruência da política geral com os valores morais, com 46.7%, à atenção prestada às necessidades de clientes, com 21.2% e da existência clara de estratégia para melhorar a prestação de serviços com qualidade, com 29.2%. Com a excepção do item relativo à prestação de atenção às queixas de clientes, cujo maior grupo de 26.6% concorda bastante, o maior grupo dos restantes itens não referidos individualmente, concorda moderadamente, conforme mostra a tabela 5. Isto revela a necessidade de a empresa também avaliar as suas políticas e estratégia

organizacional para potenciar mais este factor.

Nota-se também que o perfil de médias, gráfico 13, mostra os itens ‘A INM, E.P. dá a devida atenção às queixas dos clientes’, pontuação média mais alta de 4.9, e ‘Os procedimentos na INM, E.P. não interferem com a realização de um bom trabalho’ apresenta pontuação mais baixa de 3.6. (vide apêndice R)

Gráfico 13: Perfil de médias do factor 04 – Satisfação com políticas e estratégia organizacional



Em suma, com base no gráfico 13, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação neutra a este factor, revelando indiferença, cuja média e desvio padrão são 4.20 e 1.20, respectivamente (vide apêndice Z).

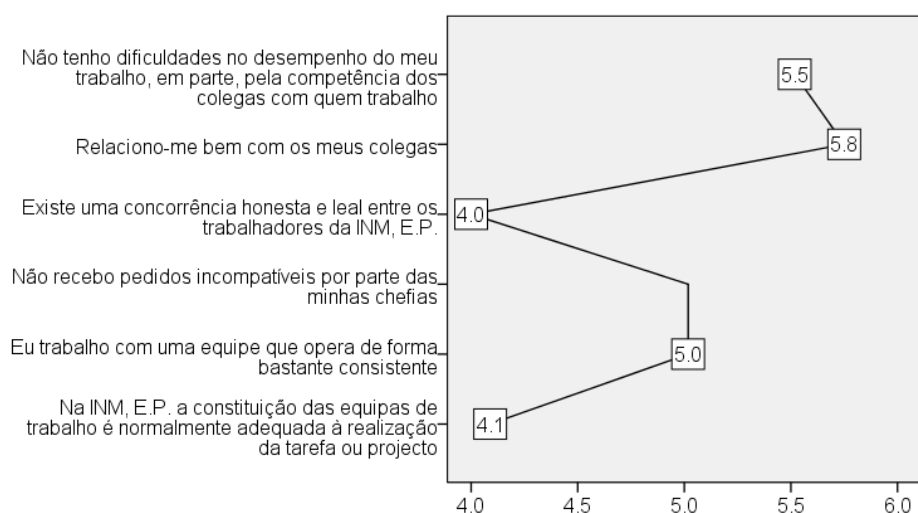
4.1.2.5. *FACTOR 5 – Satisfação com relacionamento com colegas de trabalho*

Em relação a este factor, o maior grupo dos respondentes situa a sua pontuação no concordo bastante para os itens relativos à constituição de equipas adequadas à realização da tarefa, com 30.8%, à consistência de forma bastante em trabalho de equipa, com 32.8%, e a não recepção de pedidos incompatíveis por parte das chefias, com 33.3%. Para os itens relativos ao bom relacionamento com os colegas e a ausência de dificuldades no desempenho do trabalho por competência de colegas, o maior grupo, com 46.9% e 33.3%, respectivamente, concorda totalmente. Apenas ao item relativo à existência de uma concorrência honesta e leal entre os colegas, o maior grupo mostrou-se indiferente, conforme ilustra a tabela 6. Pelas pontuações, verifica-se que há um bom relacionamento

entre colegas na empresa.

Pelo perfil de médias representado pelo gráfico 14, nota-se que o item relativo ao bom relacionamento com os meus colegas apresenta a média mais alta de 5.8. Pelo contrário, o item “Existe uma concorrência honesta e leal entre os trabalhadores da INM, E.P.” apresenta a média mais baixa de 4,0 (vide apêndice S).

Gráfico 14: Perfil de médias do factor 05 – Satisfação com relacionamento com colegas de trabalho



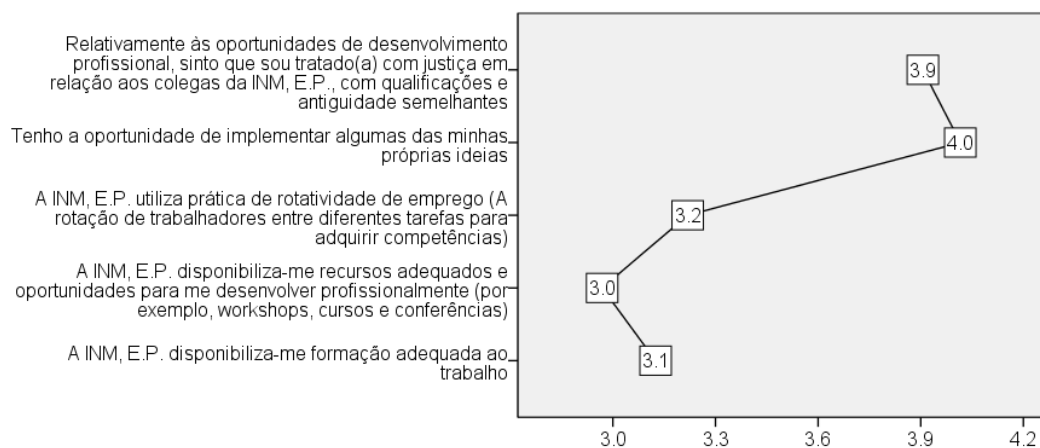
Em suma, com base no gráfico 14, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação positiva a este factor, revelando a satisfação, cuja média e desvio padrão são 5.02 e 1.24, respectivamente (vide apêndice Z).

4.1.2.6. *FACTOR 6 – Satisfação com o desenvolvimento profissional*

Ao factor ‘Satisfação com o desenvolvimento profissional’, conforme mostra a tabela 7, os respondentes atribuíram pontuações baixas, predomina a percepção da discórdia total para os itens relativos à disponibilização da formação adequada e de recursos adequados e oportunidades para o desenvolvimento profissional, com 29.7% e 31.3%, respectivamente, à indiferença, nos itens a utilização da prática de rotatividade de emprego e tratamento justo em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional, com 31.3% e 25%, respectivamente. No entanto, no item “Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias ideias” o maior grupo com 21.9% concorda moderadamente (vide apêndice T).

Pela análise do perfil de médias, gráfico 15, nota-se que as pontuações atribuídas pelos respondentes foram baixas para este factor, com uma média máxima de 4, indicando indiferença e uma mínima de 3 que indica discordância moderada. Perante esta percepção revelada pelos níveis baixos de pontuações, há necessidade de os gestores da empresa apostar em políticas que estimulem o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Gráfico 15: Perfil de médias do factor 06 – Satisfação com o desenvolvimento profissional



No geral, com base no gráfico 15, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação negativa a este factor, revelando a não satisfação, cuja média e desvio padrão são 3.45 e 1.46, respectivamente (vide apêndice Z).

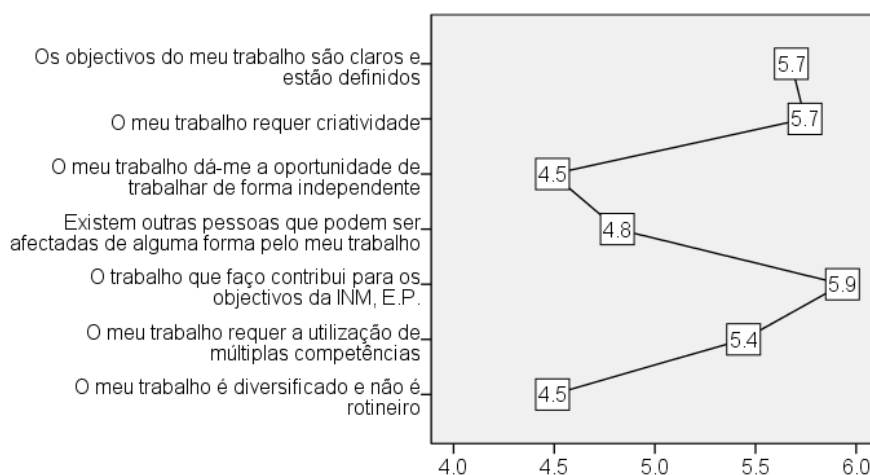
4.1.2.7. *FACTOR 7 – Satisfação com a natureza do trabalho*

Relativamente à satisfação com a natureza do trabalho, os respondentes foram unânimes, em todos os itens, na manifestação da sua satisfação. Isto revela que os respondentes identificam-se com o trabalho que fazem, o que mostra claramente o quanto este factor contribui para a satisfação dos respondentes, os quais atribuem pontuações superiores a 4 (indiferença). Nota-se, no entanto, itens que apresentam grupos de trabalhadores indiferentes na avaliação da satisfação, tais como: “Existem outras pessoas que podem ser afectadas de alguma forma pelo meu trabalho” com 24,6%, “O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente” com 17,7% e “O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências” com 15,4%., conforme mostra a tabela 8.

O gráfico 16, perfil de médias, ajuda a clarificar a análise de frequências acima, neste sentido, o item com pontuações mais altas é “O trabalho que faço contribui para os

objectivos da INM, E.P.” (com a média de 5.9), sendo o menos pontuado o item “O meu trabalho é diversificado e não é rotineiro” e o item “O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente” (ambos com a média de 4.5), (vide apêndice U).

Gráfico 16: Perfil de médias do factor 07 – Satisfação com a natureza do trabalho



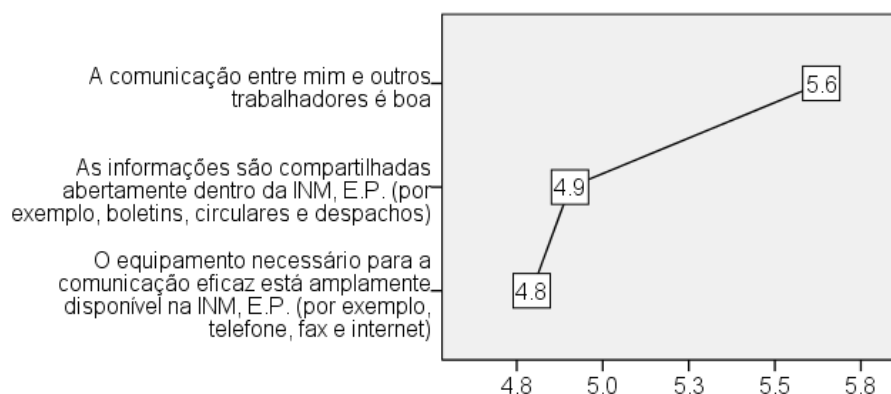
Em suma, com base no gráfico 16, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação positiva a este factor, revelando a satisfação, cuja média e desvio padrão são 5.24 e 1.17, respectivamente (vide apêndice Z).

4.1.2.8. *FACTOR 8 – Satisfação com a comunicação*

Para este factor, o maior grupo de respondentes para o item relativo à disponibilidade de equipamento necessário para uma comunicação eficaz, com 22.7%, e à forma aberta como a informação é compartilhada, com 26.2%, apresenta uma concordância moderada. No entanto, o item “A comunicação entre mim e outros trabalhadores é boa” o maior grupo, com 40.6%, dos respondentes concorda totalmente. O que pode levar a concluir que a comunicação flui na empresa (vide apêndice V).

Pelo gráfico 17, de perfil de médias do factor, verifica-se que a média mais alta é do item “A comunicação entre mim e outros trabalhadores é boa” com 5.6. Pelo contrário, o item “O equipamento necessário para a comunicação eficaz está amplamente disponível na INM, E.P. (por exemplo, telefone, fax e *internet*)” apresenta a média mais baixa de 4,8.

Gráfico 17: Perfil de médias do factor 08 – Satisfação com a comunicação



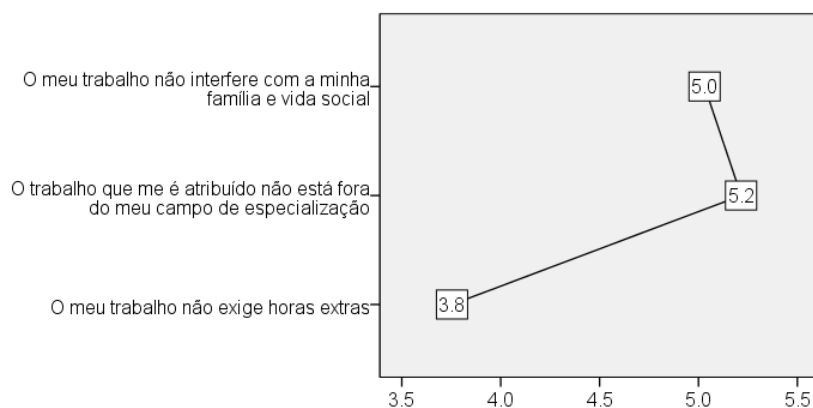
Em síntese, com base no gráfico 17, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação positiva a este factor, revelando a satisfação, cuja média e desvio padrão são 5.05 e 1.54, respectivamente (vide apêndice Z).

4.1.2.9. *FACTOR 9 – Satisfação com o nível de stress no trabalho*

Neste factor, o maior grupo de respondentes, com 24.2%, do item “O meu trabalho não exige horas extras” mostra uma percepção de discordância total. Para o item relativo à atribuição do trabalho da especialidade do trabalhador, o maior grupo, com 30.3%, concorda bastante e em relação ao item relativo à interferência do trabalho com a família e vida social, o maior grupo de respondentes, com 27.7%, tem a percepção de concordância total.

Pelo gráfico 18, de perfil de médias deste factor, nota-se que a média mais baixa regista-se no item “O meu trabalho não exige horas extras” com 3.8, sendo a mais alta a de item “O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização” com 5.2., superando, assim, a média do item “O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social”, situada em 5 (vide apêndice W). O item com pontuação mais baixa pode estar a revelar a necessidade de reforçar a equipa de trabalho, ou então, modernizar o equipamento e os métodos de trabalho para que se encontre o equilíbrio entre o volume do trabalho e os meios adequados para a sua realização sem necessidade de recurso a horas extras.

