

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E EMPENHAMENTO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM UMA AMOSTRA DE  
UMA UNIDADE HOTELEIRA.**

**Paula Alexandra Ribeiro de Oliveira**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA  
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2012**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**

**FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**SATISFAÇÃO PROFISSIONAL E EMPENHAMENTO  
ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM UMA AMOSTRA DE  
UMA UNIDADE HOTELEIRA.**

**Paula Alexandra Ribeiro de Oliveira**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA  
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**Dissertação Orientada pela Doutora Rosário Lima**

**2012**

## **Agradecimentos**

À Doutora Rosário Lima pela disponibilidade e paciência em ouvir as minhas dúvidas e inseguranças, a qualquer hora do dia e da noite, por telefone, e-mail ou pessoalmente. A sua orientação constante e rigor tornaram possível a realização deste projecto.

Ao Tenente Coronel António Rosinha, pelo apoio e orientação na realização das análises estatísticas e respectiva interpretação.

À Doutora M<sup>a</sup> João Marques, minha orientadora de estágio, por ter acreditado e apresentado o projecto de investigação junto da organização em estudo.

À Organização em estudo, pela colaboração e abertura em receber esta investigação. Um agradecimento em especial, aos participantes, pela disponibilidade e resposta voluntária a temas sensíveis.

A todos os meus amigos pelo apoio e preocupação. Um agradecimento em especial à Sara que sempre teve uma palavra positiva para me dar, tanto nos meus problemas pessoais como profissionais.

## Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	iv
Abstract	v
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	2
2.1.Satisfação Profissional	2
2.1.1. Modelos Causais da Satisfação Profissional	3
2.1.2. Antecedentes da Satisfação Profissional	4
2.1.3. Consequentes da Satisfação profissional	5
2.2.Empenhamento Organizacional	6
2.2.1. Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional	7
2.2.2. Antecedentes do Empenhamento Organizacional	8
2.2.3. Consequentes do Empenhamento Organizacional	11
2.3.Relação entre Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional	12
3. Método	14
3.1. Participantes	14
3.2. Instrumentos	15
3.2.1. Inventário sobre a Satisfação Profissional	15
3.2.2. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional	16
3.3. Procedimento	17
4. Resultados	18
4.1.Análise dos itens e das dimensões do Inventário sobre a Satisfação Profissional	19
4.2. Análise Descritiva	22
4.3.Análise Correlacional	23
5. Discussão	26
6. Limitações, Sugestões para Investigação e Implicações Práticas	29
Referências Bibliográfica	
Anexos	CD ROM

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional – Análise Descritiva e Índices de Precisão (N=52)	22
<b>Quadro 2</b> - Matriz de intercorrelações entre Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional (N=52)	24

## **Resumo**

Actualmente, no contexto de instabilidade em que as organizações se encontram, torna-se cada vez mais estratégico que estas apostem na satisfação profissional dos seus colaboradores, bem como no seu empenhamento organizacional de forma a fomentar o envolvimento com os objectivos e valores da organização. A presente investigação tem como objectivo estudar a relação entre Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional numa amostra de 52 colaboradores de uma unidade hoteleira. Foram utilizados o Inventário sobre a Satisfação Profissional e o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional, tendo-se os resultados obtidos confirmado as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, e consequentemente a relação entre os dois conceitos. Os resultados parecem, assim, traduzir que quanto mais satisfeitos, motivados, e envolvidos estiverem os colaboradores maior será o seu contributo para os resultados organizacionais, e o desejo de permanecerem na organização. Tecem-se ainda algumas considerações sobre limitações do presente estudo, o contributo para a implementação de práticas de recursos humanos, e sugerem-se futuras linhas de investigação.

**Palavras-Chave:** Empenhamento Organizacional, Práticas de Recursos Humanos, Satisfação Profissional

## **Abstract**

The context in which Organizations develop nowadays can be characterized by a growing climate of instability. As such Organizations that are concerned and foster the professional satisfaction and organizational commitment of their employees hold a strategic advantage as this may strengthen individual's involvement to the organization's values and objectives.

This research aims to study the relationship between Work Satisfaction and Organizational Commitment in a sample of 52 employees of a hotel unit. The Job Satisfaction Survey and Organizational Commitment Questionnaire were used and the results obtained confirmed the research hypotheses formulated, and thus there is a relation between the two concepts. The results seem to translate that the more satisfied, motivated, and involved employees are, the greater will be their contribution to organizational results, as well as their desire to remain in the organization. Some considerations about the limitations of this study, the contribution to the implementation of human resource practices, and suggestions for future research are proposed.

**Keywords:** Human Resources Practices, Job Satisfaction, Organizational Commitment

## 1. Introdução

No contexto de instabilidade e competitividade em que as organizações se encontram actualmente, torna-se estratégica a aposta na satisfação profissional dos colaboradores, de forma a envolvê-los nos objectivos da própria organização. Esta abordagem é essencial para manter o capital humano empenhado em dar o seu melhor para a sobrevivência da organização, bem como para o reter nesta.

Dado o impacto das atitudes face ao trabalho nas organizações, a investigação tem procurado compreender constructos complexos e multidimensionais como a Satisfação Profissional e o Empenhamento Organizacional, bem como a relação que se pode estabelecer entre ambos e com os resultados organizacionais.

A investigação empírica refere a satisfação profissional dos trabalhadores como factor relevante para a eficiência organizacional (Malik, Ahmad, Saif & Safwan, 2010), destacando o papel preponderante das organizações na promoção de uma cultura que fomente a satisfação profissional (Bhatti & Qureshi, 2007). Existem ainda, evidências que demonstram que a satisfação profissional e o empenhamento organizacional são variáveis que se relacionam positivamente, e que têm influência nos resultados organizacionais, tais como a intenção de *turnover*, o absentismo e o desempenho (Shore & Martin, 1989; Mathieu & Zajac, 1990), e que estão ligadas a aspectos importantes do contexto de prestação de serviços (Testa, 2001), como por exemplo, os comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos pró-sociais. No contexto da indústria dos serviços é referida a existência de uma relação positiva entre trabalhadores satisfeitos e clientes satisfeitos (Fosam, Grimsley, & Wisner, 1998) e, no caso específico da indústria hoteleira é referido que a satisfação profissional e o empenhamento organizacional têm uma relação próxima com a qualidade do serviço (Bai, Brewer, Sammons, & Swerdlow, 2006).

Se por um lado, o empenhamento organizacional é descrito como uma resposta afectiva para com toda a organização, a satisfação profissional é referida como uma resposta afetiva para com aspectos específicos do trabalho (Williams & Hazer, 1986). Com o intuito tentar compreender melhor a relação entre estes dois conceitos, a presente investigação tem por objectivo explorar a relação entre satisfação profissional e empenhamento organizacional, num sector de actividade como a indústria hoteleira,



bem como estudar a relação entre as dimensões da satisfação profissional e as componentes do empenhamento organizacional, no sentido de ter uma visão mais aprofundada das relações entre a satisfação profissional e o empenhamento organizacional.

Nesta sequência, apresenta-se inicialmente uma revisão de literatura sobre a Satisfação Profissional e o Empenhamento Organizacional, a partir da qual se formulam as hipóteses de investigação. Posteriormente, apresenta-se a metodologia utilizada, e a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, é feita referência às implicações práticas e limitações do estudo, e propostas futuras linhas de investigação.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1. Satisfação Profissional**

A satisfação profissional é uma das variáveis mais estudadas quando se tentam compreender os comportamentos e atitudes do indivíduo face ao trabalho, interesse que se prende sobretudo com o facto de ser considerada um dos indicadores do bem-estar psicológico do indivíduo, e por se assumir que a satisfação profissional está relacionada com uma maior motivação e desempenho no trabalho (Arnold, Randall et al., 2010).

Na literatura é possível encontrar várias abordagens à satisfação profissional, levando a que existam várias definições do conceito. No entanto, a abordagem mais defendida refere-se à satisfação profissional enquanto atitude.

A satisfação profissional é percebida enquanto uma variável atitudinal que mede o grau em que os trabalhadores gostam do seu trabalho e dos vários aspectos do seu trabalho, sendo que a mesma, “pode ser considerada como um sentimento global acerca do trabalho ou como uma constelação de atitudes acerca de vários aspectos ou facetas do trabalho” Spector (1997, p. 2). Os estudos realizados segundo esta perspectiva, destacam que os indivíduos desenvolvem atitudes positivas de trabalho se o mesmo lhes permitir satisfazer as suas necessidades (Herzberg, 1968).

