



## Universidades Lusíada

Gonçalves, Marta

Orey, João de

### **Observatório Nacional de Recursos Humanos : aplicação de uma abordagem explicativa da satisfação dos recursos humanos nas organizações**

<http://hdl.handle.net/11067/159>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2012

**Resumo**

Este artigo apresenta o Observatório Nacional de Recursos Humanos, criado em 2002 e gerido em parceria pela Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e as empresas Qual e Qmetrics. O ONRH desenvolveu uma abordagem de Modelação com Equações Estruturais (SEM) para estudar a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores. O Modelo ONRH retrata as relações causais entre variáveis latentes. No artigo apresentam-se aind...

**Palavras Chave**

Gestão de pessoal - Portugal, Comportamento organizacional - Portugal, Psicologia industrial - Portugal, Satisfação no trabalho - Portugal

**Tipo**

article

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] LEE, n. 14 (2012)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-14T23:20:04Z com informação proveniente do Repositório

**OBSERVATÓRIO NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS:  
APLICAÇÃO DE UMA ABORDAGEM EXPLICATIVA  
DA SATISFAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Marta Gonçalves  
*Diretora Técnica do ONRH*  
João d' Orey  
*Diretor Executivo do ONRH*



**Abstract:** This article presents the National Observatory of Human Resources (ONRH) in Portugal, which was established in 2002 and is managed by the Portuguese Association of Human Resources Managers (APG), Portuguese Association for Quality (APQ) and the firms Qual and Qmetrics. The ONRH developed a model, using Structural Equation Modeling (SEM), to study and explain the employee satisfaction, loyalty and commitment. The ONRH model depicts the causal relationships among latent variables.

Also in this article we present the main aggregate results which were obtained from the responses of 30.461 employees of 22 organizations in Portugal.

**Resumo:** Este artigo apresenta o Observatório Nacional de Recursos Humanos, criado em 2002 e gerido em parceria pela Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos (APG), Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e as empresas Qual e Qmetrics. O ONRH desenvolveu uma abordagem de Modelação com Equações Estruturais (SEM) para estudar a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores. O Modelo ONRH retrata as relações causais entre variáveis latentes.

No artigo apresentam-se ainda os principais resultados agregados obtidos nas respostas de 30.461 colaboradores de 22 organizações em Portugal.



## 1) Introdução

As primeiras investigações sobre a satisfação dos colaboradores nas organizações ocorreram na década de 30 do século vinte. Desde então foram alcançados progressos consideráveis quer ao nível conceptual teórico quer ao nível dos contextos de aplicação. Na década de 50, com especial ênfase nos Estados Unidos da América, algumas das maiores empresas efetuavam com regularidade estudos de avaliação da satisfação dos seus colaboradores. A partir dos finais dos anos 60 vários investigadores desenvolveram questionários padrão que passaram a ser utilizados em larga escala nas empresas. Um dos questionários mais comumente utilizado foi o *Job Descriptive Index* (JDI), desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin em 1969, que consistia num conjunto de 72 questões agrupadas em cinco categorias com influência na satisfação global dos colaboradores:

1. Trabalho;
2. Vencimento;
3. Promoção;
4. Supervisão;
5. Colegas de trabalho.

Pela importância crescente do tema, a satisfação dos colaboradores tem sido uma das áreas de investigação da psicologia organizacional, tendo sido já publicados centenas de artigos científicos sobre o tema. A principal motivação por detrás desta pesquisa está na crença que a satisfação dos colaboradores influencia a sua produtividade, absentismo e retenção (Allen e Wilburn, 2002), pelo que as necessidades da gestão das organizações nesta área podem atualmente ser correspondidas por ferramentas de questionário e metodologias de análise que proporcionam importantes guiões de apoio à decisão e melhoria.

Nos últimos 30 anos foram efetuados diversos estudos que procuraram identificar a relação existente entre a satisfação e produtividade dos colaboradores (Iaffaldano e Muchinsky, 1985; Petty, McGee, e Cavender, 1984). As conclusões destes estudos são, contudo, limitadas porquanto que esta relação de causa-efeito satisfação/produtividade pode manifestar-se nos dois sentidos, ou seja, a produtividade pode influenciar a satisfação.

Existem também outros estudos que procuraram investigar a relação entre a satisfação e o absentismo ou a rotatividade, ou ainda a relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes em organizações orientadas para a qualidade de serviço.

Em Portugal, o Observatório Nacional de Recursos Humanos desenvolveu um modelo próprio utilizando uma abordagem de Modelação com Equações Estruturais (SEM), que tem vindo a ser aplicado em dezenas de organizações públicas e privadas desde o ano 2002.

## 2) O Observatório Nacional de Recursos Humanos

Em Maio de 2002 foi constituído, em Portugal, o Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), fruto de uma parceria entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e as empresas Qual e Qmetrics, a que se juntou posteriormente em 2003 a Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG).