Gráfico 18: Perfil de médias do factor 09 – Satisfação com o nível de *stress* no trabalho



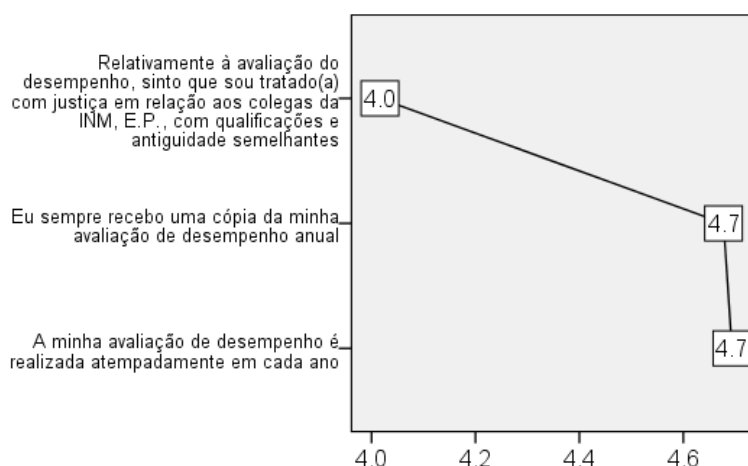
No geral, com base no gráfico 18, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação neutra a este factor, revelando indiferença, cuja média e desvio padrão são 4.70 e 1.37, respectivamente (vide apêndice Z).

4.1.2.10. *FACTOR 10 – Satisfação com avaliação de desempenho*

A Satisfação com avaliação de desempenho, relativamente ao item “A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano” e ao item “Eu sempre recebo uma cópia da minha avaliação de desempenho anual” a satisfação é boa, pois o maior grupo de respondentes, com 27.7% e 26.6%, concorda moderadamente e concorda completamente, respectivamente. Excepto o item relativo ao sentimento de justiça quando o trabalhador compara a sua avaliação de desempenho com a de seus colegas em situações similares, cujo maior grupo, com 26.6%, revela-se indiferente.

O gráfico 19, perfil de médias, mostra médias altas para o item “Eu sempre recebo uma cópia da minha avaliação de desempenho anual” e “A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano” (ambos com a média de 4.7), sendo a média mais baixa de 4 do item “Relativamente à avaliação do desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes” (vide apêndice X).

Gráfico 19: Perfil de médias do factor 10 – Satisfação com avaliação de desempenho



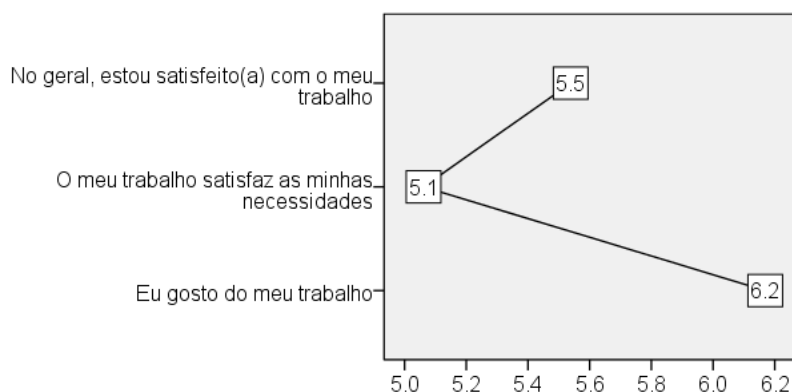
Em suma, com base no gráfico 19, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação neutra a este factor, revelando indiferença, cuja média e desvio padrão são 4.49 e 1.58, respectivamente (vide apêndice Z).

4.1.2.11. *FACTOR 11 – Satisfação global do trabalho*

O factor 11 é o que mais se destacou relativamente aos restantes, o que faz deste o mais importante, pois o maior grupo de respondentes em todos os itens que compõem este factor tem a percepção de concordância total. Para o item “Eu gosto do meu trabalho”, o maior grupo de respondentes, foi mais expressivo, com 57.6%, seguido do item “No geral estou satisfeito com o meu trabalho”, com 40% e, por fim, o item “O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades” com 27.7%. Por conseguinte, os respondentes gostam do seu trabalho, este permite-lhes satisfazer suas necessidades e no geral estão satisfeitos (vide apêndice Y).

Conforme ilustra o gráfico 20, de perfil de médias para este factor, verifica-se que o item “Eu gosto do meu trabalho” apresenta a média mais alta deste factor e de todos os factores de satisfação analisados, com a pontuação de 6.2, sendo a mais baixa deste factor a do item “O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades”. Por fim, o item “No geral, estou satisfeito”, apresenta a pontuação de 5.5, situando-se entre as médias dos restantes dois itens que compõem este factor.

Gráfico 20: Perfil de médias do factor 11 – Satisfação global do trabalho



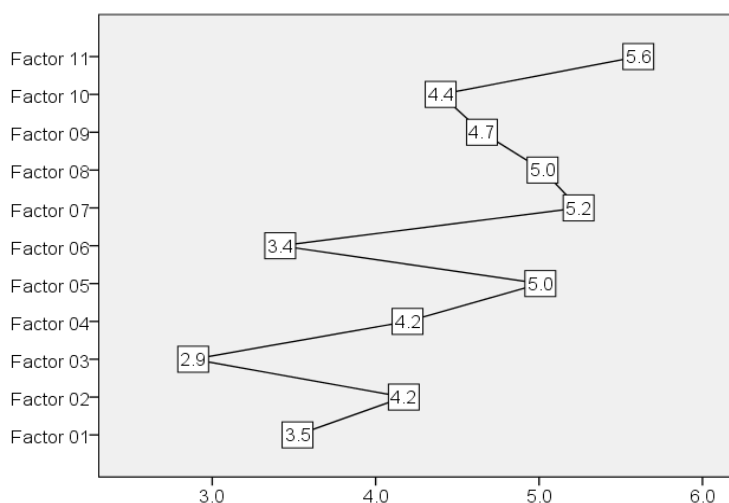
Sintetizando, com base no gráfico 20, conclui-se que os trabalhadores atribuíram uma avaliação positiva a este factor, revelando a satisfação, cuja média e desvio padrão são 5.61 e 1.50, respectivamente (vide apêndice Z).

4.1.2.12. *Análise global dos factores*

Análise individualizada de cada factor permitiu aferir a importância que os respondentes conferem a cada item do factor em causa. Por conseguinte, a importância atribuída a cada factor resulta do contributo dos seus itens. Neste sentido, o gráfico 21, perfil de médias por factor, ilustra a média de cada factor analisado, permitindo compará-las em função da pontuação média de cada factor.

Assim, quanto maior for a pontuação média do factor, pode revelar também maior importância relativa do factor de satisfação em causa. Isto permite fazer a avaliação global dos factores, ordenando-os em função da pontuação média que cada factor apresenta. Portanto, colocando as médias por ordem decrescente, apresentam-se da seguinte forma: factor 11 (Satisfação global do trabalho, com 5.6), factor 7 (Natureza do trabalho, com 5.2), factor 8 (Comunicação, com 5.0), factor 5 (Relacionamento com colegas de trabalho, com, 5.0), factor 9 (Nível de *stress* no trabalho, com 4.7), factor 10 (Avaliação de desempenho, com 4.4), factor 4 (Política e estratégia organizacional, com 4.2), factor 2 (Supervisão, com 4.2), factor 1 (Salários e incentivos, com 3.5), factor 6 (Desenvolvimento profissional, com 3.4) e factor 3 (Oportunidades de promoção, com 2.9). Trata-se de médias obtidas com base numa escala de avaliação de 7 pontos. Neste sentido, significa que, para os respondentes, os factores 11, 7, 8 e 5 são os mais importantes, ou seja, são os determinantes que mais contribuem para a satisfação na empresa (vide apêndice Z).

Gráfico 21: Perfil de médias de todos os factores



Pela análise do gráfico 21, perfil de média de todos os factores, e ordenadas de acordo com o nível de pontuação obtida por cada factor, resulta na classificação por agrupamento de factores, conforme a tabela 13.

Tabela 2: Agrupamento de factores da satisfação na INM, E.P

Classificação	Factores
Mais relevantes	Factor 11 Factor 07 Factor 08 Factor 05
Relevantes	Factor 09 Factor 10 Factor 02 Factor 04
Menos relevantes	Factor 01 Factor 06 Factor 03

4.1.3. Percepção dos trabalhadores sobre a sua satisfação na INM, E.P

Descrever a percepção dos trabalhadores sobre a sua satisfação, foi um dos objectivos específicos desta pesquisa. Por isso, incluem-se na Parte III do questionário, 5 questões, sendo 4 abertas e 1 fechada, que visam responder a este objectivo.

Assim, relativamente às questões abertas, as respectivas respostas foram agrupadas por categorias de acordo com a classificação de Herzberg, em factores higiénicos (contexto da tarefa) e em factores motivacionais (conteúdo da tarefa).

De acordo com Chiavenato (2014: 465), *factores higiénicos* correspondem à satisfação com condições de trabalho, salários e prémios de produção, benefícios e serviços sociais, políticas da organização e relações com a chefia e colegas e *factores motivacionais* correspondem à satisfação com o próprio trabalho, realização pessoal, reconhecimento do trabalho, progresso profissional e responsabilidade.

Relativamente à questão “1- O que significa para si ser trabalhador(a) satisfeito(a) na INM, E.P?”, do total de 45 respostas, 13 (29%) relacionam o significado da sua satisfação no trabalho a factores motivacionais (promoções, reconhecimento e crescimento pessoal, o trabalho em si mesmo) e 32 (71%) associam a factores higiénicos (remunerações e benefícios sociais, condições de trabalho e relações com a chefia e colegas).

Em relação à questão: “2 - Sente que enquadra-se nesse(a) trabalhador(a) satisfeito(a)?”, Do total de 47 respondentes, 51.1% responderam que Sim e os restantes 48.9% responderam que Não, conforme mostra a tabela 14.

Os trabalhadores que responderam “Sim” à questão 2: “3 - Se respondeu que Sim, indique no máximo cinco factores que contribuíram para a sua satisfação.”. Das 35 respostas, 10 (29%) consideram que foram factores motivacionais (promoções, reconhecimento e crescimento pessoal) que contribuíram para a sua satisfação enquanto as restantes 25 (71%) consideram que foram factores higiénicos (remunerações e benefícios sociais, condições de trabalho e relações com a chefia e colegas).

Os trabalhadores que responderam “Não” à questão 2: “4 - Se respondeu que Não, indique no máximo cinco factores que contribuíram para que não estivesse satisfeito(a)”. Do total de 37 respostas, 14 (38%) atribuem a sua não satisfação a factores motivacionais (promoções, reconhecimento e crescimento pessoal e 23 (62%) atribuem a factores higiénicos (remunerações e benefícios sociais, condições de trabalho e relações com a chefia e colegas).

Em seguida, na questão 5: “5- Em sua opinião, que acções a INM, E.P. deve promover para tornar seus trabalhadores mais satisfeitos?”, Das 50 respostas sobre a promoção de acções que visam tornar os trabalhadores da INM, E.P. mais satisfeito, 18 (36%) propõem

acções relacionadas a factores motivacionais, tais como as promoções, reconhecimento e crescimento pessoal e 36 (72%) propõem acções associadas a factores higiénicos, tais como o aumento das remunerações e benefícios sociais, melhorar as condições de trabalho e também melhorar as relações com a chefia e colegas.

4.1.4. Análises Inferenciais

Estas análises incluem o teste ANOVA a um factor, comparação de médias, teste de normalidade, teste de homogeneidade de variância e teste de hipóteses formuladas para esta pesquisa.

4.1.4.1. Teste ANOVA Factor 03 - Oportunidades de promoção

A escolha deste factor justifica-se pelo facto de possuir as médias mais baixas. Daí, surgiu o interesse em perceber a variação deste factor em função das diferentes categorias dos respondentes da empresa.

4.1.4.1.1. Comparação de médias do factor 03 por sexo

A tabela 15 apresenta amostra de 46 trabalhadores de sexo masculino, com a média do factor 03 de 2.73 e amostra de 18 trabalhadores do sexo feminino, com a média de 3.31. Portanto, em relação ao factor 3, a média de trabalhadores do sexo masculino, de 2.73 é menor que a média de trabalhadores de feminino, de 3.31.

Tabela 3: Estatísticas descritivas do factor 3 por sexo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Masculino	46		
Feminino	18	3.3111	1.12564	.26532	2.7513	3.8709	1.33	4.67
Total	64	2.8953	1.34687	.16836	2.5589	3.2318	1.00	5.40

4.1.4.1.2. Teste de normalidade do factor 3 por sexo

A satisfação com oportunidades de promoção por sexo obedece uma distribuição normal, porque que o valor-p (Sig.) quer por Kolmogorov-Smirnov, assim como por Shapiro-Wilk, é superior a 0.05.

Tabela 4: Teste de normalidade do factor 3 por sexo

Sexo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor 03 Masculino	.134	46	.068	.915	46	.053
Feminino	.179	18	.133	.904	18	.067

4.1.4.1.3. Teste de homogeneidade de variância do factor 3 por sexo

As variâncias nos grupos de sexo, na satisfação com oportunidades de promoção, são homogêneas, pois o valor-p=0.202 é maior que 0.05.

Tabela 5: Teste de homogeneidade de variância do factor 3 por sexo

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.665	1	62	.202

4.1.4.1.4. Teste ANOVA do factor 3 por sexo

De acordo com a Tabela 18, a satisfação com oportunidades de promoção estatisticamente não difere com o sexo, pois o valor-p =0.123 > 0.05.

Tabela 6: Teste ANOVA do factor 3 por sexo

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.330	1	4.330	2.441	.123
Within Groups	109.957	62	1.773		
Total	114.286	63			

4.1.4.1.5. Comparação de médias do factor 03 por função de chefia

No que se refere às médias em comparação, de 17 trabalhadores que exercem cargo de chefia, com a média de 3.20, e para 41 trabalhadores sem cargo de chefia, com a média de 2.69, relativamente ao factor 03, verifica-se que aqueles que exercem cargo de chefia apresentam a maior média do que trabalhadores sem cargo de chefia.

Tabela 7: Estatísticas descritivas do factor 03 por função de chefia

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Exerce cargo de chefia	17		
Não exerce cargo de chefia	41	2.6984	1.26456	.19749	2.2992	3.0975	1.00	5.33
Total	58	2.8460	1.28866	.16921	2.5071	3.1848	1.00	5.33

4.1.4.1.6. Teste de normalidade do factor 3 por função de chefia

A satisfação com oportunidades de promoção por função de chefia obedece uma distribuição normal, dado que o valor-p quer por Kolmogorov-Smirnov, assim como por Shapiro-Wilk, é superior a 0.05

Tabela 8: Teste de normalidade do factor 03 por função de chefia

Função de Chefia	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	Factor 03 Exerce cargo de chefia	.140	17	.200*	.940	17
Não exerce cargo de chefia	.110	41	.200*	.936	41	.024

4.1.4.1.7. Teste de homogeneidade de variância do factor 3 por função de chefia

As variâncias nos grupos de função de chefia na satisfação com oportunidades de promoção são homogêneas, pois o valor-p = 0.794 é maior que 0.05.