Embora a definição de satisfação profissional não seja consensual, é possível destacar como aspecto comum o facto de se tratar de uma experiência do tipo afectivo entre o indivíduo e o seu trabalho. A definição mais utilizada e aceite corresponde à de Locke (1976, p.10), que define satisfação profissional como um “estado

emocionalmente positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Implícita nesta definição está a importância do afecto e da cognição, e o facto de existir uma variedade de aspectos do trabalho que podem influenciar o nível de satisfação profissional do indivíduo. O autor refere ainda que a satisfação profissional é o resultado da interação dos valores do indivíduo e da sua percepção em relação ao seu trabalho e meio-ambiente. McKenna (2012) refere que a satisfação profissional também se pode associar com o grau de alinhamento entre as expectativas individuais acerca do trabalho e dos resultados obtidos.

Herzberg (1966) na tentativa de compreender as motivações do indivíduo para com o trabalho, desenvolveu a Teoria dos Dois-Factores da satisfação (tendo por base um estudo anteriormente realizado), que classifica em dois factores os aspectos relacionados com o trabalho: factores higiénicos e factores motivacionais. Os factores higiénicos, também conhecidos como extrínsecos, (e.g., remuneração, condições de trabalho, relações com os colegas, segurança no emprego), segundo o autor, produzem insatisfação ou contribuem para que a insatisfação não se manifeste. Os factores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos, (e.g., crescimento profissional, responsabilidade, trabalho em si mesmo, reconhecimento, realização profissional) contribuem para a existência ou não de satisfação no trabalho.

### **2.1.1. Modelos Causais da Satisfação Profissional.**

Avervey, Carter, e Buerkley (1991, Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007) sugerem que os estudos da satisfação profissional podem ser agrupados em três modelos: os centrados no indivíduo, os centrados nas situações e os centrados nas interações.

Os **Modelos centrados nos indivíduos** procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação. Estes modelos podem ainda ser divididos em Modelos dos Efeitos Pessoais Específicos e Modelos dos Efeitos Pessoais Não Específicos. As variáveis contempladas nestes estudos são as diferenças individuais e as variáveis demográficas, sendo que a relação normalmente estabelecida por estes mesmos estudos pressupõe que as características do indivíduo influenciam a satisfação profissional.

Os **Modelos centrados nas situações** consideram a relação entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação, considerando que as características da situação são o principal determinante da satisfação (e.g., clima organizacional, características do trabalho, informação social). Hackman e Oldham (1976, citado por Judge, 2000) identificaram cinco características que parecem estar relacionadas com a satisfação profissional: variedade de tarefas, identificação com as tarefas, significância das tarefas, autonomia e *feedback* ou reconhecimento verbal.

Os **Modelos centrados nas interações** procuram compreender de que forma a satisfação ou insatisfação pode ser explicada pelo grau de congruência entre as características individuais e as situacionais. As duas principais linhas de investigação no que concerne estes modelos são a congruência e as interações dinâmicas (Avervey, Carter, e Buerkley (1991, citado por Cunha et al. 2007), que defendem que mais do que estudar as pessoas ou as situações, é necessário estudar as pessoas e as situações. A congruência refere que as pessoas deverão ser colocadas em funções que estão de acordo as suas expectativas e necessidades, e a perspectiva das interações dinâmicas destaca a ideia de que não só o comportamento é função do indivíduo e do contexto, como o contexto é função do indivíduo e do comportamento.

### **2.1.2. Antecedentes da Satisfação Profissional.**

A satisfação no trabalho depende do modo como cada indivíduo percebe um conjunto de aspectos que se relacionam directa ou indirectamente com o trabalho.

Segundo Spector (1997) as causas que estão na origem da satisfação profissional podem dividir-se em dois grupos: causas derivadas de factores associados ao indivíduo (demográficas e diferenças individuais), e as derivadas de factores do ambiente de trabalho (e.g., salário, trabalho em si mesmo, perspectivas de carreira, estilos de chefia, colegas, condições de trabalho, quantidade de trabalho, autonomia, horário, formação profissional, segurança no emprego). Seguem-se alguns dos factores referidos na literatura como antecedentes da satisfação profissional:

Remuneração e benefícios - a adopção de um sistema de remuneração baseado em competências, relacionado com o desempenho, e distribuição de lucros (Riggio, 2009, citado por McKenna, 2012); e a percepção por parte do indivíduo enquanto meio para

atingir a satisfação das suas necessidades básicas e de nível superior (Aydogdu & Asikgil, 2011);

Promoção - o reconhecimento e as oportunidades de progressão na carreira proporcionadas pelo trabalho (Oyewobi, Suleiman & Muhammad-Jamil, 2012), e o grau de aceitação por parte do indivíduo do sistema que está na base da promoção (e.g., mérito, senioridade) (Hodgetts, 1991, citado por McKenna, 2012);

Trabalho em si mesmo - aspectos relacionados com o enriquecimento do trabalho, como a variedade de competências e capacidades exigidas, e a clareza com que o indivíduo compreende o trabalho (Glisson & Durik, 1988);

Liderança - a liderança participativa tem sido um factor determinante na satisfação profissional (Yew, 2007);

Grupo de trabalho - um bom trabalho intra-grupo e colegas que prestam suporte são referidos como factores que evitam a insatisfação no trabalho (Hodgetts, 1991, citado por McKenna, 2012);

Condições de trabalho - Feldmann e Arnold (1985, citado por Aydogdu & Asikgil, 2011) referem que se a organização providenciar boas condições físicas de trabalho irá permitir aos trabalhadores desempenharem de forma mais fácil, confortável e eficiente a sua actividade profissional.

O estudo realizado por Westover (2012) demonstrou que tanto as características intrínsecas do trabalho como as extrínsecas têm impacto na satisfação profissional. Os resultados sugeriram que trabalhadores em contexto de trabalho industrial tendem a valorizar mais as características extrínsecas como a elevada remuneração, as oportunidades de progressão, uma carga de trabalho gerível, enquanto trabalhadores com trabalhos na indústria de serviços tendem a valorizar mais as características intrínsecas do trabalho, como a autonomia no trabalho e as relações de trabalho.

### **2.1.3. Consequentes da Satisfação Profissional.**

A satisfação no trabalho é das áreas mais estudadas pelo facto de se associar a ideia de que um elevado nível de satisfação no trabalho conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e *turnover*, e ainda, a um maior empenhamento dos trabalhadores para com as organizações das quais fazem parte (Locke, 1976). De uma forma geral, na literatura é aceite que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos

e possuem um nível de desempenho elevado (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). A satisfação no trabalho contribui, igualmente, para a diminuição de problemas de saúde e dos custos associados (Spector, 1997), e relaciona-se com a satisfação com a vida em geral (Aydogdu & Asikgil, 2011). A reforma antecipada é outro dos factores estudados, tendo os estudos demonstrado que os indivíduos com atitudes positivas relativamente ao seu trabalho preferem não se reformar mais cedo.

A organização desempenha um papel preponderante na satisfação profissional, pois se esta não criar as condições necessárias para promover um nível mínimo de satisfação profissional, é expectável que ocorram resultados indesejáveis. Para Spector (1997) os trabalhadores insatisfeitos demonstram uma propensão para serem contra produtivos ou mesmo agressivos no local de trabalho. Quando existe insatisfação profissional os trabalhadores tendem a revelar comportamentos negativos no seu local de trabalho, como por exemplo, elevado absentéismo (Aydogdu & Asikgil, 2011), *turnover*, baixo desempenho e produtividade (Koys, 2001; McKenna, 2012), baixo empenhamento organizacional (Aydogdu & Asikgil, 2011), expressão oral do descontentamento, relutância em aceitar orientação ou instruções dos supervisores ou gestores, deliberadamente não desempenhar a parte das responsabilidades no seu trabalho, roubo, sabotagem e baixo desempenho com índice elevado de erros (MacKenna, 2012).

## **2.2. Empenhamento Organizacional**

O empenhamento organizacional é um dos temas mais estudados na investigação acerca das atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho, tendo suscitado interesse entre os estudiosos do comportamento organizacional.

Na literatura figuram duas perspectivas sobre o empenhamento organizacional: a atitudinal e a comportamental. A perspectiva atitudinal, a mais defendida, entende o empenhamento organizacional como a ligação psicológica, afectiva do indivíduo à organização, reflectindo até que ponto os valores e objectivos organizacionais são congruentes com os valores e objectivos individuais (Meyer & Allen, 1991; Steers, 1977). O estudo do empenhamento atitudinal envolve a medição do empenhamento em relação às variáveis que lhe são antecedentes ou relativamente às consequências do empenhamento. Já a perspectiva comportamental entende o empenhamento

organizacional, não como uma atitude, mas sim como um comportamento (Meyer & Allen, 1991).

A conceptualização do conceito de empenhamento organizacional é uma tarefa difícil, mediante a inexistência de consenso relativamente à definição de empenhamento organizacional na literatura (Meyer & Herscovitch, 2001). Contudo, embora o constructo seja definido de várias formas, existe acordo entre a maioria dos que o descrevem, ao considerá-lo em termos do estado psicológico, que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e as implicações que esta tem para o mesmo continuar enquanto membro da organização (Meyer & Allen, 1997), o que actua como força estabilizadora ou facilitadora, orientando o comportamento do indivíduo (Meyer & Herscovitch, 2001). Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) identificaram três factores do empenhamento organizacional: a forte crença nos objectivos e valores da organização; a disposição para fazer um considerável esforço pela organização, e um forte desejo dos indivíduos se manterem enquanto membro na organização.