Este observatório permite desenvolver um sistema de avaliação e compreensão dos fatores conducentes à satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, baseado num conjunto de indicadores disponibilizados periodicamente. Podem assim definir-se referenciais legítimos de qualidade e excelência, tendo por base parâmetros relevantes contemplados em modelos de satisfação dos colaboradores.

Assente numa metodologia rigorosa e científica de recolha e tratamento da informação, o tratamento estatístico avançado que é efetuado a partir dos dados obtidos em cada organização permite identificar de um modo muito pragmático domínios concretos de intervenção prioritária e implementação de ações de melhoria, convertendo assim a avaliação da satisfação dos colaboradores numa poderosa e eficaz ferramenta de gestão.

O sistema de avaliação desenvolvido no seio do ONRH permite em particular:

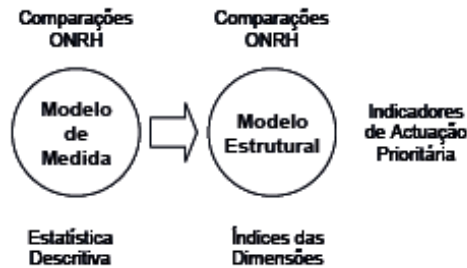
- Conhecer os níveis de satisfação, motivação, envolvimento e de lealdade dos colaboradores das organizações, em termos globais e dentro de vários subgrupos relevantes;
- Conhecer (em termos de relações de causa-efeito) e quantificar os principais determinantes da satisfação;
- Comparar os dados relativos às variáveis estudadas com valores agregados de referência para todas as organizações portuguesas aderentes ao ONRH. Pode-se deste modo evidenciar o posicionamento relativo de uma determinada organização, de forma global e nas diferentes vertentes alvo de estudo, face aos valores médios, mínimos e máximos alcançados no universo de participantes no Observatório;
- Efetuar análises detalhadas dos resultados obtidos, incluindo sugestões relacionadas com possíveis áreas de melhoria identificadas.

## 3) O Modelo ONRH

A metodologia adotada no ONRH reflete as melhores práticas disponíveis no estudo da satisfação dos colaboradores, metrologia de perceções e referenciais da qualidade, assumindo características inovadoras.

Em primeiro lugar, é realizado um inquérito junto dos colaboradores da organização aderente, a partir de uma base comum mas que pode ser ajustada e personalizada face à especificidade de cada situação. A informação fornecida

pelos resultados deste inquérito, para além de uma importância direta para os objetivos a alcançar, tem igualmente uma importância indireta, já que é utilizada para a estimação de um modelo de satisfação do colaborador. A especificação e estimação deste modelo constituem portanto a segunda etapa desta abordagem. As duas etapas não são independentes, visto que as opções tomadas ao nível da especificação do modelo de satisfação têm implicações sobre a informação a recolher através do inquérito. A partir destes resultados, estabelecem-se comparações, retiram-se conclusões e apontam-se sugestões de intervenção prioritária.



**Figura 1** – Representação esquemática da metodologia de abordagem.

As abordagens mais comuns de estudo da satisfação do colaborador não recorrem a qualquer modelo de satisfação, ficando-se apenas pela primeira etapa, ou seja, pelo recurso a uma análise descritiva dos resultados. Estas análises descritivas, mesmo que multivariadas (como é o caso das análises fatoriais), embora permitindo a redução de um grande número de indicadores a um conjunto mais reduzido de fatores, mais facilmente interpretáveis, não permitem identificar ou quantificar relações de causalidade entre os diversos fatores ou componentes identificados. Esta possibilidade constitui, por seu lado, um importante contributo da abordagem estrutural (baseada num modelo econométrico de equações simultâneas e variáveis latentes).

Uma contribuição importante da metodologia adotada no ONRH reside na utilização e estimação de um modelo de satisfação do colaborador adaptado à realidade de cada organização em estudo. Na verdade, o modelo adotado pelo ONRH é de facto constituído por dois submodelos:

- O modelo estrutural (figura 2), que integra as relações entre variáveis latentes, onde a satisfação do colaborador aparece como variável central do modelo. À esquerda estão representados os antecedentes, ou determinantes desta satisfação, em número de nove (ver caixa): Contexto Organizacional, Posto de trabalho, Reconhecimento e Recompensa, Cooperação e Comunicação, Mudança e Inovação, Política e Estratégia, Expectativas e Relações com Chefias. À direita da satisfação, estão os seus consequentes, que são a Lealdade e o Envolvimento.
- O modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com as variá-



veis de medida, associadas a indicadores que constam diretamente da ferramenta de inquérito empregue no ONRH, contrariamente às doze variáveis latentes do modelo, acima referidas, que não são objeto de observação direta. Cada uma destas doze variáveis é assim associada a um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida), obtidos diretamente através do questionário junto dos colaboradores da empresa.