Tabela 9: Teste de homogeneidade de variância do factor 03 por função de chefia

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.069	1	56	.794

4.1.4.1.8. Teste ANOVA do factor 3 por função de chefia

De acordo com a Tabela 22, a satisfação com oportunidades de promoção estatisticamente não difere com o função de chefia, pois o valor-p = 0.178 > 0.05.

Tabela 10: Teste ANOVA do factor 03 por função de chefia

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.048	1	3.048	1.863	.178
Within Groups	91.610	56	1.636		
Total	94.657	57			

4.1.4.1.9. Comparação de médias do factor 3 por sector de afectação

Relativamente às médias em comparação da amostra de 33 trabalhadores afectos ao sector de produção, com a média de 2.53 e da amostra de 27 trabalhadores afectos ao sector administrativo, com a média de 3.32, verifica-se que os respondentes do sector de produção apresentam menor média de satisfação com as oportunidades de promoção do que os do sector administrativo.

Tabela 11: Estatísticas descritivas do factor 03 por sector de afectação

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Sector de Produção	33	2.5354	1.19588	.20818	2.1113	2.9594	1.00	5.33
Sector Administrativo	27	3.3222	1.32103	.25423	2.7996	3.8448	1.20	5.33
Total	60	2.8894	1.30405	.16835	2.5526	3.2263	1.00	5.33

4.1.4.1.10. Teste de normalidade do factor 03 por sector de afectação

A satisfação com oportunidades de promoção por sector de afectação obedece uma distribuição normal, dado que o valor-p quer por Kolmogorov-Smirnov, assim como por Shapiro-Wilk, é superior a 0.05.

Tabela 12: Teste de normalidade do factor 03 por sector de afectação

Sector de afectação na INM, E.P		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor 03	Sector de Produção	.110	33	.200*	.941	33	.073
	Sector Administrativo	.215	27	.063	.905	27	.057

4.1.4.1.11. Teste de homogeneidade de variância do factor 03 por sector de afectação

As variâncias nos grupos de sector de afectação na satisfação com oportunidades de promoção são homogéneas, pois o valor-p = 0.174 é maior que 0.05

Tabela 13: Teste de homogeneidade do factor 03 por sector de afectação

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.896	1	58	.174

4.1.4.1.12. Teste ANOVA do factor 3 por sector de afectação

De acordo com a Tabela 26, a satisfação com o factor 03 (oportunidades de promoção) estatisticamente difere com o sector de afectação, pois o valor-p = 0.019 < 0.05.

Tabela 14: Teste ANOVA do factor 03 por sector de afectação

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.195	1	9.195	5.851	.019
Within Groups	91.138	58	1.571		
Total	100.332	59			

4.1.4.2. Teste ANOVA do Factor 11 - Satisfação global do trabalho

A escolha deste factor (*factor 11 - Satisfação global do trabalho*) deve-se pelo facto de apresentar as médias mais altas no conjunto de todos os onze factores analisados

4.1.4.2.1. Comparação de médias do factor 11 por sexo

As médias da satisfação global por sexo, da amostra de 48 trabalhadores do sexo masculino, com a média de 5.67 e amostra de 18 trabalhadores do sexo feminino, com a média de 5.46, são aparentemente diferentes, sendo maior a média dos trabalhadores do

sexo masculino. Será que esta diferença de médias nestes grupos é estatisticamente significativa? Para averiguar e responder a essa questão, vai-se prosseguir com o teste ANOVA.

Tabela 15: Estatísticas descritivas do factor 11 por sexo

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Masculino	48		
Feminino	18	5.4630	1.75692	.41411	4.5893	6.3367	1.00	7.00
Total	66	5.6111	1.50394	.18512	5.2414	5.9808	1.00	7.00

4.1.4.2.2. Teste de normalidade do factor 11 por sexo

A satisfação global por sexo obedece uma distribuição normal, dado que o valor-p quer por Kolmogorov-Smirnov, assim como por Shapiro-Wilk, é superior a 0.05.

Tabela 16: Teste de normalidade do factor 11 por sexo

Sexo	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Factor 11 Masculino	.197	48	.060	.816	48	.051
Feminino	.231	18	.152	.828	18	.140

4.1.4.2.3. Teste de homogeneidade de variância do factor 11 por sexo

As variâncias nos grupos de sexo na satisfação global do trabalho são homogêneas, pois o valor-p = 0.1 é maior que 0.05.

Tabela 17: Teste de homogeneidade de variância do factor 11 por sexo

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.789	1	64	.100

4.1.4.2.4. Teste ANOVA do factor 11 por sexo

De acordo com o resultado constante da Tabela 30, a satisfação global do trabalho estatisticamente não difere com o sexo, pois o valor-p = 0.773 > 0.05

Tabela 18: Teste ANOVA do factor 11 por sexo

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.543	1	.543	.237	.628
Within Groups	146.475	64	2.289		
Total	147.019	65			

4.1.4.2.5. Comparação de médias do factor 11 por sector de afectação

As médias por sector são aparentemente diferentes, com base na amostra de 34 trabalhadores afectos ao sector de produção, com a média de 5.7 e amostra de 28 trabalhadores afectos ao sector administrativo, com a média de 5.8. Para avaliar se estas diferenças de satisfação nestes grupos são estatisticamente significativas, vai-se proceder à análise ao teste ANOVA para as médias.

Tabela 19: Estatísticas descritivas do factor 11 por sector de afectação

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Sector de Produção	34		
Sector Administrativo	28	5.8095	1.14190	.21580	5.3667	6.2523	2.67	7.00
Total	62	5.7527	1.39337	.17696	5.3988	6.1065	1.00	7.00

4.1.4.2.6. Teste de normalidade do factor 11 por sector de afectação

Existe normalidade no factor 11 por Sector de afectação, dado que o valor-p, quer por Kolmogorov-Smirnov, assim como por Shapiro-Wilk, é superior a 0.05.

Tabela 20: Teste de normalidade do factor 11 por sector de afectação

Sector de afectação na INM, E.P		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	p
Factor 11	Sector de Produção	.225	34	.070	.769	34	.051
	Sector Administrativo	.209	28	.083	.877	28	.083

4.1.4.2.7. Teste de homogeneidade de variância do factor 11 por sector de afectação

As variâncias nos grupos de sector de afectação na satisfação global do trabalho são homogéneas, pois o valor-p = 0.326 é maior que 0.05.

Tabela 21: Teste de homogeneidade de variância do factor 11 por sector de afectação

Estatística de Levene	gl1	gl2	p.
.982	1	60	.326

4.1.4.2.8. Teste ANOVA do factor 11 por sector de afectação

De acordo com o resultado mostrado na Tabela 34, a satisfação global do trabalho estatisticamente não difere com o sector de afectação, pois o valor-p = 0.773 > 0.05

Tabela 22: Teste ANOVA do factor 11 por sector de afectação

	Suma dos quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p
Entre Grupos	.165	1	.165	.084	.773
Dentro de Grupos	118.265	60	1.971		
Total	118.430	61			

4.1.5. Teste de Hipóteses

- H_0 : Os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo, não são as características do trabalho.
- H_1 : Os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo são as características do trabalho.

Tabela 23: Estatísticas do teste Qui-quadrado

	No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
Qui-quadrado	37,000^a
Df	5
Significância Sig.	,000

a. 0 Células (0,0%) possuem frequências esperadas menores que 5. O mínimo de frequência de célula esperado é 10,8.

Pelo teste de qui-quadrado realizado às hipóteses formuladas, verifica-se que o p-valor é de 0,000, portanto, menor que 0.05. Isto significa que rejeita-se a hipótese nula, por conseguinte, aceita-se a hipótese alternativa, segundo a qual, os determinantes da

satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo são as características do trabalho.

4.2. Discussão de Resultados

A discussão dos resultados abrange as variáveis sociodemográficas, os factores analisados, incluindo a testagem das hipóteses da pesquisa e a percepção dos trabalhadores da INM, E.P. sobre a sua satisfação.

4.2.1. Variáveis sociodemográficas

A amostra obtida nesta pesquisa apresenta as seguintes características demográficas: Em relação ao sexo, 72.7% (n=48) dos respondentes são homens e 27.3% (n=18) são mulheres. Elevado número de trabalhadores homens na INM, E.P. pode ser o reflexo do seu passado, pois sendo uma indústria transformadora que ao longo da sua actividade usou máquinas pesadas, elas eram normalmente operadas por técnicos homens.

Quanto à idade, distribuídas em 4 grupos etários, verifica-se que o maior grupo de trabalhadores está na faixa etária de 36 a 45 anos com 42.2% (n=27), seguido da faixa etária de 26 a 35 anos, com 29.7% (n=19), que em conjunto perfazem 71.9%. Portanto, estes dois grupos etários poderão constituir um factor de competitividade empresarial pelo menos nos próximos 10, antes da reforma do grupo etário de 36 a 45 anos, se a empresa apostar na sua formação, capacitação e criar incentivos adequados para retê-los.

Em relação ao estado civil, 60.7% (n=37) dos respondentes declararam ser casados/união de facto, seguidos de solteiros, com 34.4% (n=21). Os trabalhadores casados apresentam maior percentagem em relação a outros grupos de estado civil. Apesar disso, as decisões dos gestores devem tomar em consideração às necessidades específicas de cada grupo de estado civil para elevar o nível global da satisfação na INM, E.P.

Quanto às habilitações literárias, 40.6% (n=26) dos respondentes tem nível médio concluído, 34.4% (n=22) licenciados. Estes níveis académicos resultaram da contratação de trabalhadores formados no momento imediatamente a seguir à transformação desta empresa em empresa pública, bem como da elevação de níveis académicos de trabalhadores que naquele ou depois daquele momento frequentavam seus estudos.

Portanto, pelas qualificações, caso não sejam negligenciadas, a empresa tem um potencial humano para competir no mercado.

Em relação à antiguidade, a maioria dos respondentes, 58.5% (n=38), tem até 15 anos na empresa como trabalhadores. Este resultado surge como consequência da reposição gradual dos trabalhadores antigos pelos novos com qualificações mais elevadas, processo iniciado em 2009 com a transformação da empresa em empresa pública.

Em relação ao exercício de cargo de chefia, 30% (n=18) dos respondentes declararam que exercem cargo de chefia. Quanto ao sector de afectação, 54.8% (n=34) estão afectos no sector de produção e os restantes no sector administrativo.

Em relação ao tipo de vínculo, 65.6% (n=40) são de quadro de nomeação definitiva, os demais são contratados. Os trabalhadores de quadro de nomeação definitiva referem-se àqueles cuja vinculação jurídica com a INM, E.P. se estabeleceu no período anterior à transformação desta empresa em empresa pública.

Por fim, quanto à carreira seguida, 71% (n=44) são de carreira administrativa, os restantes seguem a carreira técnica.

A análise das diferenças de médias de grupos que compõem a mesma variável, com recurso ao teste ANOVA realizado em relação ao factor 03 (*satisfação com oportunidades de promoção*) e ao factor 11 (*satisfação global do trabalho*), verificou-se que, no geral, não existem diferenças estatisticamente significativas, excepto à satisfação com o factor 03 (*satisfação com oportunidades de promoção*) por sector de afectação, conforme ilustra a tabela 26.

Estes resultados convergem com as conclusões de estudos de Wang, Tao, Ellenbecker e Liu (2011), segundo as quais, nível de educação, os anos de experiência profissional e o estado civil não apresentam relação com satisfação no trabalho e de Voltmer, Rosta, Siegrist e Aasland (2011) que não encontraram relação entre a idade e sexo com a satisfação no trabalho.

4.2.2. *Factores da satisfação*

Relativamente aos itens de realce de cada factor de satisfação, numa escala de *likert* de 7 pontos, apresenta-se o seguinte:

Factor *Satisfação com salário*: embora todos os itens não satisfaçam aos respondentes, o item referente ao sistema de avaliação de desempenho acentua esta percepção de não satisfação, pontuado em 2.9. Isto mostra que, os respondentes não consideram o sistema de avaliação de desempenho aplicado na empresa adequado, provavelmente seja por isso que aquele sistema estava sendo revisto no momento da realização desta pesquisa. No entanto, a percepção de não satisfação é mais moderada no item sobre adequação da tabela salarial aplicada na INM, E.P., com pontuação situada em 3.8.

Factor *Satisfação com a Supervisão*: com este factor nota-se uma satisfação moderada com o item sobre se a comunicação entre o trabalhador e seu chefe é boa, pontuado em 5.1, no entanto verifica-se a não satisfação, ainda que moderada, no item relativo ao envolvimento do trabalhador pelo seu chefe no processo de tomada de decisões, cuja pontuação situa-se em 3.6.

Factor *Satisfação com oportunidades de promoção*: este factor situa as pontuações no intervalo entre 2.6 e 3.0, correspondente aos itens a colocação da pessoa certa no lugar certo e existência de um plano de carreira claro, respectivamente. Estes dados mostram que os trabalhadores não estão satisfeitos com a oportunidade de promoção, provavelmente seja por isso que percebem que a empresa coloca a pessoa certa numa posição ou tarefa que não se ajusta às suas capacidades e potencialidades.

Factor *Satisfação com políticas e estratégia organizacional*: a pontuação deste factor varia de 3.9, que revela a não satisfação moderada, a 4.9, que indica indiferença, representados pelos itens a interferência dos procedimentos da empresa relativamente à realização de um bom trabalho e a atenção dada às queixas dos clientes da empresa, respectivamente. Isto pode revelar que, na percepção dos respondentes, as políticas e estratégia da empresa não se mostram ainda eficazes. Sendo assim, os gestores precisam reavaliá-las e melhorá-las. Os resultados desta pesquisa convergem com os obtidos na Austrália, em 2003, de acordo com Birch e Paul (2003) citados por Serra (2010: 3), os quais revelaram baixos níveis de

satisfação com as práticas de gestão quando procurou-se analisar a percepção dos trabalhadores sobre a relação com o seu trabalho.

Factor *Satisfação com relacionamento com colegas de trabalho*: neste factor, os respondentes mostram-se indiferentes em relação à concorrência honesta e leal entre os trabalhadores, com a pontuação de 4. No entanto, revelam a sua satisfação moderada em relação ao item relaciono-me bem com os meus colegas, com a pontuação de 5.8. A indiferença que se verifica em relação à concorrência leal e honesta pode dever-se ao facto de o sistema de avaliação de desempenho não ser percebido como adequado e, ainda, pela não satisfação em relação às promoções que permitiriam os trabalhadores compararem-se tomando como base os critérios de promoção claros que os diferenciam.