Meyer e Allen (1997) referem que as diversas definições de empenhamento organizacional podem ser classificadas de três formas: as que têm em comum uma orientação afectiva, as que se baseiam em custos, e as que implicam uma responsabilidade moral do indivíduo para com a organização. Com o objectivo de superar a falta de consenso existente relativamente ao conceito, surge o Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) de Meyer e Allen (1991) que identifica três componentes inerentes ao empenhamento organizacional: a afectiva, a de continuidade e a normativa.

### **2.2.1. Modelo dos Três Componentes do Empenhamento Organizacional.**

Um dos modelos do empenhamento organizacional que mais tem sido utilizado em investigações é o Modelo dos Três componentes do Empenhamento Organizacional de Meyer e Allen (1991).

Numa perspectiva multidimensional, o modelo apresenta o empenhamento organizacional como um estado psicológico de natureza atitudinal, que reflecte as formas como as pessoas pensam sobre o seu relacionamento com a organização para a qual trabalham, simultaneamente a partir de três dimensões: empenhamento afectivo

(*affective*), empenhamento de continuidade (*continuance*) e empenhamento normativo (*normative*).

O empenhamento afectivo representa a ligação emocional, o envolvimento, e a identificação com a organização (os trabalhadores ficam na organização porque querem). Esta dimensão tem sido relacionada com características pessoais, com a estrutura organizacional e com as experiências de trabalho (e.g., remuneração, supervisão, clareza do papel e variedade de competências). O empenhamento de continuidade representa a ligação que deriva do reconhecimento por parte do colaborador relativamente aos custos associados ao abandono da organização e à escassez de alternativas de emprego (os trabalhadores ficam na organização porque necessitam). Esta dimensão é operacionalizada principalmente em termos de variáveis demográficas (e.g., idade, educação) e tempo na organização (Aydogdu & Asikgil, 2011). O empenhamento normativo prende-se com o sentido de lealdade derivado de um sentimento de obrigação para com a organização devido ao investimento desta no colaborador (os trabalhadores ficam na organização por dever).

### **2.2.2. Antecedentes do Empenhamento Organizacional.**

Na literatura é possível encontrar várias classificações dos possíveis antecedentes do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982; Steers, 1977), o que se deve em parte ao aumento exponencial dos estudos que procuram identificar os antecedentes do empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001), embora a incidência desse interesse seja maior sobre o empenhamento afectivo e menor no de continuidade e normativo.

Meyer e Allen (1997) realizaram uma classificação dos antecedentes do empenhamento organizacional, construindo um modelo multidimensional, em que os antecedentes se podem agrupar em dois tipos de categorias: as causas próximas e as causas distantes. As **causas próximas**, que exercem uma influência directa no empenhamento, correspondem às experiências de trabalho desenvolvidas (e.g., âmbito de trabalho, relações de trabalho, participação, suporte, justiça), às características relacionadas com o papel (e.g., ambiguidade, conflito e subcarga de papéis), e ao tipo de contrato psicológico entre indivíduo e organização (e.g., troca económica, troca social). As **causas distantes**, que exercem influência no empenhamento através do impacto nas

causas próximas, integram antecedentes como as características organizacionais (e.g., tamanho, estrutura, clima), as características individuais do empregado (e.g., características demográficas, valores, expectativas), as experiências de socialização (e.g., cultural, familiar, organizacional), as práticas de recursos humanos (e.g., seleção, formação, recompensas) e as condições ambientais (e.g., taxa de desemprego, responsabilidades familiares, estado civil). As variáveis demográficas têm um papel relativamente secundário no que concerne o desenvolvimento do empenhamento organizacional independentemente do tipo de empenhamento (Mathieu & Zajac, 1990).

As diferenças conceituais entre as três componentes do empenhamento organizacional sugerem que cada componente se desenvolve independentemente, em função dos diferentes antecedentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997), embora de forma geral seja sugerido que o empenhamento dos indivíduos para com a organização possa ser promovido se a organização proporcionar experiências positivas relacionadas com o trabalho. Por exemplo, existem evidências de que a satisfação profissional está relacionada positivamente com a componente afetiva e de continuidade do empenhamento, mas não com a normativa (Mathieu & Zajac, 1990).

Estudos realizados parecem demonstrar que as características intrínsecas do trabalho (e.g., desafio, autonomia, variedade das competências exigidas, clareza do papel) são melhores promotores do empenhamento afetivo, do que as características extrínsecas (e.g., remuneração, condições de trabalho) (Mathieu & Zajac, 1990).

Aydogdu e Asikgil (2011) referem, ainda, que as variáveis relacionadas com experiências de trabalho positivas demonstram uma correlação forte e consistente com o empenhamento afetivo (Meyer, Irving & Allen, 1998; Meyer & Allen, 1991), uma correlação mais ténue com o empenhamento normativo, e que não apresentam correlação ou estão negativamente correlacionadas com o empenhamento de continuidade (Meyer & Allen, 1991). Por exemplo, a participação na tomada de decisão ou a liderança participativa verificou-se estar relacionada positivamente com o empenhamento afetivo e normativo (Yew, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977), tal como também a satisfação profissional foi referida como estando positivamente relacionada com a componente afetiva, de continuidade (Mathieu & Zajac, 1990) e normativa (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994).



Mediante o que caracteriza o empenhamento de continuidade, considera-se, que de entre os antecedentes próximos desta dimensão, faça parte o contrato psicológico transaccional, enquanto o contrato psicológico relaccional tem a ver com o empenhamento normativo (Meyer & Allen, 1997).

A investigaçã que refere as característicac pessoais enquanto antecedentes do empenhamento organizacional tende a não ser congruente. Contudo, das característicac demográficac, destacam-se alguns resultados relevantes para o empenhamento organizacional.

A idade foi referida como antecedente do empenhamento afectivo, e do de continuidade. Os trabalhadores mais velhos possuem cada vez mais uma limitaçã ao nível de oportunitades de emprego, fazendo com que o seu actual emprego pareça mais atractivo (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990), mas outras razões são referidas, como a elevada satisfaçã com o seu trabalho ou terem melhores posições dentro da organizaçã. As habilitações literárias são um aspecto que tende a estar negativamente correlacionado com o empenhamento organizacional, pois um maior nível de habilitações literárias tende a estar associado a maiores prespectivas/alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990). O tempo na organizaçã e a posiçã na organizaçã são também referidos por (Meyer & Allen, 1997) como possível antecedente do empenhamento de continuidade, uma vez que os trabalhadores que acumulam mais anos na organizaçã, estão mais susceptíveis de adquirir determinadas compensações (e.g., plano de reforma) de que não querem abdicar.

As evidências da relaçã entre os antecedentes distantes como as característicac da organizaçã com o empenhamento afectivo não são fortes nem consistentes, podendo dever-se ao facto de estes antecedentes terem uma influênciac mais a um nível macro, tendo impacto no empenhamento afectivo quando incidem sobre os antecedentes próximos. O apoio organizacional, o suporte e justiça são factores positivamente relacionados com a dimensã afectiva (Eisenberg & Stinglhamber, 2011), estando também a percepçã de suporte organizacional (Eisenberg & Stinglhamber, 2011) e as experiênciac positivas dos processos de socializaçã organizacional (Meyer & Allen, 1997) relacionados positivamente com esta dimensã normativa. Também, aspectos como a lealdade, o dever e a identificaçã organizacional constituem-se como os preditores mais fortes do empenhamento normativo (Wiener, 1982).

As práticas de recursos humanos são dos antecedentes distantes, as que possuem a ligação mais forte e consistente com o empenhamento afectivo, prendendo-se com a influência que têm nos antecedentes próximos, como as experiências de trabalho. O empenhamento pode ser fomentado se a organização colmatar as necessidades de crescimento e de realização pessoal e profissional (Morris & Sherman, 1981). Yew (2007) no estudo que realizou com trabalhadores do sector do turismo verificou que a satisfação com o salário tinha uma relação positiva com o empenhamento afectivo. Por outro lado, o investimento por parte da organização no trabalhador ao nível de áreas como a formação, benefícios (intrínsecos e extrínsecos), desenvolvimento da carreira, segurança no emprego podem potenciar o empenhamento de continuidade, no sentido que o indivíduo percepção maiores custos se sair da organização. No que se refere ao empenhamento normativo, as acções que impliquem um investimento por parte da organização no indivíduo, irão fomentar um sentimento de dívida para com a mesma. A percepção de oportunidades de formação, de aprendizagem e crescimento no local de trabalho (Cho & Kwon, 2005; Meyer & Allen, 1997), as oportunidades de desenvolvimento da carreira e a avaliação de desempenho (Cho & Kwon, 2005), são outros factores referidos como estando positivamente relacionados com o empenhamento organizacional. Também, a experiência de um aumento na descentralização e na autonomia por parte do trabalhador, na sua organização, demonstra estar relacionado com um maior empenhamento organizacional (Monday, Porter et al., 1982; Kumar & Bakhshi, 2010).