### **Antecedentes da Satisfação**

**Contexto Organizacional:** integra a avaliação que os colaboradores da empresa fazem relativamente a fatores organizacionais, como: imagem e cultura da organização; oportunidades de desenvolvimento pessoal; instalações e serviços auxiliares; estabilidade no emprego e o papel da empresa na sociedade.

**Posto de Trabalho:** pretende avaliar como é que os colaboradores da empresa classificam fatores relacionados com o seu próprio trabalho, tais como: grau de autonomia e responsabilidade; tarefas e funções; segurança e saúde no posto de trabalho e objetivos propostos.

**Reconhecimento e Recompensa:** integra a forma com o colaborador avalia questões associadas ao reconhecimento do seu trabalho e as remunerações existentes.

**Cooperação e Comunicação:** pretende medir a forma como os colaboradores da empresa avaliam questões que se prendem com a comunicação, ambiente de trabalho, relações com colegas e chefias.

**Política e Estratégia:** integra a perceção dos colaboradores da empresa em termos de conhecimento dos objetivos globais desta.

**Mudança e Inovação:** pretende avaliar em que medida os colaboradores da empresa percebem questões como a gestão da mudança, melhorias e inovações introduzidas nesta.

**Qualidade:** integra a perceção dos colaboradores em questões como a orientação da sua unidade para a satisfação dos clientes e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

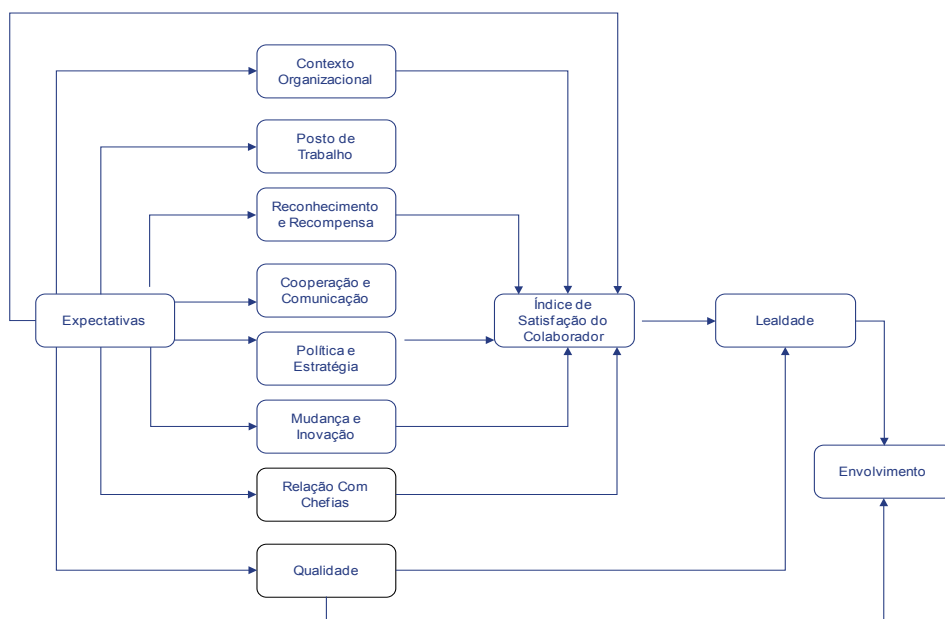
**Relações com Chefias:** pretendem medir como é que os colaboradores avaliam a sua chefia direta bem com os diretores das respetivas unidades em termos de liderança e tipo de relacionamento que com estes estabelecem.

**Expectativas:** são uma variável exógena do modelo, procurando integrar a informação que os colaboradores têm do passado, baseada na sua própria experiência, enquanto colaborador da empresa, e que constituem um antecedente das diferentes restantes dimensões.

**Consequentes da Satisfação**

A **Lealdade** dos colaboradores da empresa é uma das variáveis que se considera ser um consequente da **Satisfação**, através de uma relação a ser estabelecida a partir do próprio modelo.

O **Envolvimento** dos colaboradores da empresa é uma das variáveis de maior importância, que se considera ser um consequente da **Satisfação** e da **Lealdade**, através de uma relação a ser estabelecida a partir do próprio modelo.



**Figura 2 – Modelo estrutural**

Os resultados decorrentes do modelo estrutural de satisfação do colaborador permitem avaliar quantitativamente os impactos das decisões de gestão sobre a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, possibilitando uma identificação clara e objetiva de ações de melhoria prioritárias a desenvolver, a partir das inter-relações existentes numa determinada organização entre as inter-

venções na gestão de recursos humanos e os correspondentes resultados expressos em termos de satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores.