Factor *Satisfação com o desenvolvimento profissional*: este factor apresenta pontuações que indicam a não satisfação moderada, sendo acentuada no item referente à disponibilização de recursos adequados e oportunidade para desenvolver profissionalmente, com pontuação de 3.0, e mostram-se indiferentes quanto à oportunidade de implementar as suas próprias ideias, com a pontuação de 4. Isto revela que os respondentes faltam-lhes oportunidades e recursos necessários ao seu desenvolvimento profissional, no entanto, não encontra a resposta adequada à satisfação daquela necessidade. Como consequência, os trabalhadores não actualizam seus conhecimentos e habilidades técnico-profissionais, afectando o bom desempenho das suas funções.

Factor *Satisfação com a natureza do trabalho*: este factor apresenta pontuação média de 4.5, para itens referentes a rotina ou diversificação do trabalho, bem como a execução do trabalho de forma independente, revelando indiferença, e 5.9, para item referente à contribuição do trabalho realizado para os objectivos da empresa. Isto revela que os respondentes estão cientes da importância do trabalho que realizam para o alcance dos objectivos da empresa, contudo, consideram-no rotineiro, para além de não realizá-lo de forma independente. Pelas pontuações, este factor mostra que os respondentes estão satisfeitos, contudo, é preciso que não se torne trabalho rotineiro, a que diversificá-lo, envolvendo-se o próprio trabalhador sobre como tornar o seu trabalho diversificado.

Factor *Satisfação com a comunicação*: embora a comunicação entre os trabalhadores se considere boa e, por isso, pontuada em 5.6, indicando a satisfação moderada, o equipamento necessário para torná-la eficaz não está amplamente disponível, cuja pontuação aponta para 4.8, revelando a indiferença. Por isso, a que colocar à disposição dos trabalhadores todos os recursos necessário que visam tornar a comunicação eficaz.

Factor *Satisfação com nível de stress no trabalho*: para este factor, o único item que revela a não satisfação moderada refere-se à exigência de horas extras para a realização do trabalho, com a pontuação de 3.8. Isto mostra que a quantidade existente de trabalho é superior aos recursos necessários para a sua execução dentro do período considerado normal. No entanto, os respondentes percebem que o trabalho que lhes é atribuído e de sua competência.

Factor *Satisfação com avaliação do desempenho*: para este factor, as suas pontuações situam-se entre 4 e 4.7, correspondendo aos itens atinentes ao tratamento com justiça em relação aos colegas em circunstâncias similares e à realização atempada da avaliação, bem como a recepção da respectiva cópia, respectivamente, revelando indiferença dos respondentes. Isto pode estar associado à percepção de que os resultados obtidos a partir deste sistema não determinam a sua progressão ou promoção nas suas carreiras profissionais.

Factor *Satisfação global do trabalho*: este factor apresenta pontuações mais elevadas relativamente aos restantes factores de satisfação referidos, cujas pontuações situam-se entre 5.1, do item “meu trabalho satisfaz minhas necessidades”, indicando satisfação moderada, e 6.2, do “item eu gosto do meu trabalho” revelando satisfação bastante. Estas pontuações mostram que este factor contribui mais para a satisfação dos respondentes.

Em relação às estatísticas descritivas no factor 03 - satisfação com oportunidades de promoção por sexo, verifica-se que na amostra de 46 homens, o valor médio de satisfação com oportunidades de promoção é de 2.7 (desvio padrão 1.4) e na amostra de 18 mulheres a satisfação média com oportunidade de promoção é de 3.3 (desvio padrão 1.1), conforme a tabela 15. A diferença entre valores médios não é estatisticamente significativa, conforme ilustra a tabela 18 ($F=2.441$; $\text{valor-p} = 0.123 > 0.05$).

A tabela 19 mostra, por um lado, que o valor médio com a satisfação com exercício da função de chefia é de 3.2 (desvio padrão 1.3) para amostra de 17 respondentes que exercem esta função, por outro lado, mostra que a satisfação média para 41 respondentes que não exercem esta função é de 2.7 (desvio padrão 1.3). A tabela 22 mostra que a diferença entre as médias não é estatisticamente significativa ($F=1.863$; $\text{valor-p} = 0.178 > 0.05$).

Na amostra de 33 respondentes afectos ao sector de produção, o valor médio de satisfação com o sector de afectação é de 2.5 (desvio padrão 1.2) e na amostra de 27 respondentes afectos ao sector administrativo, a satisfação média com o sector de afectação é de 3.3 (desvio padrão 1.3), conforme a tabela 23. A diferença entre valores médios é estatisticamente significativa, conforme ilustra a tabela 26 ($F=5.851$; $\text{valor-p} = 0.019 < 0.05$).

A tabela 27 mostra, por um lado, que o valor médio com a satisfação global por sexo é de 5.7 (desvio padrão 1.4) para amostra de 48 respondentes do sexo masculino, por outro lado, mostra que a satisfação média para 18 respondentes do sexo feminino é de 5.5 (desvio padrão 1.8). A tabela 30 mostra que a diferença entre as médias não é estatisticamente significativa ($F=0.237$; $\text{valor-p} = 0.628 > 0.05$).

Na amostra de 34 respondentes afectos ao sector de produção, o valor médio de satisfação com satisfação global é de 5.7 (desvio padrão 1.6) e na amostra de 28 respondentes afectos ao sector administrativo, a satisfação média com a satisfação global é de 5.8 (desvio padrão 1.1), conforme a tabela 31. A diferença entre valores médios não é estatisticamente significativa, conforme ilustra a tabela 34 ($F=0.084$; $\text{valor-p} = 0.773 > 0.05$).

Em relação às hipóteses da pesquisa, o resultado obtido do teste às hipóteses formuladas ($X^2=37$; $p\text{-valor} = 0,000 < 0.05$), com recurso ao teste do *Qui-quadrado*, o qual se enquadra nos testes não paramétricos, revela a rejeição da hipótese nula, conseqüentemente a aceitação da hipótese alternativa, pelo que, os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P., Cidade de Maputo são as características do trabalho.

4.2.3. Percepção sobre a satisfação na INM, E.P.

Relativamente ao significado percebido pela maioria dos respondentes (71%) sobre o conceito satisfação na INM, E.P., está mais associado a factores higiénicos (ter bom salário e incentivos financeiros, ter assistência médica e medicamentosa assegurada, ter transporte disponível de e para o local de trabalho, ter boas condições de trabalho, ter bom ambiente no trabalho, ser envolvido nos processos de tomada de decisões pelos chefes e ter reuniões periódicas, destas, sendo pelo menos uma reunião geral em cada ano) e apenas uma parte correspondente a 29% dos respondentes associa-o a factores motivacionais (progredir na carreira profissional através de promoções, ter reconhecimento e desenvolver profissionalmente através de treinamento e formação técnico-profissional). Este resultado reforça a afirmação de Abdulla (2011: 129), segundo a qual, diferentemente dos países ocidentais que têm maior satisfação de factores de trabalho intrínsecos relacionados à natureza do trabalho em si, os outros países obtêm maior satisfação de factores de emprego extrínsecos, como pagamentos e condições de trabalho.

Mas também, comparando as percentagens dos trabalhadores que responderam “Sim” (51.1%) e os que responderam “Não” (48.9%) à questão sobre se na sua percepção se sentiam ser um trabalhador satisfeito na INM, E.P., verifica-se um relativo equilíbrio. Isto corrobora a afirmação do Seco (2000: 113), segundo a qual, a teoria das expectativas desenvolvida por Vroom, reconhece a importância, quer dos resultados intrínsecos, quer dos resultados extrínsecos, por isso, não sobrevaloriza à partida qualquer um deles, porque os objectivos a alcançar e o valor atribuído são estabelecidos pelo sujeito.

Ainda no âmbito da percepção dos trabalhadores na INM, E.P., em função da promoção de acções que estes propõem, dão mais ênfase aos factores higiénicos. Neste contexto, Bastos (2004) citado por Serra (2010: 3), referia que países em desenvolvimento, como Moçambique, os trabalhadores são expostos a longas jornadas de trabalho, sem as mínimas condições física, de higiene e conforto, que em nada contribuem para a satisfação no trabalho. Isto pode revelar que a satisfação do trabalhador não é vista como um factor determinante para a sustentabilidade da empresa ou que os gestores não estão sensibilizados da importância para a empresa e para os trabalhadores, manter seus trabalhadores satisfeitos.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a revisão da literatura, que permitiu descrever os conceitos, modelos e teorias relativas à satisfação no trabalho, foi possível elaborar o questionário apropriado para esta pesquisa, com o qual fez-se a recolha de dados para atingir os objectivos previamente estabelecidos.

Este capítulo apresenta a seguinte estrutura: secção de conclusões do estudo empírico, na qual tiram-se conclusões sobre cada um dos objectivos específicos, por conseguinte, sobre objectivo geral, seguida da secção de recomendações, na qual constam as recomendações para investigações futuras, as contribuições da pesquisa e as limitações.

5.1. Conclusões do estudo empírico

Em relação ao primeiro objectivo específico, “Descrever a percepção dos trabalhadores sobre a sua satisfação”, a percepção dos trabalhadores sobre a sua satisfação está mais associada a factores higiénicos, como ter bom salário e incentivos financeiros, benefícios sociais, boas condições de trabalho e bom ambiente no trabalho, mas também a factores motivacionais, com maior destaque para progressão na carreira profissional e o reconhecimento.

Em relação ao segundo objectivo específico, “Avaliar os determinantes da satisfação por meio de escalas de medida”, a avaliação dos factores de satisfação na INM, E.P. analisados com recurso à escala de *likert* de sete pontos, permitiu concluir que os respondentes não estão satisfeitos com os factores salários e incentivos, oportunidade de promoção e o desenvolvimento pessoal. Além disso, estão indiferentes com os factores supervisão, políticas e estratégias da empresa, níveis de *stress* no trabalho e avaliação de desempenho. Contudo, estão satisfeitos com os factores satisfação global do trabalho, natureza do trabalho, comunicação e relacionamento com colegas de trabalho.

Em relação ao terceiro e último objectivo específico, “Identificar os determinantes da satisfação mais relevantes na INM, E.P.”, após análise da avaliação dos factores da satisfação, identificaram-se os seguintes determinantes da satisfação mais relevantes da INM, E.P.: satisfação global no trabalho, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com comunicação e satisfação com o relacionamento com os colegas.

5.2. Recomendações

As recomendações incluem, também, recomendações para pesquisas futuras. Os resultados desta pesquisa podem ser complementados ou mesmo melhorados por novas pesquisas, pois trata-se de estudo de sentimentos e estes são dinâmicos em função do contexto, circunstâncias e com o passar do tempo.

Recomenda-se a realização de estudos comparativos no domínio da satisfação no trabalho, envolvendo empresas de ramos específicos estabelecidos em Moçambique.

Também, recomenda-se a realização de estudos sobre determinantes da satisfação em outras empresas moçambicanas, em particular do ramo gráfico para, a partir da comparação dos respectivos resultados, aferir-se se a percepção de não satisfação dos trabalhadores da INM, E.P. em relação aos factores, “oportunidade de promoção”, “desenvolvimento profissional” e “salários e incentivos” seria comum para todas.

Sendo “oportunidade de promoção”, “desenvolvimento profissional” e “salários e incentivos” factores críticos de satisfação na INM, E.P., recomenda-se aos gestores desta empresa a proceder à análise cuidada destes factores e promover acções apropriadas de modo a corrigir a percepção de não satisfação.

Recomenda-se, ainda, aos gestores da INM, E.P. a analisar os motivos pelos quais os trabalhadores se mostram indiferentes em relação aos factores supervisão, políticas e estratégias da empresa, níveis de *stress* no trabalho e avaliação de desempenho, sem, no entanto, deixar de potenciar os determinantes identificados que mais contribuem para a satisfação.

Por fim, recomenda-se aos gestores da INM, E.P., em particular de Recursos Humanos, a aplicar a Teoria Y, a qual defende um ambiente e atitude que estimulem o desenvolvimento do trabalhador e a sua aceitação traduzirá técnicas de gestão mais participativa.

BIBLIOGRAFIA

Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel review*, 40(1), 126-146. [On line], Disponível: URL, https://www.researchgate.net/profile/Ramdane_DJEBARNI/publication/235273998_Determinants_of_job_satisfaction_in_the_UAE/links/58b3241892851cf7ae91d274/Determinants-of-job-satisfaction-in-the-UAE.pdf [Consultado em 13.01.2018].

Afonso, P. L. (2010), *Liderança – Elementos-chave do processo*, (2ª edição), Lisboa: Editora Escolar.

Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. G., & Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European journal of social sciences*, 8(1), 121-131. [On line], Disponível: URL, https://www.researchgate.net/profile/Syed_ALAM17/publication/268300481_A_Study_of_Job_Stress_on_Job_Satisfaction_among_University_Staff_in_Malaysia_Empirical_Study/links/54f547050cf2ba61506565db.pdf [23.09.2017].

Almeida, F. (1995) *Psicologia para gestores – Comportamentos de Sucesso nas Organizações*, Amadora: Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Alves, C. T. (2007), *Comportamento Organizacional: A gestão de crise nas Organizações*, Lisboa: Escolar Editora.

Alves, M. P. (2012), *Metodologia Científica*, Lisboa: Escolar Editora.

Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, (10th), London: Kogan Page.

Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43. [On line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=an+empirical+study+of+relationship+among+job+satisfaction&btnG= [Consultado em 23/06/2017].

Azevedo, A. J. D., & Medeiros, M. D. P. M. D. (2012). Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. *Revista Electrónica Machado Sobrinho, Juiz de Fora*, 1, 1-18. [On line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=satisfa%C3%A7%C3%A3o+no+trabalho%3A+um+estudo+de+caso+na+procuradoria-geral+de+Justi%C3%A7a+do+Rio+grande+do+Norte&btnG= [Consultado em 09.10.2017].

Bergamini, C. W (1997), *Motivação nas Organizações*, (4ª edição), São Paulo: Editora Atlas, SA.

Bergamini, C. W (Org), *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*, São Paulo: Editora Atlas, SA.

Cano, J., & Miller, G.(1992) A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors, and job dissatisfier factors of agricultural education teachers *Journal of agricultural education*, 33(3), 40-46. [On line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=a+gender+analysis+of+job+satisfaction&btnG= [Consultado em 23/06/2017].

Carlotto, M. S., & Camara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *PsicoUSF*, 13(2), 203-210. [On line], Disponível: URL, http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712008000200007 [Consultado em 22.09.2017].