### **2.2.3. Consequentes do Empenhamento Organizacional.**

A importância do empenhamento organizacional deriva da relação com vários resultados relacionados com o trabalho (Aydogdu & Asikgil, 2011) como o absentéismo (Steers, 1977), o *turnover* (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997), os comportamentos de cidadania organizacional, a satisfação profissional, o envolvimento com o trabalho e o desempenho (Sanger & Johnston, 1989).

O empenhamento afectivo é o que mais tem sido investigado, sendo sugerido que é a componente que mais contribui para os resultados organizacionais desejados, como a melhoria da retenção, do presentismo, dos comportamentos de cidadania organizacional, do desempenho, de medidas mais objectivas dos supervisores relativas ao desempenho

dos colaboradores (Meyer & Allen, 1997). Vários autores referem ainda, que os trabalhadores com um empenhamento afectivo elevado para com a sua organização, estarão mais entusiasmados com o trabalho que realizam e em contribuir para o sucesso da mesma (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

Relativamente ao empenhamento de continuidade Meyer e Allen (1997) e Meyer e Herscovitch (2001), referem que um elevado empenhamento de continuidade pressupõe que os indivíduos farão um maior esforço no seu trabalho, no sentido de concretizarem os seus objectivos de trabalho (e.g., manter o seu emprego, remuneração, promoção, custos associados à mudança ou ausências de outras oportunidades de trabalho).

O sentimento normativo para com a organização leva os indivíduos a realizarem de forma competente o seu trabalho e a permanecerem na organização enquanto esse sentimento for forte, no entanto sem entusiasmos e envolvimento (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001).

### **2.3. Relação entre Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional**

Alguns investigadores defendem que a satisfação profissional reflecte as reacções afectivas imediatas para com o trabalho, enquanto o empenhamento organizacional se desenvolve mais lentamente depois do indivíduo já ser capaz de ter uma avaliação mais real da organização empregadora, das suas expectativas e do próprio futuro na organização (Malik, Nawab, & Danish, 2010).

A vasta investigação realizada em diferentes tipos de organização, situações e contextos culturais tem demonstrado a existência de uma relação positiva entre a satisfação profissional e o empenhamento organizacional (Al-Hussami, Saleh, Abdalkader & Mahadeen, 2011; Bhatti & Qureshi, 2007), nomeadamente com as dimensões afectiva (Dirani & Kuchinke, 2011; Mathieu & Zajac, 1990) e de continuidade (Mathieu & Zajac, 1990).

O estudo de Moynihan, Boswell e Boudreau (2000) verificou uma relação forte e positiva entre satisfação profissional e empenhamento afectivo, e fraca com o empenhamento de continuidade e normativo. No estudo realizado por Aydogdu e Asikgil (2011), com uma amostra do sector da produção e do sector da prestação de serviços, verificou-se uma relação positiva entre a satisfação profissional e as três componentes do empenhamento organizacional (afectivo, de continuidade e normativo),

e que a satisfação profissional dos trabalhadores afecta a qualidade de serviço prestado, o que por sua vez irá afectar o desempenho dos colaboradores (Rose, Kumar & Pak, 2009), sendo esta uma relação importante a ter em conta no sector da prestação de serviços. Parece, assim, verificar-se que a satisfação profissional o empenhamento organizacional actuam como factores motivadores para os trabalhadores prestarem uma melhor qualidade de serviço, levando à satisfação do cliente.

A investigação, além de ter demonstrado a existência de uma relação entre os dois conceitos, tem-se focado também, na relação causal entre a satisfação profissional e o empenhamento (Malik et al., 2010; Malik et al., 2010; Al-Hussami et al., 2011), sendo sugerido como um bom preditor do empenhamento organizacional, a satisfação profissional (Sager & Johnston, 1989).

Meyer e Allen (1997) referem que os estudos que abordam o empenhamento organizacional sugerem que os trabalhadores tendem a estar mais empenhados com a organização desde que estejam mais susceptíveis de ter uma grande satisfação com o seu trabalho. Neste sentido, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel fundamental na promoção da satisfação dos trabalhadores, e por conseguinte, no empenhamento dos mesmos para com a organização da qual fazem parte. Assim, a compreensão das relações entre as dimensões da satisfação profissional e as componentes do empenhamento organizacional pode ser uma mais-valia, no sentido de perceber as áreas em que as práticas de recursos humanos podem actuar de forma a promover tanto a satisfação profissional como o empenhamento organizacional.

Assim, com base na revisão de literatura efectuada e mediante a sugestão de que a satisfação profissional geral bem como as dimensões que a constituem, podem relacionar-se de forma diferenciada com as três componentes do empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990), as hipóteses do presente estudo têm por objectivo analisar essa mesma relação, a saber:

**H1: *A Satisfação Profissional no trabalho relaciona-se positivamente com o Empenhamento Organizacional.***

**H2: *As dimensões da Satisfação Profissional relacionam-se positivamente com as componentes do Empenhamento Organizacional.***

**H3: As dimensões da Satisfação profissional relacionam-se mais com a componente afectiva do Empenhamento Organizacional do que com as componentes de continuidade e normativa.**

### **3. Método**

#### **3.1. Participantes**

A amostra é constituída por 52 indivíduos, de um total de 60 colaboradores de uma unidade do sector hoteleiro. Assim, e no geral, a amostra abrange a maior parte dos colaboradores da organização em causa, estando representada equitativamente em relação à variável sexo (53,8% são do sexo feminino e 46,2% do sexo masculino), com idades compreendidas entre os 22 e os 64 anos de idade (M=38,78; DP=12,90), tendo-se verificado a omissão de uma resposta quando da indicação da idade.

Refira-se o facto da maior parte (41,2%) dos participantes ter menos do que o 9º ano de escolaridade, e os restantes frequentaram entre 9 a 12 anos de escolaridade (19,6%), possuem o ensino secundário (21,6%), frequentaram o ensino superior (7,8%), serem licenciados (5,9 %) e inserirem-se na categoria “Outros” (3,9 %).

Os participantes distribuem-se por várias categorias do sector de actividade: 5,8% insere-se na categoria Administrativa, 32,7% na categoria Alojamento/*Housekeeping*, 1,9% na categoria Comercial, 15,4% na categoria Comidas e Bebidas, 1,9% na categoria Compras, 34,6% na categoria *Front Office*, e 7,7% dos participantes apenas indicaram o sector de actividade (Hotelaria). Destes participantes, 52,9% possuem um contrato de trabalho a termo certo e 47,1% um contrato sem termo, estando 13,5% dos participantes a trabalhar na organização entre 6 a 12 meses, 3,8% entre 1 a 2 anos, 1,9% entre 2 a 3 anos, 13,5% entre 3 a 4 anos, 42,3% entre 5 a 10 anos, e 25% há mais de 10 anos. Destaca-se o facto, da maior parte dos participantes trabalha há bastante tempo na organização, factor diferenciador num sector de actividade onde tende a existir uma taxa significativa de *turnover*.

## 3.2. Instrumentos

### 3.2.1. Inventário sobre a Satisfação Profissional<sup>1</sup>.

O *Job Satisfaction Survey* foi criado por Spector (1985), tendo por objectivo avaliar tanto a satisfação profissional geral como as suas dimensões, e baseia-se no pressuposto de que a satisfação profissional representa uma reacção afectiva ou atitudinal do indivíduo face ao trabalho.

Na sua primeira versão, o Inventário apresentava um total de 74 itens. Após a realização de um estudo experimental em que foram mantidos apenas os itens que apresentavam uma correlação superior a 0.45, o inventário passou a ter 34 itens. No entanto, foram ainda acrescentados mais 2 itens com o objectivo de tornar a escala globalmente mais equilibrada. Por conseguinte, a versão final apresenta um total de 36 itens, distribuídos pelas nove dimensões do Inventário, de forma equitativa (4 itens para cada dimensão). É importante destacar, que algumas das afirmações estão formuladas pela negativa (itens a seguir indicados com r), o que para efeitos de cotação, leva à inversão dos resultados nesses mesmos itens (Spector, 1997). Um item apresentado com uma formulação positiva é aquele cuja concordância implica satisfação profissional, enquanto um item formulado com um sentido negativo é aquele cuja concordância indica insatisfação (Spector, 1997).