A forma geral do modelo estrutural é:

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + \nu$$

$$E(\nu | \xi) = \mathbf{0}$$

onde  $\eta' = (\eta_1, \eta_2, \dots, \eta_h)$  representa o vetor das variáveis latentes endógenas,  $\xi' = (\xi_1)$  o vetor das variáveis latentes exógenas (expectativas)  $\beta$  e  $\gamma$  são matrizes de parâmetros, designados por coeficientes de impacto, de ordem adequada e  $\nu$  é o erro aleatório.

As equações do modelo são:

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \\ \eta_7 \\ \eta_8 \\ \eta_9 \\ \eta_{10} \\ \eta_{11} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_9 & \beta_2 & \beta_3 & \beta_4 & \beta_5 & \beta_6 & \beta_7 & \beta_8 & \beta_9 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{101} & \beta_{102} & \beta_{103} & \beta_{104} & \beta_{105} & \beta_{106} & \beta_{107} & \beta_{108} & \beta_{109} & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{111} & \beta_{112} & \beta_{113} & \beta_{114} & \beta_{115} & \beta_{116} & \beta_{117} & \beta_{118} & \beta_{119} & \beta_{1110} & 0 & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \\ \eta_6 \\ \eta_7 \\ \eta_8 \\ \eta_9 \\ \eta_{10} \\ \eta_{11} \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_1 \\ \gamma_2 \\ \gamma_3 \\ \gamma_4 \\ \gamma_5 \\ \gamma_6 \\ \gamma_7 \\ \gamma_8 \\ 0 \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} [\xi_1] + \begin{bmatrix} \nu_1 \\ \nu_2 \\ \nu_3 \\ \nu_4 \\ \nu_5 \\ \nu_6 \\ \nu_7 \\ \nu_8 \\ \nu_9 \\ \nu_{10} \\ \nu_{11} \end{bmatrix}$$

onde  $\xi_1$ : expectativas ;  $\eta_1$ : contexto organizacional;  $\eta_2$ : posto de trabalho;  $\eta_3$ : reconhecimento e recompensa;  $\eta_4$ : cooperação e comunicação;  $\eta_5$ : política e estratégia;  $\eta_6$ : mudança e inovação;  $\eta_7$ : qualidade;  $\eta_8$ : relações com chefias;  $\eta_9$ : satisfação;  $\eta_{10}$ : lealdade;  $\eta_{11}$  envolvimento.

Os coeficientes de impacto  $\beta_j$  (ou  $\gamma_j$ ) estimam assim as alterações na variável latente i decorrentes de uma variação unitária do índice da variável j.

As doze variáveis do modelo estrutural são variáveis latentes, não sendo portanto objeto de observação direta. Cada uma destas variáveis tem assim de ser associada a um conjunto de indicadores (designados por variáveis de medida), obtidos diretamente através do questionário respondido pelos colaboradores. O conjunto das relações entre as variáveis latentes e as variáveis de medida constitui o modelo de medida.

O modelo de medida, que relaciona as variáveis latentes com as variáveis de medida, tem a seguinte forma geral:

$$\mathbf{y} = \Lambda_y \boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon}$$

$$\mathbf{x} = \Lambda_x \boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\delta}$$

$$E(\boldsymbol{\varepsilon}) = E(\boldsymbol{\delta}) = E(\boldsymbol{\varepsilon} | \boldsymbol{\eta}) = E(\boldsymbol{\delta} | \boldsymbol{\xi}) = \mathbf{0}$$

onde  $\mathbf{y}' = (y_1, y_2, \dots, y_p)$  e  $\mathbf{x}' = (x_1, x_2, \dots, x_q)$  são os vetores de variáveis de medida, associadas respectivamente às variáveis latentes endógenas e exógenas;  $\Lambda_y$  e  $\Lambda_x$  são as correspondentes matrizes de parâmetros, a partir das quais são estimados os pesos das variáveis de medida associados a cada variável latente.

Representando por  $\mathbf{y}'_i = (y_{i1}, \dots, y_{iH_i})$  o vetor das variáveis de medida associadas à variável latente endógena  $\eta_i$ , e por  $\mathbf{x}'_i = (x_{i1}, \dots, x_{iG_i})$  o vetor das variáveis de medida associadas às variáveis latentes exógenas  $\xi_i$ , pode-se escrever o modelo de medida na forma:

$$y_{ij} = \lambda_{yij} \eta_i + \varepsilon_j, \quad i = 1, \dots, I; \quad j = 1, \dots, H_i$$

$$x_{ij} = \lambda_{xij} \xi_i + \delta_j, \quad j = 1, \dots, G_i$$

onde  $H_i$  é o número de variáveis de medida associadas a  $\eta_i$  e  $G_i$  é o número de variáveis associadas a  $\xi_i$ .

O parâmetro  $\lambda_j$  representa o peso do indicador (ou variável de medida)  $j$  no cálculo da variável latente  $i$ , sendo, por definição, a soma dos pesos associados ao índice de cada variável latente igual à unidade.