Chiavenato, I. (2004), *Comportamento Organizacional - A dinâmica do Sucesso das Organizações*, São PAULO: Pioneira Thomson Learning.

Chiavenato, I. (2014), *Os Novos Horizontes Em Administração – Nos Novos Tempos*, (3ª edição), Burueri: Manole Educação.

Chiavenato, I. (2009), *Recursos Humanos – O capital humano das organizações* (9ª edição), Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Cordeiro, S. & Pereira, F. (2006). Características do Trabalho, Variáveis sócio demográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *REVISTA LUSÓFONA Estudos e Ensaios de HUMANIDADES TECNOLÓGICAS*. [On line], Disponível: URL, <http://hdl.handle.net/10437/2576> [Consultado em 23/06/2017].

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C.C. & Neves, P. (2016), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (8ª edição), Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão Instrumento de Medida*, Lisboa: Escolar Editora.

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159. [On line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptPT&as_sdt=0%2C5&q=impact+of+reward+and+regognition+on+job+satisfaction&btnG= [Consultado em 23/06/2017].

De Alvarenga, A. P., OtaniI, M. A. P., & Júnior, A. C. S. (2015). Satisfação Profissional de trabalhadores de Centros de Atenção Psicossocial//Job Satisfaction of workers of Centers Psychosocial attention. *Regrad-Revista Electrónica de Graduação do UNIVEM-ISSN 1984-7866*, 8 (1), 96-111. [On line], Disponível: URL, [https://eg.sib.uc.pt/bits_tream/10316/28692/1/Tese%20de%20Mestrado%20\(Reparado\).pdf](https://eg.sib.uc.pt/bits_tream/10316/28692/1/Tese%20de%20Mestrado%20(Reparado).pdf) [Consultado em 10.10.2017].

Decreto nº 30/2015, de 30 de Dezembro. Boletim da República nº 104 - I Série. Conselho de Ministro. Maputo.

Domingues, A. R. S. (2009). Inteligência emocional, empatia e satisfação no trabalho em médicos. [On line], Disponível: URL, <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/54995/2/29525.pdf> [Consultado em 22.09.2017].

Dubrin, A. (1998), *Princípios de Administração*, (4ª edição), Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, S.A.

Durin, A. J. (2002), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Ltd.

Feijó, J. (2017), *Metodologias de Investigação em Ciências Sociais – Experiências de Pesquisa em Contextos Moçambicanos*, Maputo: Escolar Editora.

Gall, A. L. (1958), *Psi-Sociologia das Empresas*, Lisboa: Livraria Clássica Editora.

Gil, A. C. (2009), *Gestão de Pessoas – Enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo: Atlas.

Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J e Pina, M. (2011), *Organizações Em Transição: Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*, (2000), Coimbra: Imprensa da Universidade da Coimbra.

Gomes, D. (2011), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*, Coimbra: Imprensa da Universidade da Coimbra.

Gordon, J. R. (n.d), *A diagnostic Approach to Organization Behavior*, (3rd), Boston: Carrol School of Managemente.

Hall, A., Neves, C. e Pereira, A. (2011), *Grande Maratona de Estatística no SPSS*, Lisboa: Escolar Editora.

Hampton, D. R. (1990), *Administração: Comportamento Organizacional*, Sao Paulo: McGraw-Hill.

Hersey, P. e Blanchar, K. (1977), *Psicologia para Administradores das Empresas*, (2^a edição), São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Hill, M. e Hill, A. (2016), *Investigação por Questionário*, (2^a edição), Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & PAUL, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology*, 74 (2), 193. [On Line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Job+general+scale&btnG= [Consultado em 11.01.2018].

Ladeira, W., Sonza, I., & Berte, R. (2012). Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). *Revista de Administração Pública*, 46(1), 71-91. [On line], Disponível: URL, <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a05> [Consultado em 22.09.2017].

Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (2001), *Fundamentos de Metodologia Científica*, (4^a edição), São PAULO: Editora Atlas S.A.

Laureano, R.e Botelho, M. (2012), *SPSS – O Meu Manual de Consulta Rápida*, (2^a edição), Lisboa: Edições Sílabo.

Leite, M. C. D. S. B. (2013). Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes (Master's thesis). [On line], Disponível: URL,

http://recil.grupoLusofona.pt/xmLUi/bitstream/handle/10437/4888/Dissertacao_MonicaBarralrosLEITE_Final.pdf?sequence=1 [Consultado em 22.09.2017].

Lima, M. L.; Vala, J. e Monteiro, M. B. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional Confronto de Modelos. *Instituto Superior de Psicologia Aplicada de Lisboa*. [On line], 3-4 (VI): 441-457, Disponível: URL, http://repositorio.ispapt.bitstream/10400.12/2224/1/1988_34_441.pdf, [Consultado em 23/06/2017].

Kolb, A. D.; Rubin, I. M.; McClintyre (1978), *Psicologia Organizacional – Uma abordagem vivencial*, (2ª edição), São Paulo: Atlas.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 42(2), 211-227. Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?cites=14221165545744537582&as_sdt=2005&scioldt=0,5&hl=pt-PT [Consultado em 23/06/2017].

Lundin, I. B. (2016), *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*, Maputo: Escolar Editora, Editores e Livreiros, Lda.

Machado, A. R.; Horta, C; Rodriguês, F.; César, F.; Moçco, I.; Dias, I.; Caetano, J.; Andrade, L.; Cunha, M. C.; Portugal, M. N.; Brandão, N. G.; Camara, P. & Miranda, S. (2014), *Gestão de Recursos Humanos – Desafios da Globalização*, Lisboa: Escolar Editora.

Manning, G, Curtis, K e McCmillem, S. (1996), *Building the Human Side of Work Community*, Ohio: Mamson Executive Press.

Martinez, M. C. (2002). As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador. São PAULO. [On line], Disponível: URL, <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38n1/18452> [Consultado em 22.09.2017].

Martins, A. M. D. L. P. (2010). Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores (Doctoral dissertation). [On line], Disponível: URL, http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1888/1/ulfp035567_tm.pdf [Consultado em 22.09.2017].

Martins, M. D. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *PsicoUSF*, 11(2), 195-205. [On line], Disponível: URL, <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v11n2/v11n2a08> [Consultado em 22.09.2017].

Minicucci, A. (2009), *Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais*, (6ª edição), São PAULO: Editora Atlas, SA.

Mitchell, T (1982), *People in an Introduction Organization Behavior*, (2nd), New York: McGraw-Hill Book Company.

Mitchell, T e Larsnon, JR, J. R. (1987) *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior*, (3rd), New York: McGraw-Hill Book Company.

Neves, A. L., Da Costa, R. F. (2012), *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. (1ª edição), Lisboa: Editora RH.

Pacheco, J. M. A. P. (2012). Valores de trabalho, satisfação global com o trabalho e satisfação com a vida: um estudo exploratório das diferenças sócio-demográficas em institutos de saúde (Master's thesis). [On line], Disponível: URL, http://recil.grupoLUsosofona.pt/dspace/bitstream/handle/10437/3512/_Tese_FINAL_Joana%20PACHECO.pdf?sequence=1 [Consultado em 22.09.2017].

Pereira, A. P., & Palavesini, J. (2015). Influência de Fatores Ergonômicos Cognitivos e Satisfação no Processo de Interação entre Trabalhador e Organização. *Anais da Semana Acadêmica e Mostra Científica de Enfermagem*, 1(1). [On line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=Maria+carmen+MARTINEZ+e+Ana+Isabel+Paraguay&btnG= [Consultado em 09.10.2017].

Pereira, J. P. E. (2006). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de são Miguel* (Doctoral dissertation). [On line], Disponível: URL, <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPEREIRA.pdf> [Consultado em 25.01.2018].

Pereira, O. G. (1999), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, (1ª edição), Lisboa: Fundação Coloute Gulbenkian.

Pimentel, D. (2012), *Sociologia da Empresa e das Organizações: Uma breve introdução a problemas e perspectivas*, Lisboa: Escolar Editora.

Regato, V. (2014), *Psicologia nas Organizações*, (4ª edição), Rio de Janeiro: Gen LTC.

Ruas, J. (2017), *Manual de Metodologias de Investigação – Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e teses*, Maputo: Escolar Editora, Editores e Livreiros, Lda.

Rubbins, S. P.; Decanzo, D. A. (2004). *Fundamentos de Administração – Conceitos Essenciais e Aplicações*. (4ª edição), São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rubbins, S. P.; Judge, T. A. e Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*, (14ª ed.), São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Ruivo, J., Sebastião, J., Rafael, J., Afonso, P., & Nunes, S. (2008). Ser Professor – Satisfação Profissional e Papel das Organizações de Docentes. *Centro*, 21, 3. [On line], Disponível: URL, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30355438/ser_professor-mail.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506174387&Signature=uGEJJapzdYNFhtPcTbiDEoRxu4Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSer_Professor_Satisfacao_Profissional_e.pdf [Consultado em 22.09.2017].

Russell, S. S., Spitzmuller, C., LIN, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878-893. [On line], Disponível: URL, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164404264841> [Consultado em 12.01.2018].

Santos, A. J. R. (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa: Escolar Editora.

Scanlon, B.; Keys, A. (1983), *Management & Organization Behavior* (2nd), United States of America: John Wiley & Cons, Inc.

Schermerhorn, JR, J. R. (2014), *Administração*, (8ª edição), Rio de Janeiro: Gen, Ltd.

Seco, G. M. D. S. B. (2000). A satisfação na actividade docente. [On line], Disponível: URL, <http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/217/3/TD%20GS%202000.pdf> [Consultado em 25.01.2018].

Serra, A. C. F., & Limongi-França, A. C. S. (2006). *Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique* (Doctoral dissertation). [On line], Disponível: URL, <http://196.3.97.216/bitstream/10857/1672/1/5.%20Dissertacao%20Andrea%20Serra.pdf> [Consultado em 23.02.2018].

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Medidas do comportamento organizacional, 265-274. [On line], Disponível: URL,

http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SIQUEIRA_Mirlene_Maria_Matias/Medidas_Do_Comportamento_Organizacional/Liberado/Cap_16_Satisfacao.pdf
[Consultado em 22.09.2017].

Soares, J. M. A. D. R. (2007). Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros: CLIMA organizacional e características pessoais (Master's thesis, Universidade de Aveiro). [On line], Disponível: URL, <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3356/1/2008001179.pdf>
[Consultado em 22.09.2017].

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The journal of socio-economics*, 29(6), 517-538. [On line], Disponível: URL, https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=2005&scioldt=0%2C5&cites=14221165545744537582&scipsc=&q=wellbeing+at+work+cross+national+analysis&btnG= [Consultado em 23.09.2017].

Steers, R. M. (n.d), *Introduction to Organization Behavior*, (2nd), Oregon: Foresman and company.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. [On line], Disponível: URL, https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/46180545/JOB_SATISFACTION_ORGANIZATIONAL_COMMITME20160602-21435-1ec9q9q.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506178443&Signature=5YoYs%2BdATBuSV57u63oL05BDTBI%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DJOB_SATISFACTION_ORGANIZATIONAL_COMMITME.pdf [23.09.2017].

Texeira, S. (2013), *Gestão das Organizações*, (3^a edição), Lisboa: Escolar Editora.

Thornton, P.B. (1959), *Os melhores Gestores – Suas Lições*, Lisboa: Clássico Editora.

APÊNDICES

Apêndice A

Caro(a) Trabalhador(a) da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.

Sou estudante da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), em fase de elaboração de dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, cujo âmbito de pesquisa incide sobre o tema: “Determinantes da Satisfação mais relevantes na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., Cidade de Maputo, período 2010 a 2016”.

É neste contexto que venho solicitar a sua preciosa colaboração no sentido de responder a todas as questões deste questionário, de uma forma espontânea e sincera. Todas as suas respostas serão sempre válidas, pois as considero que traduzem fielmente o seu ponto de vista sobre o assunto.

Por favor, **não é necessário escrever o seu nome**. Todas as informações obtidas neste questionário são confidenciais e serão usadas exclusivamente para esta finalidade.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração

Com os melhores cumprimentos

Maputo, Fevereiro de 2018

Domingos Agostinho Mirasse

Apêndice B

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES INM., E.P.

INSTRUÇÕES GERAIS

- O questionário é constituído de três partes: Parte I, Parte II e Parte III.
- Leia atentamente as questões apresentadas antes de respondê-las.
- Responda cada questão, assinalando a alternativa que melhor reflecte a sua convicção.
- Certifique-se, depois de preenchimento, de que todas as questões foram respondidas.
- Concluído o preenchimento, devolve o questionário ao inquiridor dentro do prazo acordado.

PARTE I - DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS

Responda às questões que se seguem, preenchendo os espaços em branco ou colocando um X na opção que melhor caracteriza a sua situação.

1. Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
2. Idade	<input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 45 anos	<input type="checkbox"/> Entre 46 e 55 anos <input type="checkbox"/> Mais de 55 anos
3. Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a)/União de Facto	<input type="checkbox"/> Divorciado(a)/Separado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)
4. Habilitações literárias	<input type="checkbox"/> 5ª Classe <input type="checkbox"/> 7ª Classe <input type="checkbox"/> 10ª Classe ou equivalente <input type="checkbox"/> 12ª Classe ou equivalente	<input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciado <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento
5. Antiguidade na INM, E.P.	<input type="checkbox"/> Até 05 anos <input type="checkbox"/> 06 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos	<input type="checkbox"/> 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> Mais de 35 anos
6. Função de Chefia	<input type="checkbox"/> Exerce cargo de chefia	<input type="checkbox"/> Não exerce cargo de chefia
7. Sector de afectação na INM, E.P	<input type="checkbox"/> Sector de Produção	<input type="checkbox"/> Sector Administrativo
8. Tipo de vínculo com a INM, E.P.	<input type="checkbox"/> Quadro de nomeação definitiva <input type="checkbox"/> Contratado	<input type="checkbox"/> Destacado <input type="checkbox"/> Outros
9. Carreira	<input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Técnica	<input type="checkbox"/> De apoio

PARTE II-Escolha da graduação de opções de concordância nas afirmações

Versão Original: Abdula, 2011: 145-146

Tradução e adaptação: Leite, 2013: 100-103

Para responder as questões que se seguem, avalie cada uma delas, indicando, até que ponto concorda. Para isso, escolha a sua opção e faça um círculo, em volta de um e só um número, dentro da escala apresentada de 1 a 7.