Assim, o Inventário sobre a Satisfação Profissional possui um conjunto de nove dimensões que correspondem às nove subescalas que o constituem, a saber: Salário que corresponde à satisfação com o salário e aumentos de salário (itens 1, 10r, 19r, 28); Promoção que corresponde à satisfação com oportunidades de promoção (2r, 11, 20; 33); Chefia que corresponde à satisfação com a chefia imediata (3, 12r, 21r, 30); Regalias que corresponde à satisfação com as regalias monetárias e não-monetárias (4r, 13, 22, 29r); Recompensas que corresponde à satisfação com as recompensas (5, 14r, 23r, 32r), Procedimentos administrativos que corresponde à satisfação com regras e procedimentos (6r, 15, 24r, 31r); Colegas de trabalho que corresponde à satisfação com os colegas de trabalho (7, 16r, 25, 34r), Natureza do trabalho que corresponde à satisfação com o trabalho que realiza (8r, 17, 27, 35); e Comunicação que corresponde à satisfação com a comunicação dentro da organização (9, 18r, 26r, 36r).

---

<sup>1</sup> ANEXO I – Inventário sobre a Satisfação Profissional

<sup>2</sup> ANEXO II – Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

O Inventário tem por base uma escada de avaliação de *Lickert* de 6 pontos (de 1= Discordo Totalmente a 6= Concordo Totalmente), em que cada participante indica o seu grau de concordância no que se refere a cada afirmação. Os índices de precisão obtidos por Spector (1985, 1997) variarem entre 0.60 (dimensão Colegas de Trabalho) e 0.91 (dimensão Satisfação Geral).

Na presente investigação, para avaliar a Satisfação Profissional recorreu-se ao instrumento de medida Inventário sobre a Satisfação Profissional que corresponde à adaptação realizada para a população portuguesa por Agostinho (2007) do *Job Satisfaction Survey* de Spector. Nesta adaptação optou-se pela proposta final do instrumento com 36 itens com a escala de *Lickert*, similar à versão original, tendo-se encontrado índices de precisão satisfatórios nas subescalas, tais como 0.71 em Salário, 0.80 em Chefia, 0.68 em Recompensas, 0.59 em Colegas de Trabalho, 0.60 em Natureza do Trabalho, e 0.86 em Satisfação Profissional Geral. De referir, ainda, os fracos índices de precisão obtidos nas restantes subescalas: 0.43 em Comunicação, 0.51 em Regalias, 0.54 em Promoção, e 0.36 em Procedimentos Administrativos. Num estudo mais recente (Rodrigues, 2011), obteve-se um índice de precisão negativo de 0.42 na dimensão Procedimentos Administrativos, e ainda índices de precisão nas restantes dimensões entre 0.13 (Salário) e 0.77 (Natureza do Trabalho).

### **3.2.2. Questionário sobre o Empenhamento Organizacional<sup>2</sup>**

O Questionário sobre o Empenhamento Organizacional foi construído originalmente por Allen e Meyer (1990), e mais tarde revisto por Meyer, Allen e Smith (1993).

A primeira versão possuía 24 itens (Allen & Meyer, 1990), que saturavam em três factores quando submetidos a análise factorial, e os índices de precisão obtidos por Allen e Meyer (1990) em cada uma das escalas do empenhamento organizacional foram elevados (0.87 na escala de Empenhamento Afectivo, 0.75 na escala de Empenhamento de Continuidade, e 0.79 na escala de Empenhamento Normativo). Os autores verificaram também, através da avaliação da correlação entre as escalas, uma relação significativa entre o Empenhamento Afectivo e o Normativo, manifestando-se o Empenhamento de Continuidade independente das restantes escalas.

---

<sup>2</sup> ANEXO II – Questionário sobre o Empenhamento Organizacional

A versão revista possui 18 itens (Meyer et al., 1993), mais 6 do que na escala original, que se distribuem igualmente pelas três escalas do empenhamento organizacional. Nesta versão, foi utilizada uma escala de *Likert* de 7 pontos (de 1=Discordo Totalmente a 7=Concordo Totalmente), para indicar o grau de concordância de cada participante em relação a cada uma das afirmações.

Na presente investigação, para avaliar o Empenhamento Organizacional, recorreu-se à tradução e adaptação do Questionário realizada por Bruno (2007) para a população portuguesa. Esta adaptação foi realizada através da testagem dos 31 itens das duas versões da prova original, tendo sido posteriormente calculados os índices de precisão. No final, após a eliminação de 5 itens que afectavam a precisão do instrumento, este apresentava um total de 26 itens, numa escala de *Likert* de 5 pontos (de 1=Discordo Totalmente a 5 =Concordo Totalmente). Além da adaptação dos itens à cultura portuguesa, a autora optou ainda por alterar os itens que estavam formulados na versão original no sentido negativo para o afirmativo.

Assim, na versão portuguesa, a escala de Empenhamento Afectivo ficou com 6 itens (itens 1 a 6), que fazem parte da versão revista por Meyer et al. (1993), a escala de Empenhamento de Continuidade ficou com 7 itens (itens 7 a 13), em que apenas o item 12 faz parte da versão original (Allen & Meyer, 1990), a escala de Empenhamento Normativo ficou com 13 itens (itens 14 a 26), sendo que 7 itens pertencem à versão original (Allen & Meyer, 1990).

Na adaptação e validação deste instrumento de medida para a população portuguesa, Bruno (2007) encontrou índices de precisão satisfatórios para todas as escalas – 0.86 na escala de Empenhamento Afectivo, 0.78 na escala de Empenhamento de Continuidade, 0.87 na escala de Empenhamento Normativo, e 0.98 na escala total do Empenhamento Organizacional.

### **3.3. Procedimento**

O contacto com a administração da unidade hoteleira em causa foi realizado através de um intermediário, ao qual tinha sido previamente apresentado o pré-projecto da presente investigação. Nesse pré-projecto, era explicado o âmbito da investigação, a relevância do estudo para a organização, bem como solicitada a colaboração e autorização para desenvolver o estudo com a amostra de profissionais dessa mesma



organização, através da aplicação do Inventário sobre a Satisfação Profissional e do Questionário sobre o Empenhamento Organizacional. Foi também solicitado aos participantes que indicassem alguns dados pessoais, tais como o sexo, a idade, as habilitações literárias (indicada em intervalos), a profissão, o tipo de situação contratual (termo certo ou sem termo), e o tempo de trabalho na organização (indicada também em intervalos). A resposta por parte da Administração foi positiva, tendo sido a investigadora informada de que tinha autorização para desenvolver o estudo naquela organização.

As aplicações foram realizadas de forma colectiva em grupos de cerca de 10 a 15 pessoas cada, devido ao facto da organização naquele momento se encontrar numa formação transversal a toda a unidade hoteleira. No fim de cada uma das acções de formação, a investigadora dirigia-se à sala de formação e explicava o âmbito do estudo, o preenchimento dos questionários, e solicitava a colaboração dos trabalhadores. A ordem de apresentação dos instrumentos foi o Inventário sobre a Satisfação Profissional em conjunto com a Ficha de Dados Pessoais (que se encontrava inserida na parte final do Inventário) e o Questionário sobre o Empenhamento Organizacional. Os instrumentos foram entregues a cada um dos participantes, sendo cada um destes identificados com o mesmo código (e.g., A1, A2...).

A investigadora, encontrava-se sempre em sala durante o preenchimento dos instrumentos, no sentido de responder a dúvidas que surgissem.

#### **4. Resultados**

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos na presente investigação, tendo-se inicialmente procedido à análise descritiva e ao cálculo dos índices de precisão (coeficientes *alpha* de Cronbach), quer para as dimensões e escala total do Inventário sobre a Satisfação Profissional, quer para as componentes e escala total do Empenhamento Organizacional. Os valores encontrados ao nível dos índices de precisão na escala da Satisfação Profissional e respectivas dimensões, exigiu uma análise mais aprofundada ao nível dos itens e das dimensões, e uma nova análise descritiva e cálculo dos índices de precisão. Posteriormente, realizou-se o estudo correlacional entre

Satisfação Profissional e Empenhamiento Organizacional com o objectivo de testar as hipóteses de investigação.

#### **4.1. Análise dos itens e das dimensões do Inventário sobre a Satisfação Profissional**

No que concerne à Satisfação Profissional (SP), antes de se proceder à análise descritiva, calculou-se o coeficiente *alpha* de Cronbach<sup>3</sup>, tendo-se verificado um índice de precisão satisfatório (0.79) para a escala total, inferior ao obtido na versão original (0.91) por Spector (1997) e ao da versão adaptada para a população portuguesa (0.86) por Agostinho (2007). No que se refere às dimensões da SP, foram encontrados índices de precisão negativos (o que viola o modelo de fiabilidade assumido na definição deste coeficiente), e índices de consistência interna muito fracos<sup>4</sup>, o que exigiu uma análise mais aprofundada ao nível do conteúdo de cada item, dimensão e uma análise estatística ao nível da correlação entre os itens de cada dimensão e os itens da escala total.