O modelo a estimar é constituído pelo conjunto das equações do modelo estrutural e do modelo de medida. As principais dificuldades de estimação deste modelo derivam de quatro fatores:

- A presença de variáveis latentes que não são observadas;
- A distribuição de frequências das variáveis de medida não é habitualmente simétrica, não obstante ter-se adotado uma escala de variação de um a dez (em vez de uma escala de menor amplitude);
- A existência de multicolinearidade entre os valores das variáveis de medida;
- As variáveis de medida não são contínuas, assumindo apenas um número (finito) de valores.

Em razão destas dificuldades, não é aconselhável a utilização dos métodos tradicionais de estimação (como é o caso do método de máxima verosimilhança), tendo sido adotado no âmbito deste estudo o método PLS, estimado com recurso ao software estatístico SPAD.

São obtidos índices para as variáveis latentes (normalizados numa escala de 0 a 100) e para os coeficientes de impacto (ou do modelo estrutural) que quantifi-

cam as relações entre estes índices. Obtêm-se também os coeficientes do modelo de medida que, como se referiu, fornecem os pesos de cada um dos indicadores que entram na estimação do índice das diferentes variáveis latentes.

A estimação do modelo disponibiliza igualmente medidas de precisão da estimação, como sejam os desvios padrões dos coeficientes do modelo.

Os índices fornecidos pela metodologia do ONRH possuem um conjunto de propriedades, conhecidas por critérios de desempenho, de que se destacam aqui as seguintes:

- Capacidade de previsão de resultados financeiros, ou seja a capacidade dos índices (sobretudo os de satisfação, lealdade e envolvimento) servir, a partir do momento em que existem várias observações, como indicadores avançados em relação ao desempenho económico-financeiro da organização;
- Capacidade de diagnóstico, ou seja a capacidade do modelo explicar e quantificar as causas para o posicionamento observado nos diferentes índices, e em particular dos índices de satisfação, lealdade e envolvimento;
- Possibilidade de agregação, isto é a possibilidade de desenvolver de modo integrado índices para a organização, ou para segmentos de colaboradores;
- Comparabilidade, ou seja a possibilidade de comparar índices de diferentes variáveis, subgrupos e organizações aderentes ao Observatório, numa lógica de benchmarking.

Acresce ainda a estas vantagens a capacidade da metodologia adotada conduzir a ganhos de precisão relativamente aos indicadores obtidos, respetiva significância estatística e impacte quantitativo na organização.

A título exemplificativo das vantagens desta metodologia, apresenta-se na tabela 1 os dados reais de uma organização aderente ao ONRH decorrentes da evolução dos índices monitorizados ao longo de quatro anos, verificando-se que, em cada ano, os aumentos (numa escala de 0 a 100) registados na prática ao nível da satisfação global são da mesma ordem de grandeza do que os ganhos previstos pelo modelo estimado no ano anterior, decorrentes dos impactos das várias dimensões do modelo na satisfação, confirmando-se assim as capacidades previsionais do mesmo. Refira-se ainda que, no caso específico desta organização aderente, os modelos estimados têm um coeficiente de determinação médio de 0.76, o que significa que 76% da variação associada à satisfação pode ser explicada pelas relações do modelo.

**Tabela 1** – Comparação entre os ganhos anuais na satisfação global alcançados na prática e os decorrentes das previsões dos modelos (caso específico de uma organização aderente ao ONRH).

Dimensão	Ganhos anuais esperados na Satisfação decorrentes dos impactos do modelo		
	Ano n-2	Ano n-1	Ano n
Contexto Organizacional	1,2	1,0	0,4
Posto de Trabalho	0,0	0,0	0,1
Reconhecimento e Recompensa	0,9	0,1	0,8
Cooperação e Comunicação	0,0	0,0	0,1
Mudança e Inovação	0,9	0,3	0,4
Qualidade	0,0	0,0	0,2
Relações com as Chefias	0,3	0,1	0,1
Expectativas	-0,1	-0,6	0,4
<b>GANHOS TOTAIS PREVISTOS PELO MODELO</b>	<b>3,2</b>	<b>1,0</b>	<b>2,4</b>
<b>GANHOS TOTAIS REAIS</b>	<b>4,1</b>	<b>0,5</b>	<b>2,3</b>

#### 4) Principais Resultados Agregados de 2011

Com periodicidade anual, o ONRH efetua o apuramento dos resultados agregados decorrentes da aplicação do questionário em diversas organizações portuguesas públicas e privadas. Os resultados abrangem um universo de 22 organizações e 30.461 respondentes.

A recolha de dados nas organizações aderentes é, em geral, feita por recenseamento e a taxa de resposta é, em média, igual a 71,6%. Na tabela 2 apresentam-se os valores para a taxa de adesão e na tabela 3 a sua distribuição de frequências. Conforme se pode observar, em metade das entidades aderentes a taxa de adesão é superior a 75%.