Sendo:

1. = “Discordo totalmente”
2. = “Discordo bastante”
3. = “Discordo moderadamente”
4. = “Não discordo nem concordo”
5. = “Concordo moderadamente”
6. = “Concordo bastante”;

Factor 1: Satisfação com salários e incentivos

1. O meu salário é suficiente para o meu nível de vida	1	2	3	4	5	6	7
2. O período entre aumentos salariais é razoável	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me valorizado quando penso sobre o que me pagam	1	2	3	4	5	6	7
4. A Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. (INM, E.P.) tem uma escala [tabela] salarial adequada	1	2	3	4	5	6	7
5. Dentro das suas possibilidades a INM, E.P. disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagens, alojamento e subsídios)	1	2	3	4	5	6	7
6. O sistema de avaliação de desempenho na INM, E.P. é bom quando comparado com a maioria das organizações	1	2	3	4	5	6	7
7. Há recompensas financeiras adequadas para os que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
8. Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
9. Relativamente aos benefícios adicionais, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7
10. Relativamente ao reconhecimento e às recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade	1	2	3	4	5	6	7

Factor 2: Satisfação com supervisão

11. A minha chefia está disponível quando necessário
12. A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos dos subordinados
13. A minha chefia envolve-me nos processos de tomada de decisões importantes
14. A comunicação entre mim e a minha chefia é boa
15. Recebo *feedback* regular sobre o meu desempenho
16. O *feedback* que recebo da minha chefia é útil
17. A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correcta

Factor 3: Satisfação com oportunidades de promoção

18. A INM, E.P. tem um plano de carreira claro (definição clara do caminho a seguir para alcançar objectivos profissionais)
19. As oportunidades de promoção não são limitadas e são adequadas na INM, E.P.
20. A INM, E.P. tem uma política de promoção clara e justa, e uma estratégia que leva a eficiência, desempenho e experiência em conta
21. A INM, E.P. coloca a pessoa certa no lugar certo
22. A INM, E.P. dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores
23. Relativamente à promoção, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes

Factor 4: Satisfação com política e estratégia organizacional

24. Os procedimentos na INM, E.P. não interferem com a realização de um bom trabalho
25. A política geral da INM, E.P. é congruente com os valores morais
26. A INM, E.P. faz um bom trabalho e oferece um emprego estável
27. A INM, E.P. toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável
28. As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis
29. A INM, E.P. dá muita atenção às necessidades dos clientes (por exemplo, a realização de pesquisas anuais)
30. A INM, E.P. dá a devida atenção às queixas dos clientes
31. A INM, E.P. tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade

Factor 5: Satisfação com relacionamento com colegas de trabalho

32. Na INM, E.P. a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projecto	1	2	3	4	5	6	7
33. Eu trabalho com uma equipe que opera de forma bastante consistente	1	2	3	4	5	6	7
34. Não recebo pedidos incompatíveis por parte das minhas chefias	1	2	3	4	5	6	7
35. Existe uma concorrência honesta e leal entre os trabalhadores da INM, E.P.	1	2	3	4	5	6	7
36. Relaciono-me bem com os meus colegas	1	2	3	4	5	6	7
37. Não tenho dificuldades no desempenho do meu trabalho, em parte, pela competência dos colegas com quem trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Factor 6: Satisfação com desenvolvimento profissional

38. A INM, E.P. disponibiliza-me formação adequada ao trabalho	1	2	3	4	5	6	7
39. A INM, E.P. disponibiliza-me recursos adequados e oportunidades para me desenvolver profissionalmente (por exemplo, workshops, cursos e conferências)	1	2	3	4	5	6	7
40. A INM, E.P. utiliza prática de rotatividade de emprego (A rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências)	1	2	3	4	5	6	7
41. Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias ideias	1	2	3	4	5	6	7
42. Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	1	2	3	4	5	6	7

Factor 7: Satisfação com a natureza do trabalho

43. O meu trabalho é diversificado e não é rotineiro	1	2	3	4	5	6	7
44. O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências	1	2	3	4	5	6	7
45. O trabalho que faço contribui para os objectivos da INM, E.P.	1	2	3	4	5	6	7
46. Existem outras pessoas que podem ser afectadas de alguma forma pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
47. O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente	1	2	3	4	5	6	7
48. O meu trabalho requer criatividade	1	2	3	4	5	6	7
49. Os objectivos do meu trabalho são claros e estão definidos	1	2	3	4	5	6	7

Factor 8: Satisfação com a comunicação

50. O equipamento necessário para a comunicação eficaz está amplamente disponível na INM, E.P. (por exemplo, telefone, fax e internet)

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

51. As informações são compartilhadas abertamente dentro da INM, E.P. (por exemplo, boletins, circulares e despachos)

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

52. A comunicação entre mim e outros trabalhadores é boa

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

Factor 9: Satisfação com o nível de *stress* no trabalho

53. O meu trabalho não exige horas extras

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

54. O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização

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

55. O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social

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

Factor 10: Satisfação com avaliação de desempenho

56. A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano

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

57. Eu sempre recebo uma cópia da minha avaliação de desempenho anual

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

58. Relativamente à avaliação do desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes

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

Factor 11: Satisfação global do trabalho

59. Eu gosto do meu trabalho

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

60. O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades

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

61. No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

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

PARTE III-Percepção do trabalhador sobre a sua satisfação na INM, E.P.

(Adaptado de Serra, 2006: 153-154)

Responda, resumidamente e usando palavras-chave ou colocando um X, conforme o caso, às questões que apresentamos a seguir, relativas à sua percepção sobre a satisfação na INM, E.P.

1. O que significa para si ser trabalhador(a) satisfeito(a) na INM, E.P?

2. Sente que enquadra-se nesse(a) trabalhador(a) satisfeito(a) na INM, E.P.? Sim Não

3. Se respondeu que “Sim”, indique no máximo cinco factores que contribuíram para a sua satisfação.

4. Se respondeu que “Não”, indique no máximo cinco factores que contribuíram para que não estivesse satisfeito(a).

5. Em sua opinião, que acções a INM, E.P. deve promover para tornar seus trabalhadores mais satisfeitos?

Apêndice C

Tabela 24: Distribuição de frequências da avaliação do factor 01

		totalmente (1)	Discordo bastante (2)	moderadam ente (3)	concordo (4)	moderadam ente (5)	Concordo bastante (6)	totalmente (7)	Total
O meu salário é suficiente para o meu nível de vida	N	13	8	12	12	16	4		65
	%	20.0%	12.3%	18.5%	18.5%	24.6%	6.2%		100.0%
O período entre aumentos salariais é razoável	N	6	11	11	9	16	4	6	63
	%	9.5%	17.5%	17.5%	14.3%	25.4%	6.3%	9.5%	100.0%
Sinto-me valorizado quando penso sobre o que me pagam	N	16	7	11	9	16	2	3	64
	%	25.0%	10.9%	17.2%	14.1%	25.0%	3.1%	4.7%	100.0%
A Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. (INM, E.P.) tem uma escala [tabela] salarial adequada	N	6	5	14	15	15	7	2	64
	%	9.4%	7.8%	21.9%	23.4%	23.4%	10.9%	3.1%	100.0%
Dentro das suas possibilidades a INM, E.P. disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagens, alojamento e subsídios)	N	12	6	15	11	12	5	3	64
	%	18.8%	9.4%	23.4%	17.2%	18.8%	7.8%	4.7%	100.0%
O sistema de avaliação de desempenho na INM, E.P. é bom quando comparado com a maioria das organizações	N	18	9	10	18	6	2	2	65
	%	27.7%	13.8%	15.4%	27.7%	9.2%	3.1%	3.1%	100.0%
Há recompensas financeiras adequadas para os que trabalham aqui	N	13	10	9	13	12	3	5	65
	%	20.0%	15.4%	13.8%	20.0%	18.5%	4.6%	7.7%	100.0%
Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	N	13	4	13	10	15	2	8	65
	%	20.0%	6.2%	20.0%	15.4%	23.1%	3.1%	12.3%	100.0%
Relativamente aos benefícios adicionais, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	N	9	9	10	14	11	5	6	64
	%	14.1%	14.1%	15.6%	21.9%	17.2%	7.8%	9.4%	100.0%
Relativamente ao reconhecimento e às recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	N	13	6	10	18	7	8	4	66
	%	19.7%	9.1%	15.2%	27.3%	10.6%	12.1%	6.1%	100.0%

Apêndice D

Tabela 25: Distribuição de frequência do factor 02

		Discordo totalmente (1)	Discordo bastante (2)	Discordo moderadamente (3)	Não discordo nem concordo (4)	Concordo moderadamente (5)	Concordo bastante (6)	Concordo totalmente (7)	Total
A minha chefia está disponível quando necessário	N %	8 12.7%	4 6.3%	7 11.1%	4 6.3%	17 27.0%	11 17.5%	12 19.0%	63 100.0%
A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos dos subordinados	N %	10 15.9%	6 9.5%	5 7.9%	6 9.5%	18 28.6%	11 17.5%	7 11.1%	63 100.0%
A minha chefia envolve-me nos processos de tomada de decisões importantes	N %	17 26.6%	3 4.7%	5 7.8%	14 21.9%	14 21.9%	6 9.4%	5 7.8%	64 100.0%
A comunicação entre mim e a minha chefia é boa	N %	4 6.3%	2 3.1%	3 4.7%	10 15.6%	13 20.3%	18 28.1%	14 21.9%	64 100.0%
Recebo feedback regular sobre o meu desempenho	N %	12 19.4%	4 6.5%	10 16.1%	12 19.4%	9 14.5%	9 14.5%	6 9.7%	62 100.0%
O feedback que recebo da minha chefia é útil	N %	8 13.1%	5 8.2%	8 13.1%	13 21.3%	11 18.0%	10 16.4%	6 9.8%	61 100.0%
A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correcta	N %	13 21.3%	3 4.9%	3 4.9%	16 26.2%	13 21.3%	7 11.5%	6 9.8%	61 100.0%

Apêndice E

Tabela 26: Distribuição de frequência da avaliação do factor 03

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	3Discordo moderadamente	4Não discordo nem concordo	5Concordo moderadamente	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
A INM, E.P. tem um plano de carreira claro (definição clara do caminho a seguir para alcançar objetivos profissionais)	N %	21 33.3%	7 11.1%	5 7.9%	13 20.6%	9 14.3%	7 11.1%	1 1.6%	63 100.0%
As oportunidades de promoção não são limitadas e são adequadas na INM, E.P.	N %	22 34.9%	10 15.9%	8 12.7%	15 23.8%	4 6.3%	3 4.8%	1 1.6%	63 100.0%
A INM, E.P. tem uma política de promoção clara e justa, e uma estratégia que leva a eficiência, desempenho e experiência em conta	N %	20 31.7%	13 20.6%	12 19.0%	7 11.1%	8 12.7%	3 4.8%		63 100.0%
A INM, E.P. coloca a pessoa certa no lugar certo	N %	22 34.4%	9 14.1%	11 17.2%	15 23.4%	5 7.8%	2 3.1%		64 100.0%
A INM, E.P. dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores	N %	18 28.6%	10 15.9%	10 15.9%	13 20.6%	8 12.7%	3 4.8%	1 1.6%	63 100.0%
Relativamente à promoção, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	N %	17 27.0%	9 14.3%	10 15.9%	12 19.0%	4 6.3%	8 12.7%	3 4.8%	63 100.0%

Apêndice F

Tabela 27: Distribuição de frequência da avaliação do factor 04

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	3Discordo moderadamente	4Não discordo nem concordo	5Concordo moderadamente	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
Os procedimentos na INM, E.P. não interferem com a realização de um bom trabalho	N %	10 16.1%	8 12.9%	7 11.3%	22 35.5%	10 16.1%	3 4.8%	2 3.2%	62 100.0%
A política geral da INM, E.P. é congruente com os valores morais	N %	7 11.7%	5 8.3%	5 8.3%	28 46.7%	10 16.7%	5 8.3%		60 100.0%
A INM, E.P. faz um bom trabalho e oferece um emprego estável	N %	5 8.2%	2 3.3%	4 6.6%	13 21.3%	24 39.3%	7 11.5%	6 9.8%	61 100.0%
A INM, E.P. toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável	N %	11 17.2%	5 7.8%	6 9.4%	15 23.4%	18 28.1%	6 9.4%	3 4.7%	64 100.0%
As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis	N %	8 12.3%	4 6.2%	5 7.7%	5 7.7%	22 33.8%	13 20.0%	8 12.3%	65 100.0%
A INM, E.P. dá muita atenção às necessidades dos clientes (por exemplo, a realização de pesquisas anuais)	N %	4 6.1%	12 18.2%	9 13.6%	14 21.2%	14 21.2%	11 16.7%	2 3.0%	66 100.0%
A INM, E.P. dá a devida atenção às queixas dos clientes	N %	4 6.3%	1 1.6%	2 3.1%	15 23.4%	13 20.3%	17 26.6%	12 18.8%	64 100.0%
A INM, E.P. tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade	N %	4 6.2%	6 9.2%	8 12.3%	19 29.2%	15 23.1%	10 15.4%	3 4.6%	65 100.0%

Apêndice G

Tabela 28: Distribuição de frequência da avaliação do factor 05

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante moderament e	4Não discordo nem concordo moderament e	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total		
Na INM, E.P. a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projecto	N %	9 13.8%	2 3.1%	4 6.2%	16 24.6%	20 30.8%	9 13.8%	5 7.7%	65 100.0%
Eu trabalho com uma equipe que opera de forma bastante consistente	N %	2 3.1%	3 4.7%	2 3.1%	8 12.5%	21 32.8%	16 25.0%	12 18.8%	64 100.0%
Não recebo pedidos incompatíveis por parte das minhas chefias	N %	2 3.3%	2 3.3%	5 8.3%	8 13.3%	20 33.3%	10 16.7%	13 21.7%	60 100.0%
Existe uma concorrência honesta e leal entre os trabalhadores da INM, E.P.	N %	5 8.5%	8 13.6%	5 8.5%	17 28.8%	12 20.3%	9 15.3%	3 5.1%	59 100.0%
Relaciono-me bem com os meus colegas	N %	4 6.3%	2 3.1%		3 4.7%	10 15.6%	15 23.4%	30 46.9%	64 100.0%
Não tenho dificuldades no desempenho do meu trabalho, em parte, pela competência dos colegas com quem trabalho	N %	4 6.3%		2 3.2%	6 9.5%	11 17.5%	19 30.2%	21 33.3%	63 100.0%