Neste estudo, tendo-se confirmado a correcta codificação da classificação dos itens de acordo com Spector (1997), optou-se por não seguir a sugestão de Maroco e Garcia-Marques (2006) de reconversão dos pontos dos itens na mesma direcção conceptual quando o *alpha* é negativo, pois as respostas dadas perderiam o significado original<sup>5</sup>.

Procedeu-se também à análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*), a fim de verificar se existiam índices de consistência interna superiores após a eliminação de alguns dos itens, verificando-se que a eliminação de 6 itens (2r<sup>6</sup>, 13, 10r, 20, 31r, 36r) elevava o índice de precisão da escala.

Esta análise estatística e a análise de conteúdo dos itens, levou à eliminação de 13 itens da escala total da SP (item10r na dimensão Salário; 2r e 20 na dimensão Promoção; itens 4r, 13, 22, e 29r na dimensão Regalias; 24r e 31r na dimensão Procedimentos Administrativos Salário; itens 9, 18r, 26r, 36r na dimensão Comunicação) com o objectivo de se obterem resultados o mais precisos possível ao

---

<sup>3</sup> ANEXO III – Tabelas de *Output* - Índices de precisão encontrados na primeira análise. Salário (.03); Promoção (.42); Chefia (.70); Regalias (.18); Recompensas (.54); Procedimentos Administrativos (-.37); Colegas de Trabalho (.55); Natureza do Trabalho (.68); e Comunicação (.28).

<sup>4</sup>Maroco & Garcia-Marques (2006, p.74) referem “um *alpha* muito baixo pode reflectir uma codificação errada dos itens ou a mistura de itens de dimensões diferentes exigindo a reavaliação da base teórica que motivou a construção da escala.”

<sup>5</sup> Por exemplo, uma classificação de 6 (Concordo Totalmente) no item 12 “A minha Chefia é injusta comigo.”, se não reconvertida, valeria 6 para a satisfação com este aspecto, em vez de 1.

<sup>6</sup> “r” significa que a pontuação do item inverte por se encontrar a afirmação formulada na negativa.

nível de todas as subescalas da SP. Também se procedeu à reconversão da pontuação do item 15, por a afirmação se encontrar formulada na negativa e a ordem de cotação na positiva, indo contra o critério de cotação do instrumento de acordo com a versão original de Spector (1997), em que a afirmação está na positiva.

Na dimensão **Salário** eliminou-se o item 10r “*Os aumentos são pequenos e esporádicos.*”, que se encontra negativamente correlacionado com os itens da escala total e com os da dimensão. A nível de conteúdo da afirmação, verifica-se ser ambíguo na avaliação do nível de satisfação com o Salário, pois o indivíduo ao concordar não significa que esteja menos satisfeito, está simplesmente a comprovar ou não um facto na organização onde trabalha (e.g., pode tratar-se de uma característica inerente à organização em estudo; a adjectivação de “pequenos e esporádicos” depende da interpretação de cada um; o indivíduo pode já ter um bom salário e concordar com a afirmação, não significando por isso, insatisfação; por outro lado, trata-se de uma realidade do contexto de crise actual, levando o indivíduo a sobrevalorizar o salário).

Na dimensão **Promoção**, eliminou-se o item 2r “*Existem poucas possibilidades de promoção no meu trabalho.*”, por baixar a consistência interna tanto da dimensão como da escala total, e por ser ambíguo na avaliação do nível de satisfação, pois pode ser uma condição inerente ao contexto ou à função, não significando a concordância, insatisfação, e por o termo trabalho poder remeter para a função do indivíduo mas também para a instituição onde trabalha (dúvida que surgiu durante o preenchimento do Inventário por parte de alguns participantes). Por outro lado, o indivíduo pode estar na posição máxima que poderia atingir na organização em que trabalha, não havendo oportunidade de progredir mais, o que leva a que embora possa concordar com a afirmação, não signifique que esteja insatisfeito (e.g., a maioria das pessoas na organização em estudo já progrediu até ao máximo que pode dentro da mesma). O item 20 “*Na Instituição onde trabalho, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais.*” foi eliminado por possuir baixa correlação com os itens da dimensão e da escala total, e se verificar que fomenta a incongruência de resposta, pois esta depende do conhecimento que o indivíduo possui do que sucede em outras organizações.

A dimensão **Regalias** foi eliminada por ter um índice de precisão muito fraco. Mediante a análise de conteúdo realizada, verificou-se que esta dimensão fomenta a ambiguidade na interpretação do termo “regalias” (i.e., monetárias, não-monetárias ou

ambas). Na organização em estudo, a componente regalias é praticamente inexistente, e por isso poderá haver uma tendência para associar este aspecto unicamente ao salário (e.g., um dos participantes perguntou mesmo o que a palavra regalias queria dizer, isto é, se era o salário). Destaca-se a eliminação do item 13”*As regalias dadas na Instituição onde trabalho são idênticas às das outras Instituições.*”, que se encontra negativamente correlacionado com os itens da escala total e da dimensão a que pertence. Ao nível do conteúdo da afirmação, verifica-se que a resposta depende do conhecimento que os indivíduos possuem das outras instituições e do tipo de instituições que contemplam.

Na dimensão **Procedimentos Administrativos**, que avalia a satisfação com as regras e procedimentos, eliminou-se o item 24r ”*Tenho muito que fazer no meu trabalho.*” por se verificar ser ambíguo na avaliação da satisfação, uma vez que há uma tendência para todos os indivíduos concordarem fortemente com a afirmação, não se percebendo ao nível do conteúdo a relação que se estabelece com a dimensão. Salienta-se também o facto de o item 24r se encontrar negativamente correlacionado com os restantes itens da dimensão. O item 31r “*Tenho muito trabalho administrativo.*” foi eliminado, por pôr em causa o facto da função poder ser naturalmente administrativa (e.g., na organização em estudo existem indivíduos cuja função é administrativa), e não significar a concordância com esta afirmação, menos satisfação, mas sim a confirmação de um facto. Verifica-se também que, o item 31r possui uma correlação fraca com os restantes itens da dimensão e da escala total, baixando o índice de precisão das mesmas.

A dimensão **Comunicação** foi eliminada devido ao índice de precisão ser muito baixo, inferindo-se através da análise de conteúdo e da análise estatística que os itens que constituem a dimensão não contribuem de igual forma para a consolidação desta dimensão. Os itens 9 e 26r remetem para a comunicação na organização a um nível macro, o item 18r para a clareza dos objectivos na organização, e o item 36r para a clareza dos objectivos ao nível da tarefa do indivíduo. Este factor leva quer à existência de correlações negativas quer a correlações baixas entre os itens. Contudo, embora o item 36r seja o único que baixa o índice de precisão da escala total, por um critério de coerência retirou-se esta dimensão da análise do presente estudo, uma vez que as conclusões a retirar com esta dimensão comportariam uma grande margem de erro.

As dimensões Regalias e Comunicação são eliminadas neste estudo, devido aos fracos índices de precisão que apresentam, pois embora só os itens 13 e 36r estejam

negativamente correlacionados com os itens da escala total, verificou-se que os itens ao nível das dimensões estavam negativamente ou fracamente correlacionados, não contribuindo para a consolidação das dimensões, e pondo em causa a sua interpretação.

#### 4.2. Análise Descritiva

A nova análise descritiva dos dados (**Quadro 1**) permite verificar que a média da Satisfação Profissional da amostra é razoável (M=3.74; DP=0.71), variando a média da satisfação ao nível das dimensões entre 2.90 na dimensão Salário e 4.81 na dimensão Natureza do Trabalho.

#### Quadro 1

*Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional – Análise Descritiva<sup>7</sup> e Índices de Precisão<sup>8</sup> (N=52)*

Variáveis	N	Média	D.P.	Alpha de Cronbach
Satisfação Profissional	23	3.74	0.71	.85
Salário	3	2.90	1.23	.60
Promoção	2	3.00	1.41	.58
Chefia	4	4.35	1.01	.70
Recompensas	4	3.23	1.01	.54
Procedimentos Administrativos	2	3.34	1.13	.46
Colegas de Trabalho	4	3.77	0.94	.55
Natureza do Trabalho	4	4.81	0.94	.68
Empenhamento Organizacional	26	3.65	0.67	.91
Empenhamento Afectivo	6	4.01	0.76	.82
Empenhamento de Continuidade	7	3.72	0.84	.79
Empenhamento Normativo	13	3.21	0.83	.89

*Nota:* Devido à eliminação de itens, a escala total da Satisfação Profissional e as Dimensões Salário, Promoção, Procedimentos Administrativos, encontram-se com um número inferior de itens ao do instrumento de medida original. O N da amostra na componente Empenhamento Normativo é de 51, devido à existência de um *missing value*.

<sup>7</sup> ANEXO IV – Tabelas de *Output* - Análise Descritiva.

<sup>8</sup> ANEXO V – Tabelas de *Output* - Índices de Precisão.