**Tabela 2** - Taxas de adesão dos colaboradores.

	Valor Mínimo	Valor Médio	Valor Máximo
Taxa de resposta dos colaboradores.	20,2%	71,6%	96,9%

**Tabela 3** – Distribuição de Frequência das Taxas de adesão

<b>Tx<sup>a</sup> de Adesão</b>	<b>% Entidades</b>
75%-100%	50%
50%-75%	32%
25%-50%	14%
<25%	5%

Das organizações incluídas nos agregados de 2011, 50% são de natureza privada e 50% pertencem ao setor público. Especificando a análise por setor de atividade, constata-se que 50,0% das organizações operam no domínio da prestação de serviços, 13,6% se dedicam a atividades de distribuição, 18,2% operam no setor dos transportes e também 18,2% são organizações ligadas ao setor farmacêutico.

No que concerne às respostas obtidas, 64,7% provêm de colaboradores de organizações públicas e 35,3% de colaboradores de organizações privadas. Ao nível setorial, a maioria das respostas é proveniente do setor dos serviços com 65,8%.

Da análise dos principais indicadores agregados verifica-se que no ranking dos índices por dimensão, apresentado na figura 3, o valor dos índices médios de oito das doze dimensões de análise se situa na chamada zona neutral de satisfação (entre 40 e 60 na escala de 0 a 100), sendo que seis destas dimensões obtêm resultados acima dos 50 pontos e duas, a Mudança e Inovação (46,8) e o Reconhecimento e Recompensa (46,1), se situam abaixo dos 50 pontos. As dimensões Envolvimento, Lealdade, Política e Estratégia e Qualidade, todas com pontuações compreendidas entre os 60 e os 80 pontos, situam-se na zona de satisfação positiva (acima de 80 considera-se um colaborador muito satisfeito).

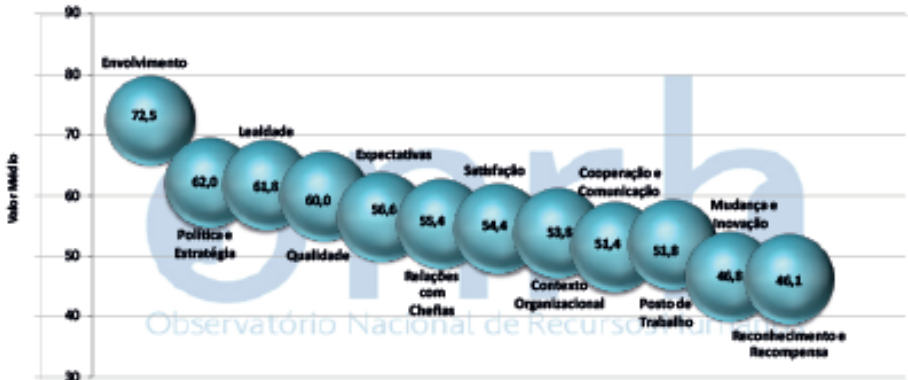


Figura 3 - Índices Nacionais de 2011, por dimensão

Em 2011, onze das doze dimensões estudadas registaram um decréscimo comparativamente a 2010, sendo essa diminuição mais acentuada na dimensão Mudança e Inovação (-2,8 pontos). A média da variação anual foi de -1,4 pontos.

No que respeita à dispersão de resultados associada a cada dimensão (figura 4) constata-se que a dimensão Envolvimento é aquela que apresenta uma menor distância entre o mínimo e o máximo (24,8 pontos). Por outro lado, a dimensão Lealdade é aquela que regista a maior diferença entre o máximo e o mínimo (41,0 pontos), seguida da satisfação com 36 pontos de diferença.

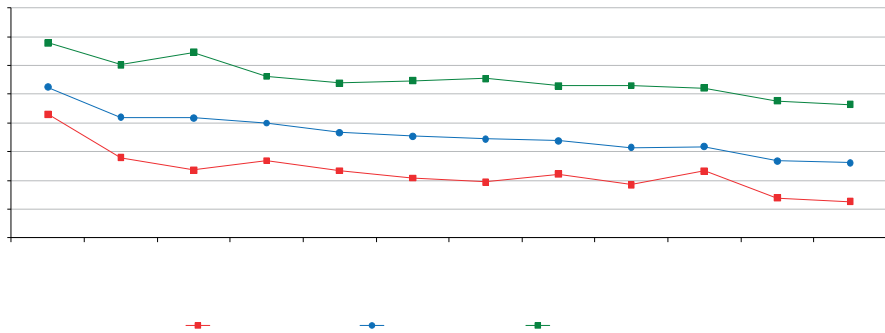
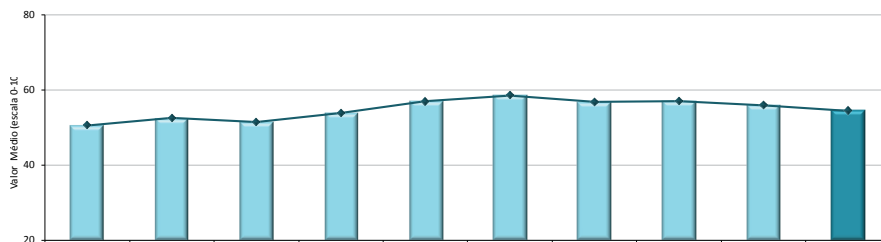


Figura 4 - Valores médios, máximos e mínimos, por dimensão, dos índices nacionais de 2011.