Apêndice H

Tabela 29: Distribuição de frequência da avaliação do factor 06

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	3Discordo moderadamente	4Não discordo nem concordo	5Concordo moderadamente	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
A INM, E.P. disponibiliza-me formação adequada ao trabalho	N	19	14	7	4	9	6	5	64
	%	29.7%	21.9%	10.9%	6.3%	14.1%	9.4%	7.8%	100.0%
A INM, E.P. disponibiliza-me recursos adequados e oportunidades para me desenvolver profissionalmente (por exemplo, workshops, cursos e conferências)	N	20	12	8	9	7	5	3	64
	%	31.3%	18.8%	12.5%	14.1%	10.9%	7.8%	4.7%	100.0%
A INM, E.P. utiliza prática de rotatividade de emprego (A rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências)	N	16	10	4	20	9	2	3	64
	%	25.0%	15.6%	6.3%	31.3%	14.1%	3.1%	4.7%	100.0%
Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias ideias	N	10	9	3	12	14	10	6	64
	%	15.6%	14.1%	4.7%	18.8%	21.9%	15.6%	9.4%	100.0%
Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	N	6	11	6	16	13	9	3	64
	%	9.4%	17.2%	9.4%	25.0%	20.3%	14.1%	4.7%	100.0%

Apêndice I

Tabela 30: Distribuição da frequência da avaliação do factor 07

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	3Discordo moderadamente	4Não discordo nem concordo	5Concordo moderadamente	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
O meu trabalho é diversificado e não é rotineiro	N	7	8	5	2	19	12	12	65
	%	10.8%	12.3%	7.7%	3.1%	29.2%	18.5%	18.5%	100.0%
O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências	N	2	2		10	14	21	16	65
	%	3.1%	3.1%		15.4%	21.5%	32.3%	24.6%	100.0%
O trabalho que faço contribui para os objectivos da INM, E.P.	N	3	1		2	8	21	30	65
	%	4.6%	1.5%		3.1%	12.3%	32.3%	46.2%	100.0%
Existem outras pessoas que podem ser afectadas de alguma forma pelo meu trabalho	N	6	3		15	8	21	8	61
	%	9.8%	4.9%		24.6%	13.1%	34.4%	13.1%	100.0%
O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente	N	6	5	5	11	14	13	8	62
	%	9.7%	8.1%	8.1%	17.7%	22.6%	21.0%	12.9%	100.0%
O meu trabalho requer criatividade	N	3	1	3	4	11	18	24	64
	%	4.7%	1.6%	4.7%	6.3%	17.2%	28.1%	37.5%	100.0%
Os objectivos do meu trabalho são claros e estão definidos	N	3	2	1	5	10	20	23	64
	%	4.7%	3.1%	1.6%	7.8%	15.6%	31.3%	35.9%	100.0%

Apêndice J

Tabela 31: Distribuição de frequência da avaliação do factor 08

		totalmente	bastante	moderadamente	nem concordo	moderadamente	bastante	totalmente	Total
O equipamento necessário para a comunicação eficaz está amplamente disponível na INM, E.P. (por exemplo, telefone, fax e internet)	N %	5 7.6%	3 4.5%	9 13.6%	9 13.6%	15 22.7%	11 16.7%	14 21.2%	66 100.0%
As informações são compartilhadas abertamente dentro da INM, E.P. (por exemplo, boletins, circulares e despachos)	N %	6 9.2%	4 6.2%	7 10.8%	4 6.2%	17 26.2%	10 15.4%	17 26.2%	65 100.0%
A comunicação entre mim e outros trabalhadores é boa	N %	4 6.3%	2 3.1%		3 4.7%	16 25.0%	13 20.3%	26 40.6%	64 100.0%

Apêndice K

Tabela 32: Distribuição de frequência da avaliação do factor 09

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	moderadamente 4Não concordo nem	concordo 3Concordo	moderadamente	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
O meu trabalho não exige horas extras	N	16	7	6	12	7	6	12	66
	%	24.2%	10.6%	9.1%	18.2%	10.6%	9.1%	18.2%	100.0%
O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização	N	8		2	4	14	20	18	66
	%	12.1%		3.0%	6.1%	21.2%	30.3%	27.3%	100.0%
O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social	N	6	4	3	9	8	17	18	65
	%	9.2%	6.2%	4.6%	13.8%	12.3%	26.2%	27.7%	100.0%

Apêndice L

Tabela 33: Distribuição de frequência da avaliação do factor 10

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	te 4Não concordo nem	moderadamente concordo	te 3Concordo	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano	N	6	5	4	7	18	16	9	65
	%	9.2%	7.7%	6.2%	10.8%	27.7%	24.6%	13.8%	100.0%
Eu sempre recebo uma cópia da minha avaliação de desempenho anual	N	11	3	4	5	10	14	17	64
	%	17.2%	4.7%	6.3%	7.8%	15.6%	21.9%	26.6%	100.0%
Relativamente à avaliação do desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	N	9	7	4	17	13	10	4	64
	%	14.1%	10.9%	6.3%	26.6%	20.3%	15.6%	6.3%	100.0%

Apêndice M

Tabela 34: Distribuição de frequência da avaliação do factor 11

		1Discordo totalmente	2Discordo bastante	3Concordo moderadamente	4Não discordo nem concordo	5Concordo moderadamente	6Concordo bastante	7Concordo totalmente	Total
Eu gosto do meu trabalho	N	3			4	3	18	38	66
	%	4.5%			6.1%	4.5%	27.3%	57.6%	100.0%
O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades	N	6	2	4	8	13	14	18	65
	%	9.2%	3.1%	6.2%	12.3%	20.0%	21.5%	27.7%	100.0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	N	6		2	6	8	17	26	65
	%	9.2%		3.1%	9.2%	12.3%	26.2%	40.0%	100.0%

Apêndice N

Tabela 35: Distribuição da percepção de trabalhadores sobre a sua satisfação na INM, E.P.

		Sim	Não	Total
Sente que enquadra-se nesse(a) trabalhador(a) satisfeito(a) na INM, E.P.?	N	24	23	47
	%	51.1%	48.9%	100.0%

Apêndice O

Tabela 36: Estatísticas descritivas por item do factor 1

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
O meu salário é suficiente para o meu nível de vida	66	6.0	3.3	3.0	1.0	5.0	1.6	2.6
O período entre aumentos salariais é razoável	66	7.00	3.86	4.00	1.00	5.00	1.77	3.12
Sinto-me valorizado quando penso sobre o que me pagam	66	7.00	3.31	3.00	1.00	1.00	1.80	3.23
A Imprensa Nacional de Moçambique, E.P. (INM, E.P.) tem uma escala [tabela] salarial adequada	66	7.00	3.89	4.00	1.00	4.00	1.53	2.35
Dentro das suas possibilidades a INM, E.P. disponibiliza benefícios adicionais (por exemplo, seguro de saúde, bilhetes de viagens, alojamento e subsídios)	66	7.00	3.50	3.00	1.00	3.00	1.74	3.02
O sistema de avaliação de desempenho na INM, E.P. é bom quando comparado com a maioria das organizações	66	7.00	2.98	3.00	1.00	1.00	1.64	2.70
Há recompensas financeiras adequadas para os que trabalham aqui	66	7.00	3.46	4.00	1.00	1.00	1.84	3.38
Relativamente ao salário, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	66	7.00	3.74	4.00	1.00	5.00	1.92	3.70
Relativamente aos benefícios adicionais, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	66	7.00	3.75	4.00	1.00	4.00	1.82	3.30
Relativamente ao reconhecimento e às recompensas, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	66	7.00	3.61	4.00	1.00	4.00	1.82	3.32

Apêndice P

Tabela 37: Estatísticas descritivas por item do factor02

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
A minha chefia está disponível quando necessário	66	7.00	4.57	5.00	1.00	5.00	1.98	3.93
A minha chefia mostra consideração pelos sentimentos dos subordinados	66	7.00	4.22	5.00	1.00	5.00	1.97	3.89
A minha chefia envolve-me nos processos de tomada de decisões importantes	66	7.00	3.67	4.00	1.00	1.00	1.98	3.91
A comunicação entre mim e a minha chefia é boa	66	7.00	5.13	5.50	1.00	6.00	1.68	2.81
Recebo feedback regular sobre o meu desempenho	66	7.00	3.85	4.00	1.00	1.00	1.95	3.80
O feedback que recebo da minha chefia é útil	66	7.00	4.11	4.00	1.00	4.00	1.84	3.40
A forma da minha chefia avaliar o meu desempenho é correcta	66	7.00	3.95	4.00	1.00	4.00	1.94	3.78

Apêndice Q

Tabela 38: Estatísticas descritivas por item do factor03

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
A INM, E.P. tem um plano de carreira claro (definição clara do caminho a seguir para alcançar objectivos profissionais)	66	7.00	3.11	3.00	1.00	1.00	1.88	3.52
As oportunidades de promoção não são limitadas e são adequadas na INM, E.P.	66	7.00	2.71	2.00	1.00	1.00	1.64	2.69
A INM, E.P. tem uma política de promoção clara e justa, e uma estratégia que leva a eficiência, desempenho e experiência em conta	66	6.00	2.67	2.00	1.00	1.00	1.57	2.45
A INM, E.P. coloca a pessoa certa no lugar certo	66	6.00	2.66	3.00	1.00	1.00	1.50	2.26
A INM, E.P. dá a devida atenção às reclamações dos colaboradores	66	7.00	2.94	3.00	1.00	1.00	1.65	2.74
Relativamente à promoção, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	66	7.00	3.21	3.00	1.00	1.00	1.89	3.59

Apêndice R

Tabela 39: Estatísticas descritivas por item do factor 04

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
Os procedimentos na INM, E.P. não interferem com a realização de um bom trabalho	66	7.00	3.50	4.00	1.00	4.00	1.59	2.52
A política geral da INM, E.P. é congruente com os valores morais	66	6.00	3.73	4.00	1.00	4.00	1.39	1.93
A INM, E.P. faz um bom trabalho e oferece um emprego estável	66	7.00	4.54	5.00	1.00	5.00	1.56	2.42
A INM, E.P. toma as devidas precauções para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável	66	7.00	3.84	4.00	1.00	5.00	1.75	3.05
As condições de trabalho (por exemplo, ar condicionado, iluminação e local de trabalho) são confortáveis	66	7.00	4.54	5.00	1.00	5.00	1.85	3.44
A INM, E.P. dá muita atenção às necessidades dos clientes (por exemplo, a realização de pesquisas anuais)	66	7.00	3.95	4.00	1.00	4.00	1.61	2.60
A INM, E.P. dá a devida atenção às queixas dos clientes	66	7.00	5.05	5.00	1.00	6.00	1.60	2.55
A INM, E.P. tem uma estratégia clara para melhorar a prestação dos serviços com qualidade	66	7.00	4.18	4.00	1.00	4.00	1.52	2.31

Apêndice S

Tabela 40: Estatísticas descritivas por item do factor05

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
Na INM, E.P. a constituição das equipas de trabalho é normalmente adequada à realização da tarefa ou projecto	66	7.00	4.28	5.00	1.00	5.00	1.72	2.95
Eu trabalho com uma equipe que opera de forma bastante consistente	66	7.00	5.17	5.00	1.00	5.00	1.48	2.18
Não recebo pedidos incompatíveis por parte das minhas chefias	66	7.00	5.07	5.00	1.00	5.00	1.54	2.37
Existe uma concorrência honesta e leal entre os trabalhadores da INM, E.P.	66	7.00	4.05	4.00	1.00	4.00	1.64	2.70
Relaciono-me bem com os meus colegas	66	7.00	5.78	6.00	1.00	7.00	1.69	2.87
Não tenho dificuldades no desempenho do meu trabalho, em parte, pela competência dos colegas com quem trabalho	66	7.00	5.56	6.00	1.00	7.00	1.61	2.61

Apêndice T

Tabela 41: Estatísticas descritivas por item do factor06

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
A INM, E.P. disponibiliza-me formação adequada ao trabalho	66	7.00	3.13	2.00	1.00	1.00	2.04	4.17
A INM, E.P. disponibiliza-me recursos adequados e oportunidades para me desenvolver profissionalmente (por exemplo, workshops, cursos e conferências)	66	7.00	2.97	2.50	1.00	1.00	1.88	3.52
A INM, E.P. utiliza prática de rotatividade de emprego (A rotação de trabalhadores entre diferentes tarefas para adquirir competências)	66	7.00	3.22	4.00	1.00	4.00	1.75	3.06
Tenho a oportunidade de implementar algumas das minhas próprias ideias	66	7.00	4.02	4.00	1.00	5.00	1.94	3.76
Relativamente às oportunidades de desenvolvimento profissional, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	66	7.00	3.91	4.00	1.00	4.00	1.69	2.85

Apêndice U

Tabela 42: Estatísticas descritivas por item do factor 07

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
O meu trabalho é diversificado e não é rotineiro	66	7.00	4.57	5.00	1.00	5.00	1.99	3.97
O meu trabalho requer a utilização de múltiplas competências	66	7.00	5.45	6.00	1.00	6.00	1.44	2.06
O trabalho que faço contribui para os objectivos da INM, E.P.	66	7.00	5.98	6.00	1.00	7.00	1.46	2.14
Existem outras pessoas que podem ser afectadas de alguma forma pelo meu trabalho	66	7.00	4.82	5.00	1.00	6.00	1.77	3.15
O meu trabalho dá-me a oportunidade de trabalhar de forma independente	66	7.00	4.50	5.00	1.00	5.00	1.82	3.30
O meu trabalho requer criatividade	66	7.00	5.64	6.00	1.00	7.00	1.60	2.55
Os objectivos do meu trabalho são claros e estão definidos	66	7.00	5.64	6.00	1.00	7.00	1.60	2.55

Apêndice V

Tabela 43: Estatísticas descritivas por item do factor 08

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
O equipamento necessário para a comunicação eficaz está amplamente disponível na INM, E.P. (por exemplo, telefone, fax e internet)	66	7.00	4.74	5.00	1.00	5.00	1.82	3.30
As informações são compartilhadas abertamente dentro da INM, E.P. (por exemplo, boletins, circulares e despachos)	66	7.00	4.85	5.00	1.00	5.00	1.94	3.76
A comunicação entre mim e outros trabalhadores é boa	66	7.00	5.63	6.00	1.00	7.00	1.68	2.81

Apêndice W

Tabela 44: Estatísticas descritivas por item do factor09

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
O meu trabalho não exige horas extras	66	7.00	3.80	4.00	1.00	1.00	2.20	4.84
O trabalho que me é atribuído não está fora do meu campo de especialização	66	7.00	5.24	6.00	1.00	6.00	1.87	3.51
O meu trabalho não interfere com a minha família e vida social	66	7.00	5.03	6.00	1.00	7.00	1.94	3.78