Assim, para o presente estudo, após a análise realizada são consideradas 6 dimensões da escala SP (**Quadro 1**) e a escala da SP (com os itens eliminados), considerando-se que possuem índices que potenciam uma interpretação real dos resultados, sendo estes de 0.85 na escala da Satisfação Profissional, 0.60 na dimensão Salário, 0.58 na dimensão Promoção, 0.70 na dimensão Chefia, 0.54 na dimensão Recompensas, 0.46 na dimensão Procedimentos Administrativos, 0.55 na dimensão Colegas de Trabalho e 0.68 na dimensão Natureza do Trabalho.

A análise descritiva dos resultados obtidos para a escala do Empenhamento Organizacional (EO) permite verificar que, de uma forma geral, o EO da amostra é tendencialmente elevado ( $M=3.65$ ;  $D.P.=0.67$ ). Para avaliar a consistência interna do Questionário sobre o Empenhamento Organizacional (**Quadro 1**), também se procedeu ao cálculo dos coeficientes de precisão *alpha* de Cronbach, tendo-se obtido um índice de 0.91 para a escala total de EO, de 0.82 na escala de Empenhamento Afectivo, de 0.79 na escala de Empenhamento de Continuidade, e de 0.89 na escala de Empenhamento Normativo. Procedeu-se também à análise por exclusão dos itens (*alfa if item deleted*), tendo-se verificado que se obteria um índice de consistência interna superior (0.92) na escala de EO com a eliminação de 3-dos 26 itens originais do instrumento de medida.

#### 4.3. Análise Correlacional

Efectuadas as análises de consistência interna dos instrumentos de medida utilizados, onde se procedeu à eliminação dos itens que diminuían o índice de consistência interna das dimensões e da escala total de Satisfação Profissional, procedeu-se à análise da relação entre as variáveis, através de um estudo correlacional. Previamente a este, efectuou-se o estudo distribucional das variáveis através do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov<sup>9</sup>, verificando-se que todas as variáveis seguem uma distribuição normal, com excepção das variáveis<sup>10</sup>, Natureza do Trabalho e Empenhamento de Continuidade. Optou-se também, por não eliminar os *outliers* identificados (14 e 31), tendo-se verificado que a sua eliminação não influenciava a distribuição da amostra. Assim, e tendo-se verificado que nem todas as variáveis

---

<sup>9</sup> ANEXO VI – Tabelas de *Output* - Teste de Normalidade

<sup>10</sup> Nas variáveis Promoção, Natureza do Trabalho e Empenhamento de Continuidade, procedeu-se à divisão dos índices *Skweness*, *Kurtosis* pelo desvio padrão, verificando-se que apenas a variável Promoção se encontra entre o intervalo -1.96 e 1.96, não seguindo as restantes a distribuição normal.

seguem a distribuição normal, recorreu-se ao coeficiente de Pearson (r) para as que seguiam esta distribuição (i.e., todas menos a Natureza do Trabalho e o Empenhamento de Continuidade), e ao coeficiente de Spearman ( $\rho$ ) para aquelas em que não se verificou a normalidade da distribuição.

As relações em estudo (**Quadro 2**) compreendem a correlação entre a escala da Satisfação Profissional e a escala do Empenhamento Organizacional, entre a escala da Satisfação Profissional e as componentes do Empenhamento Organizacional, entre a escala do Empenhamento Organizacional e as dimensões da Satisfação Profissional, bem como entre as dimensões da Satisfação Profissional e as componentes do Empenhamento Organizacional.

## Quadro 2

*Matriz de intercorrelações*<sup>11</sup> entre Satisfação Profissional e Empenhamento Organizacional (N=52)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.SP											
2.S	.66*										
3.P	.63*	.31*									
4.C	.64*	.16	.44*								
5.R	.78*	.43*	.47*	.48*							
6.PA	.52*	.41*	.17	.07	.36*						
7. CT	.66*	.38*	.15	.25	.43*	.33*					
<b>8. NT</b>	<b>.67**</b>	<b>.39**</b>	<b>.38**</b>	<b>.32*</b>	<b>.35*</b>	<b>.32*</b>	<b>.37**</b>				
9.EO	.35*	.14	.39*	.18	.07	-.05	.30*	<b>.44**</b>			
10.EA	.45*	.30*	.36*	.20	.12	.14	.37*	<b>.46**</b>	.84*		
<b>11.EC</b>	<b>.04</b>	<b>.01</b>	<b>.08</b>	<b>.00</b>	<b>-.12</b>	<b>-.24</b>	<b>.07</b>	<b>.31*</b>	<b>.72**</b>	<b>.42**</b>	
12.EN	.26	.03	.36*	.18	.04	-.08	.28*	<b>.34*</b>	.86*	.65*	<b>.50*</b>

*Nota:* \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$ . Valores a **bold** correspondem a correlações de Spearman e valores que não estão a **bold**, correspondem a correlações de Pearson. SP=Satisfação Profissional (escala incompleta); S=Salário (subescala incompleta); P=Promoção (subescala incompleta); C=Chefia; R= Recompensas; PA=Procedimentos Administrativos (subescala incompleta); CT= Colegas Trabalho; NT= Natureza Trabalho; EO=Empenhamento Organizacional EA=Empenhamento Afectivo; EC=Empenhamento de Continuidade; EN=Empenhamento Normativo.

<sup>11</sup> ANEXO VII – Tabelas de *Output* - Correlações de Pearson e Spearman

Com base na análise da matriz de intercorrelações, verifica-se uma relação positiva e significativa, embora fraca, entre a Satisfação Profissional e o Empenhamento organizacional ( $r=0.35$ ;  $p<0.05$ ), o que permite confirmar a hipótese 1 da investigação, segundo a qual ***A Satisfação Profissional no trabalho relaciona-se positivamente com o Empenhamento Organizacional.***

No que se refere às correlações entre as dimensões da Satisfação Profissional, contempladas no presente estudo, e as componentes do Empenhamento Afectivo, todas as dimensões se correlacionam positivamente, embora só sejam significativas as relativas às dimensões Salário ( $r=0.30$ ;  $p<0.05$ ), Promoção ( $r=0.36$ ;  $p<0.05$ ) e Colegas de Trabalho ( $r=0.37$ ;  $p<0.05$ ), e de forma mais elevada e significativa, a correlação com a dimensão Natureza do Trabalho ( $\rho=0.46$ ;  $p<0.01$ ).

Relativamente às dimensões entre a Satisfação Profissional e o Empenhamento de Continuidade, verifica-se uma tendência para as correlações serem mais fracas e não significativas, destacando-se apenas a correlação positiva e significativa entre esta componente do Empenhamento e a dimensão Natureza do Trabalho ( $\rho=0.31$ ;  $p<0.05$ ). Refiram-se, ainda, as relações negativas, embora não significativas, com as dimensões Recompensas e Procedimentos Administrativos.

Por último, e no que se refere à análise das correlações entre as dimensões da Satisfação Profissional e o Empenhamento Normativo, verifica-se igualmente a tendência para correlações baixas, sendo apenas negativa a relação com a dimensão Procedimentos Administrativos. De todas as correlações, apenas são significativas as obtidas entre as dimensões Chefia ( $r=0.36$ ;  $p<0.05$ ), Colegas de Trabalho ( $r=0.28$ ;  $p<0.05$ ) e Natureza do Trabalho ( $\rho=0.34$ ;  $p<0.05$ ).

Assim, analisando as correlações entre as dimensões da Satisfação Profissional (contempladas no presente estudo) e as componentes do Empenhamento Organizacional, constata-se uma relação positiva entre algumas das dimensões e componentes com diferentes níveis de significância. Estas correlações vão no sentido de se poder confirmar parcialmente a segunda hipótese de investigação ***As dimensões da Satisfação Profissional relacionam-se positivamente com as componentes do Empenhamento Organizacional.***

Por outro lado, e tendo em conta não só as correlações entre as dimensões da Satisfação Profissional e as três componentes do Empenhamento Organizacional, mas



também a correlação mais elevada e significativa entre as dimensões e o Empenhamento Afetivo ( $r = 0.45$ ;  $p < 0.05$ ), comparativamente com o Empenhamento de Continuidade ( $p = 0.04$ ) e o Empenhamento Normativo ( $r = 0.26$ ), parece confirmar-se a hipótese 3 da presente investigação *As dimensões da Satisfação profissional relacionam-se mais com a componente afectiva do Empenhamento Organizacional do que com as componentes de continuidade e normativa.*

## 5. Discussão

O presente estudo teve como objectivo estudar a relação entre Satisfação Profissional (SP) e Empenhamento Organizacional (EO), bem como a relação entre as dimensões da SP e as componentes do EO, de acordo com os modelos causais da Satisfação Profissional (Arvey, Carter e Buerkley, citado por Cunha et al., 2007) e o Modelo dos Três componentes do EO (Allen & Meyer, 1990).