Analisando agora uma das dimensões centrais do modelo ONRH, a Satisfação, verifica-se que o índice registou um decréscimo de 1,5 pontos percentuais relativamente a 2010, assinalando o segundo ano consecutivo de descida. Para encontrarmos valores inferiores aos verificados em 2011 é necessário recuar até 2005 (figura 5).





**Figura 5** - Evolução da dimensão Satisfação (2002-2011).

A análise estratificada da Satisfação permite concluir que os colaboradores mais jovens (18 a 25 anos) são aqueles que apresentam um valor médio de satisfação mais elevado.

Na comparação por género a diferença é de 1 ponto, sendo o valor mais elevado para o sexo masculino.

Centrando a análise ao nível das habilitações literárias, constata-se que os colaboradores com níveis de escolarização até ao 1º e 2º ciclo do ensino básico registam o valor médio de satisfação mais elevado, por oposição aos colaboradores com qualificação superior, que registam o valor médio mais baixo.

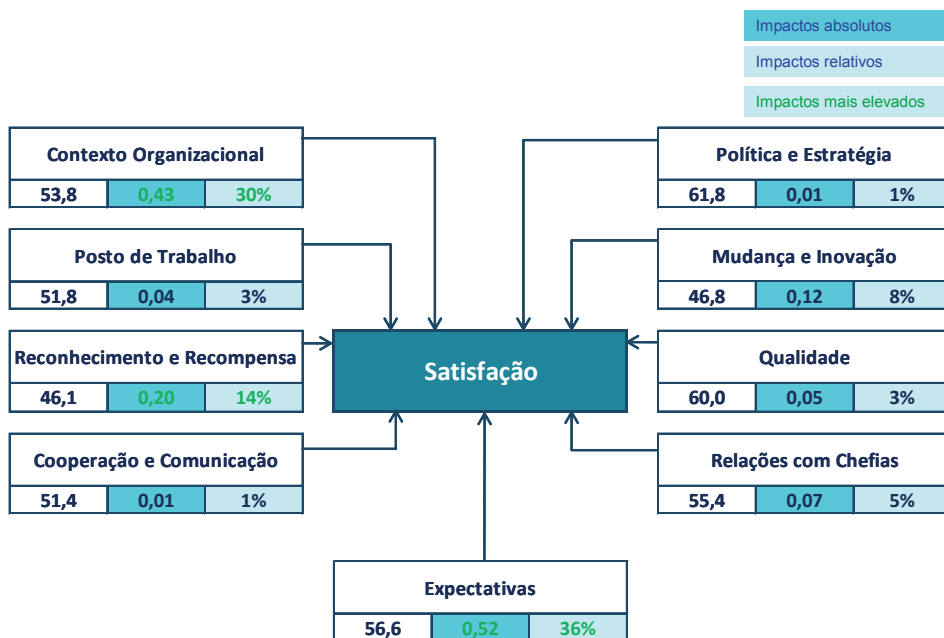
Relativamente à antiguidade na empresa, os colaboradores com “menos tempo de casa” são os mais satisfeitos, enquanto os colaboradores que trabalham entre 6 a 10 anos e há mais de 20 anos na organização apresentam os mais baixos níveis médios de satisfação.

Finalmente, no que respeita à posição hierárquica, os colaboradores que ocupam cargos de chefia apresentam valores médios mais elevados do que aqueles que não desempenham qualquer função de chefia, sendo a diferença de 10,3 pontos

Refira-se que esta análise foi realizada com base apenas nas organizações que apresentam classes comparáveis.

O Modelo Estrutural estimado para a Satisfação do Colaborador é apresentado na figura 6. Os impactos absolutos, correspondentes aos coeficientes de impacto, medem o efeito sobre uma variável latente endógena decorrente de uma variação unitária numa outra variável. Os impactos relativos dão a percentagem do impacto de cada variável relativamente à soma dos efeitos de todas as variáveis.

A partir dos resultados do modelo conclui-se que as dimensões com maior impacto na Satisfação são as Expectativas (com um impacto relativo de 36%) e o Contexto Organizacional (com um impacto relativo de 30%). Num segundo nível surgem as dimensões Reconhecimento e Recompensa (14%) e Mudança e Inovação (8%).