Apêndice X

Tabela 45: Estatísticas descritivas por item do factor10

	N	Máximo	Média	Mediana	Mínimo	Moda	Desvio Padrão	Variância
A minha avaliação de desempenho é realizada atempadamente em cada ano	66	7.00	4.69	5.00	1.00	5.00	1.81	3.28
Eu sempre recebo uma cópia da minha avaliação de desempenho anual	66	7.00	4.72	5.00	1.00	7.00	2.19	4.78
Relativamente à avaliação do desempenho, sinto que sou tratado(a) com justiça em relação aos colegas da INM, E.P., com qualificações e antiguidade semelhantes	66	7.00	4.00	4.00	1.00	4.00	1.79	3.21

Apêndice Y

Tabela 46: Estatísticas descritivas por item do factor11

	Count	Maximum	Mean	Median	Minimum	Mode	Std Deviation	Variance
Eu gosto do meu trabalho	66	7.00	6.18	7.00	1.00	7.00	1.41	2.00
O meu trabalho satisfaz as minhas necessidades	66	7.00	5.06	5.00	1.00	7.00	1.87	3.50
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	66	7.00	5.54	6.00	1.00	7.00	1.82	3.31

Apêndice Z

Tabela 47: Estatísticas descritivas resumo de todos os factores

	Designação	Count	Maximum	Mean	Median	Minimum	Range	Std Deviation	Variance
Factor 01	Salários e incentivos	66	7.00	3.58	3.60	1.00	6.00	1.20	1.43
Factor 02	Supervisão	66	7.00	4.25	4.43	1.00	6.00	1.51	2.27
Factor 03	Oportunidades de promoção	66	5.40	2.90	2.67	1.00	4.40	1.35	1.81
Factor 04	Política e estratégia organizacional	66	6.63	4.20	4.38	1.00	5.63	1.20	1.43
Factor 05	Relacionamento com colegas de trabalho	66	6.80	5.02	5.17	1.00	5.80	1.24	1.53
Factor 06	Desenvolvimento profissional	66	6.80	3.45	3.40	1.00	5.80	1.46	2.13
Factor 07	Natureza do trabalho	66	7.00	5.24	5.43	1.00	6.00	1.17	1.38
Factor 08	Comunicação	66	7.00	5.05	5.17	1.00	6.00	1.54	2.37
Factor 09	Nível de <i>stress</i> no trabalho	66	7.00	4.70	5.00	1.00	6.00	1.37	1.86
Factor 10	Avaliação de desempenho	66	7.00	4.49	4.67	1.00	6.00	1.58	2.49
Factor 11	Satisfação global do trabalho	66	7.00	5.61	6.00	1.00	6.00	1.50	2.26

Apêndice AA

Tabela 48: Estatísticas de confiabilidade

Alfa de <i>Cronbach</i>	N de itens
,958	61

Variáveis Sociodemográficas

Apêndice AB

Tabela 49: Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Masculino	48	72,7	72,7	72,7
	Feminino	18	27,3	27,3	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Apêndice AC

Tabela 50: Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Entre 26 e 35 anos	19	28,8	29,7	29,7
	Entre 36 e 45 anos	27	40,9	42,2	71,9
	Entre 46 e 55 anos	15	22,7	23,4	95,3
	Mais de 55 anos	3	4,5	4,7	100,0
	Total	64	97,0	100,0	
Ausente	Sistema	2	3,0		
Total		66	100,0		

Apêndice AD

Tabela 51: Estado Civil

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Solteiro(a)	21	31,8	34,4	34,4
	Casado(a)/União de Facto	37	56,1	60,7	95,1
	Divorciado(a)/Separado(a)	2	3,0	3,3	98,4
	Viúvo(a)	1	1,5	1,6	100,0
	Total	61	92,4	100,0	
Ausente	Sistema	5	7,6		
Total		66	100,0		

Apêndice AE

Tabela 52: Habilitações literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	7ª Classe	5	7,6	7,8	7,8
	10ª Classe ou equivalente	5	7,6	7,8	15,6
	12ª Classe ou equivalente	26	39,4	40,6	56,3
	Bacharelato	5	7,6	7,8	64,1
	Licenciado	22	33,3	34,4	98,4
	Mestrado	1	1,5	1,6	100,0
	Total	64	97,0	100,0	
Ausente	Sistema	2	3,0		
Total		66	100,0		

Apêndice AF

Tabela 53: Antiguidade na INM, E.P.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Até 05 anos	6	9,1	9,2	9,2
	06 a 10 anos	15	22,7	23,1	32,3
	11 a 15 anos	17	25,8	26,2	58,5
	16 a 20 anos	8	12,1	12,3	70,8
	21 a 25 anos	8	12,1	12,3	83,1
	26 a 30 anos	5	7,6	7,7	90,8
	31 a 35 anos	6	9,1	9,2	100,0
	Total	65	98,5	100,0	
Ausente	Sistema	1	1,5		
Total		66	100,0		

Apêndice AG

Tabela 54: Função de Chefia

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Exerce cargo de chefia	18	27,3	30,0	30,0
	Não exerce cargo de chefia	42	63,6	70,0	100,0
	Total	60	90,9	100,0	
Ausente	Sistema	6	9,1		
Total		66	100,0		

Apêndice AH

Tabela 55: Sector de afectação na INM, E.P

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sector de Produção	34	51,5	54,8	54,8
	Sector Administrativo	28	42,4	45,2	100,0
	Total	62	93,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	6,1		
Total		66	100,0		

Apêndice AI

Tabela 56: Tipo de vínculo com a INM, E.P.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Quadro de nomeação definitiva	40	60,6	65,6	65,6
	Contratado	21	31,8	34,4	100,0
	Total	61	92,4	100,0	
Ausente	Sistema	5	7,6		
Total		66	100,0		

Apêndice AJ

Tabela 57: Tipo de Carreira

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Administrativa	18	27,3	29,0	29,0
	Técnica	44	66,7	71,0	100,0
	Total	62	93,9	100,0	
Ausente	Sistema	4	6,1		
Total		66	100,0		

Apêndice AK

Tabela 58: Teste de ANOVA em relação ao item, no geral estou satisfeito com o meu trabalho

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Sexo	Entre Grupos	1,619	5	,324	1,676	,155
	Nos grupos	11,397	59	,193		
	Total	13,015	64			
Idade	Entre Grupos	6,149	5	1,230	1,811	,125
	Nos grupos	38,709	57	,679		
	Total	44,857	62			
Estado Civil	Entre Grupos	1,921	5	,384	1,047	,400
	Nos grupos	19,813	54	,367		
	Total	21,733	59			
Habilitações literárias	Entre Grupos	11,524	5	2,305	1,399	,238
	Nos grupos	93,905	57	1,647		
	Total	105,429	62			
Antiguidade na INM, E.P.	Entre Grupos	10,694	5	2,139	,664	,652
	Nos grupos	186,916	58	3,223		
	Total	197,609	63			
Função de Chefia	Entre Grupos	2,421	5	,484	2,651	,033
	Nos grupos	9,680	53	,183		
	Total	12,102	58			
Sector de afectação na INM, E.P	Entre Grupos	1,016	5	,203	,797	,557
	Nos grupos	14,033	55	,255		
	Total	15,049	60			
Tipo de vínculo com a INM, E.P.	Entre Grupos	,956	5	,191	,834	,531
	Nos grupos	12,377	54	,229		
	Total	13,333	59			
Tipo de Carreira	Entre Grupos	1,133	5	,227	1,079	,382
	Nos grupos	11,555	55	,210		
	Total	12,689	60			

Apêndice AL

Tabela 59: Resumo de processamento do caso

	Casos					
	Incluídos		Excluídos		Total	
	N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Sexo	65	98,5%	1	1,5%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Idade	63	95,5%	3	4,5%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Estado Civil	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Habilitações literárias	63	95,5%	3	4,5%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Antiguidade na INM, E.P.	64	97,0%	2	3,0%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Função de Chefia	59	89,4%	7	10,6%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Sector de afectação na INM, E.P.	61	92,4%	5	7,6%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Tipo de vínculo com a INM, E.P.	60	90,9%	6	9,1%	66	100,0%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho * Tipo de Carreira	61	92,4%	5	7,6%	66	100,0%

Apêndice AM

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

* Sexo

Tabela 60: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Sexo	Média	N	Desvio Padrão
Masculino	5,57	47	1,716
Femenino	5,44	18	2,121
Total	5,54	65	1,821

Apêndice AN

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

*

Idade

Tabela 61: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Idade	Média	N	Desvio Padrão
Entre 26 e 35 anos	5,78	18	1,768
Entre 36 e 45 anos	5,22	27	1,928
Entre 46 e 55 anos	5,87	15	1,506
Mais de 55 anos	6,33	3	,577
Total	5,59	63	1,747

Apêndice AO

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

* Estado

Civil

Tabela 62: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Estado Civil	Média	N	Desvio Padrão
Solteiro(a)	5,70	20	1,809
Casado(a)/União de Facto	5,57	37	1,772
Divorciado(a)/Separado(a)	4,00	2	1,414
Viúvo(a)	7,00	1	.
Total	5,58	60	1,769

Apêndice AP

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho *

Habilitações literárias

Tabela 63: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Habilitações literárias	Média	N	Desvio Padrão
7ª Classe	4,40	5	3,130
10ª Classe ou equivalente	6,60	5	,548
12ª Classe ou equivalente	5,81	26	1,698
Bacharelato	5,00	4	2,828
Licenciado	5,36	22	1,620
Mestrado	7,00	1	.
Total	5,57	63	1,838

Apêndice AQ

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho *

Antiguidade na INM, E.P.

Tabela 64: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Antiguidade na INM, E.P.	Média	N	Desvio Padrão
Até 05 anos	5,67	6	1,751
06 a 10 anos	5,07	14	2,401
11 a 15 anos	5,41	17	1,661
16 a 20 anos	6,00	8	1,069
21 a 25 anos	6,38	8	1,061
26 a 30 anos	5,00	5	2,345
31 a 35 anos	5,67	6	2,338
Total	5,55	64	1,834

Apêndice AR

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho *

Função de Chefia

Tabela 65: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Função de Chefia	Média	N	Desvio Padrão
Exerce cargo de chefia	5,41	17	1,583
Não exerce cargo de chefia	5,76	42	1,750
Total	5,66	59	1,698

Apêndice AS

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
de afectação na INM, E.P

* Sector

Tabela 66: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Sector de afectação na INM, E.P	Média	N	Desvio Padrão
Sector de Produção	5,68	34	1,788
Sector Administrativo	5,67	27	1,544
Total	5,67	61	1,671

Apêndice AT

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
vínculo com a INM, E.P.

* Tipo de

Tabela 67: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Tipo de vínculo com a INM, E.P.	Média	N	Desvio Padrão
Quadro de nomeação definitiva	5,63	40	1,705
Contratado	5,80	20	1,704
Total	5,68	60	1,692

Apêndice AU

No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
* Tipo de Carreira

Tabela 68: No geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho

Tipo de Carreira	Média	N	Desvio Padrão
Administrativa	5,83	18	1,200
Técnica	5,37	43	2,082
Total	5,51	61	1,867

ANEXOS



Faculdade de Economia

Exmos Senhores

Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.

MAPUTO

À Exma. Adm. do
Telmo PPH.
10.8.17

CREDENCIAL

O Sr. **Domingos Agostinho Mirasse** é estudante do curso de Mestrado em Gestão Empresarial, nesta Faculdade.

No âmbito do plano de estudos, ora em curso na nossa Faculdade, esta estudante é chamada, nesta fase, a realizar trabalho de pesquisa relacionado com a formação, cujo tema se designa: **“Análise de Determinantes da Satisfação na Imprensa Nacional de Moçambique, E.P, Cidade de Maputo, Período 2010-2016.”**, Junto da instituição supracitada.

Neste contexto a Faculdade de Economia aprecia o apoio de V. Excia. na disponibilização de toda informação relevante e possível para o sucesso do trabalho do estudante acima referido.

Com os nossos melhores cumprimentos.

Maputo, 08 de Agosto de 2017
O Director
Prof. Doutor Manuela Sylvestre
(Professor Associado)

Ao Exmo Director
de A.F.R.H.
Ejs
10.08.17

AB
IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE
Entrada n.º 760156
Data 10 08 17
Ass. Cidália

Autorizo
Ejs
14.08.17



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

IMPrensa Nacional de Moçambique, E.P.

Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 30/2015:

Aprova os Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., e revoga o Decreto n.º 84/2009, de 29 de Dezembro, que aprova os Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P.

CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 30/2015

de 30 de Dezembro

Havendo necessidade de se adequar os Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., aprovados pelo Decreto n.º 84/2009, de 29 de Dezembro, à Lei das empresas públicas, ao abrigo do disposto no n.º 3 do artigo 3 da Lei n.º 6/2012, de 8 de Fevereiro, o Conselho de Ministros, decreta:

Artigo 1. São aprovados os Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., anexos ao presente Decreto, que dele faz parte integrante.

Art. 2. É revogado o Decreto n.º 84/2009, de 29 de Dezembro, que aprova os Estatutos da Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., e demais legislação que contrarie as disposições do presente Decreto.

Art. 3. O presente Decreto entra em vigor na data da sua publicação.

Aprovado pelo Conselho de Ministros, aos 8 de Dezembro de 2015.

Publique-se.

O Primeiro-Ministro, *Carlos Agostinho do Rosário*.

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

ARTIGO 1

(Denominação e natureza jurídica)

1. A Imprensa Nacional de Moçambique, abreviadamente designada por INM, E.P., é uma Empresa Pública criada pelo Estado, constituída por capitais próprios, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

2. A capacidade jurídica da INM, E.P., compreende todos os direitos e obrigações, bem como os actos, incluindo os de gestão privada necessários à prossecução do seu objecto.

3. A INM, E.P., rege-se pela Lei das Empresas Públicas, pelos presentes Estatutos, pelas disposições legais e regulamentares que especialmente lhe são aplicáveis, e, finalmente, no que não estiver regulamentado, pelas normas de Direito Privado.

ARTIGO 2

(Âmbito e sede)

1. A Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., é uma empresa de âmbito nacional e tem a sua sede na Rua da Imprensa n.º 283, na Cidade de Maputo, exercendo a sua actividade em todo o território nacional.

2. A Imprensa Nacional de Moçambique, E.P., pode criar delegações ou outras formas de representação no País e no estrangeiro, mediante deliberação do Conselho de Administração e devidamente autorizada pelo Ministro que superintende a área da Justiça, ouvido o Ministro que superintende a área das Finanças.

ARTIGO 3

(Objecto)

1. Constitui objecto da INM, E.P.:

- A edição do *Boletim da República* e separatas de legislação;
- A impressão de trabalhos de natureza confidencial e impressos destinados à escrituração e contabilização de valores, quer de receitas quer de despesas;
- O exercício de trabalhos gráficos em regime de exploração industrial, em especial os destinados às instituições de Estado ou outras entidades que os solicitem.