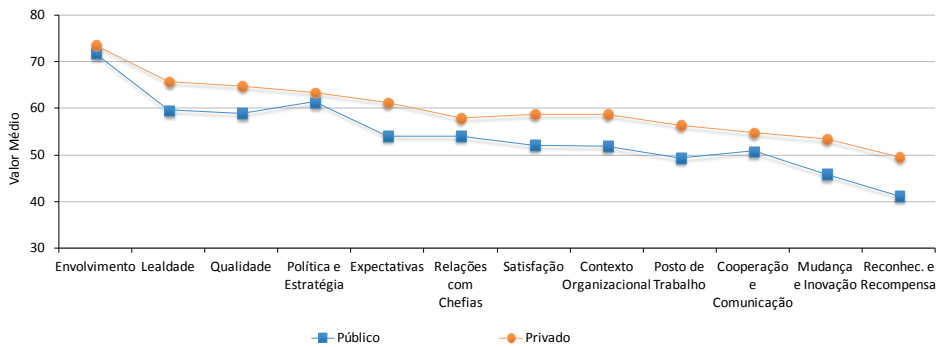
**Figura 6 -** Modelo Estrutural: impactos dos antecedentes na Satisfação.

No que respeita ao índice de Lealdade verifica-se uma evolução semelhante à da Satisfação: em 2011 o índice desce face a 2010 (-1,6 pontos) e também neste caso é necessário recuar a 2005 para encontrar valores inferiores aos registados em 2011.

A Satisfação é a dimensão com maior impacto na Lealdade, podendo concluir-se que aumentando a satisfação os colaboradores serão mais leais às organizações onde trabalham (um aumento de um ponto na Satisfação deverá produzir um aumento de 0,61 pontos na Lealdade). As Expectativas e o Contexto Organizacional são as outras duas dimensões com um impacto mais significativo na Lealdade.

Ao nível do Envolvimento, as Expectativas, a Lealdade e a Satisfação afiguram-se como as dimensões com maior impacto no Envolvimento, podendo-se assim concluir que colaboradores com melhores expectativas em relação às suas organizações, mais satisfeitos e mais leais às mesmas, estão mais envolvidos e dedicados à sua organização.

Comparando os valores registados nas várias dimensões entre Setor Público e Setor Privado (figura 7) constata-se que o Setor Privado regista os valores médios mais elevados em todas as dimensões.



**Figura 7** - Comparação dos valores médios das dimensões entre setor público e setor privado (agregados 2011).

## 5) Conclusões

O Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), fundado em 2002, tem como principal missão medir, compreender e explicar a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores das organizações públicas e privadas aderentes a este projeto.

O modelo ONRH assenta numa abordagem de Modelação com Equações Estruturais (SEM), e constitui uma via de elevado potencial na modelação do comportamento humano, distinguindo-se das metodologias tradicionais para o estudo do clima organizacional e da satisfação dos colaboradores. Este modelo inclui diversos fatores explicativos considerados relevantes da satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores.

A partir dos principais resultados agregados de 2011 é possível apresentar as seguintes conclusões gerais:

- O índice médio de Satisfação, com 54,4 pontos, regista o valor mais baixo desde 2005. A Lealdade e o Envolvimento apresentam também os valores médios mais baixos desde 2005.
- A dimensão Envolvimento é a que regista um valor médio mais elevado (72,5). Por oposição, a dimensão Reconhecimento e Recompensa (46,1) é a que regista um valor médio mais baixo.
- O Índice de Satisfação dos colaboradores desceu 1,5 pontos percentuais comparativamente a 2010.
- O modelo estrutural estimado para o agregado nacional comprova o impacto da Satisfação na Lealdade e destas duas dimensões no Envolvimento.
- Os colaboradores mais satisfeitos são: por idade, os que têm entre 18 e 25 anos; por antiguidade, os que estão há menos de um ano na organização;

por género, os do sexo masculino e por posição hierárquica, os que ocupam posições de chefia.

- Da análise setorial, salientam-se os melhores resultados médios obtidos no setor privado comparativamente ao setor público.

## **Bibliografia**

Allen, D., Wilburn, M., *Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line*, ASQ Quality Press, 2002.

Chin, W. W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", in Marcoulides, G. A. (ed), *Modern Methods for Business Research*, cap 10, NJ Lawrence Erlbaum Associates, MahWah, 1998

Harter, J., Schmidt, F., et al., "Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations" *Perspectives on Psychological Science*, 2010, 5 (4), 378:389

Fornell, C.; Cha, J. "Partial Least Squares", in Bagozzi, R.P. (ed) *Advanced Methods of Marketing Research*, MA. Blackwell, Cambridge, (1994)

Vilares, M., Coelho, P., *Satisfação e Lealdade do Cliente – Metodologias de Avaliação, Gestão e Análise*; Escolar Editora, 2005.

[www.onrh.org/resultados\\_nacionais.php](http://www.onrh.org/resultados_nacionais.php) (consultado em 16 de Maio de 2012)