Ao nível da análise da SP verifica-se que as dimensões que mais contribuem para a SP global dos colaboradores na organização em estudo são a Chefia, os Colegas de Trabalho e a Natureza do Trabalho, e que as que menos contribuem são o Salário, a Promoção, Recompensas e os Procedimentos Administrativos. Este resultado está em parte de acordo com o que foi verificado no estudo realizado por Westover (2012), em que no contexto de trabalho da indústria da prestação de serviços, os indivíduos tendem a valorizar mais as características intrínsecas ao trabalho, como a Natureza do Trabalho e as relações humanas, como por exemplo as que se estabelecem com os colegas de trabalho.

Os resultados obtidos na presente investigação corroboram a relação positiva referida na literatura entre a SP e o EO (Al-Hussami et al., 2011; Bhatti & Qureshi, 2007), uma relação mais positiva e significativa entre a SP e o Empenhamento Afetivo (EA) (Dirani & Kuchinke, 2011; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 1998; Spector, 1985), menos significativa entre a SP e o Empenhamento Normativo (EN), e mais fraca ou negativa entre a SP e o Empenhamento de Continuidade (EC) (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Moynihan et al., 2000). Neste sentido, os resultados indicam que os colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho parecem sentir uma maior identificação com a organização e desejam contribuir para o alcance dos objectivos

organizacionais (Meyer & Allen 1997), estabelecendo uma relação afectiva com a mesma. Por outro lado, ao se identificar o EA como o tipo de empenhamento que predomina na organização em estudo, é possível associar um conjunto de resultados organizacionais observados através da amostra em estudo que se cruzam com os consequentes do EA referidos na literatura (e.g., baixa taxa de *turnover*, presentísmo, desempenho, qualidade de serviço) (Meyer & Allen, 1997).

As relações mais positivas e significativas encontradas entre as dimensões da SP e o EA sugerem que os participantes que estão mais satisfeitos com o Salário, Promoção, Colegas de Trabalho e Natureza do Trabalho parecem estar mais envolvidos com a organização. Já a dimensão Procedimentos Administrativos, tendencialmente relacionada de forma negativa com o EO e como com as suas componente parece traduzir que os colaboradores estão envolvidos com a sua organização independentemente do quanto satisfeitos estão ou não com as regras e procedimentos vigentes no seu trabalho.

A relação entre o EA e as dimensões Salário e Promoção parece corroborar a investigação de Yew (2007), inferindo-se que o Salário ao desempenhar um papel preponderante na satisfação das necessidades básicas como secundárias do colaborador, oferece a oportunidade de segurança, estabilidade e autonomia ao trabalhador, fomentando uma ligação com a organização, mediante o contributo que esta tem para a satisfação das suas necessidades mais imediatas. No que se refere à dimensão Promoção, infere-se que embora existam actualmente poucas oportunidades de progressão na carreira, devido a características inerentes à própria amostra e organização em estudo, como o elevado tempo na organização dos colaboradores (maior parte das pessoas já progrediu o máximo possível, surgindo oportunidades de progressão apenas quando algum colaborador sai da organização por motivo de reforma), e a pequena dimensão da organização, constata-se que as oportunidades surgidas ao longo dos anos em que as pessoas trabalharam na organização potenciaram o desenvolvimento de uma ligação afectiva com a organização.

A investigação tem também demonstrado que características intrínsecas do trabalho, como por exemplo a sua natureza, são melhores promotoras do EA do que as características extrínsecas (Mathieu & Zajac, 1990), o que é verificado neste estudo pela correlação positiva e muito significativa entre a dimensão da SP Natureza do Trabalho e

o EA. No entanto, verifica-se também entre satisfação com a Natureza do Trabalho relação positiva e significativa e o EO em geral, e os EC e EN. Estas relações que se pressupõem que a satisfação com o trabalho em si mesmo, é responsável em grande parte pela ligação entre o indivíduo e a organização, i.e., parece que o facto das pessoas gostarem do trabalho em si mesmo, é o principal factor que levou à ligação afectiva com a organização, a par do sentimento no indivíduo de retorno do que foi investido ao nível do seu trabalho, e da percepção de que ao abandonar a organização será difícil encontrar o mesmo nível de satisfação ao nível da natureza do trabalho. A Natureza do Trabalho, enquanto motivação intrínseca, tem também sido referida como estando relacionada com a intenção do colaborador continuar na organização, corroborando a baixa taxa de *turnover* observada na organização em estudo. Verifica-se também a existência de uma relação significativa entre a dimensão Natureza do Trabalho e a dimensão Chefia, levando a inferir que o comportamento do supervisor ou da chefia desempenha um papel preponderante na satisfação do colaborador com o seu trabalho, nomeadamente no que se refere a comportamentos como *feedback*, clareza dos objectivos transmitidos, apoio, ou incentivo à participação.

A dimensão da SP Colegas de Trabalho apresenta uma relação positiva e significativa com os componentes EA e EN, o que pressupõe que a qualidade das relações estabelecidas no grupo de trabalho estão positivamente relacionadas quer com a relação afectiva estabelecida com a organização quer com o sentimento de recompensar o que a organização investiu do ponto de vista social e interpessoal.

Por outro lado, a investigação também demonstrou uma relação positiva entre a SP e o EN, embora que menos forte e significativa, do que a que se tende a estabelecer com o EA, mais especificamente através das dimensões Promoção, Colegas de Trabalho e Natureza do Trabalho, inferindo-se que os colaboradores sentem a obrigação de devolver à organização o que esta investiu neles ao nível destas dimensões.

O facto da relação não ser significativa entre a SP e o EC, pressupõe o desejo dos colaboradores continuarem na organização deriva de um sentimento afectivo ou de obrigação, baseado em factores motivacionais intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, mais do que com a ponderação dos custos associados ao abandono da organização (Meyer & Allen, 1997).

## **6. Limitações, Sugestões para Investigação e Implicações Práticas**

Tal como referido anteriormente, os índices de precisão encontrados no Inventário sobre a SP, exigiu uma nova análise do mesmo, uma vez que um dos objectivos da presente investigação visa a análise ao nível das relações estabelecidas entre as dimensões da SP e as componentes do EO. Mediante a análise realizada inferiu-se que os índices de precisão obtidos inicialmente se devem em parte às limitações do próprio instrumento de medida original, a termos traduzidos na versão adaptada que fomentam a incongruência na resposta, bem como à sensibilidade deste instrumento a características inerentes à amostra em estudo e organização (e.g., baixa escolaridade, elevado tempo na organização).

Neste sentido, o facto observado de que a eliminação de itens no Inventário sobre a SP elevou significativamente os índices de precisão, não só da escala total, mas principalmente das dimensões, aponta para a necessidade de se aprofundar o estudo do instrumento de medida original, bem como a realização de uma adaptação com amostras mais representativas da população, do que a que foi utilizada para a sua adaptação para a população portuguesa. Recomenda-se a revisão do Inventário sobre a SP ao nível das dimensões e dos itens que os compõem, bem como uma tradução mais cuidada e de acordo com o actual contexto em que se vive.

Outras limitações do presente estudo prendem-se com a ausência de altas chefias na amostra em estudo, cuja disponibilidade para participar na investigação só se verificou após a realização desta, bem como com a metodologia utilizada, uma vez que se recorreu à utilização de medidas de auto-relato pelo colaborador na classificação de cada afirmação em cada instrumento, que podem introduzir, tal como qualquer medida de auto-relato, possíveis enviesamentos na análise dos resultados.

Destaca-se, também o facto da amostra utilizada no presente estudo ser reduzida (N=52), embora representativa do contexto da organização em estudo (N=60), o que pressupõe que os resultados obtidos devam ser interpretados e generalizados com cautela.

Devido a características inerentes à população em estudo, como a faixa etária se concentrar maioritariamente acima dos 40 anos, o baixo nível de escolaridade, acarretou

problemas ao nível da interpretação de alguns termos do Inventário (e.g., regalias, trabalho administrativo) e da utilização das escalas de *Likert*.

As propostas decorrentes das limitações referidas passam pela utilização de um instrumento de medida da SP menos sensível às características da amostra e da organização, sugerindo-se um sistema mais fácil de resposta.

Futuras investigações poderão também ser enriquecidas pela inclusão de variáveis individuais, normalmente consideradas como controlo (e.g., tempo na organização, posição na organização, habilitações literárias, idade, sexo ou tipo de função).

Para a organização em estudo podem-se retirar algumas ilações importantes, nomeadamente quando se verifica que o EO é elevado, e se encontra relacionado positivamente com a SP, devendo ser possível aumentar a SP, agindo através do EO, com recurso a práticas de recursos humanos como oportunidades de formação tanto a nível técnico como académico, o desenvolvimento de carreira por mérito, e a criação de um sistema de remuneração baseado em competências e no desempenho. Por outro lado, tendo-se identificado as dimensões da SP em que os colaboradores demonstram menos satisfação (i.e., Salário, Promoção, Recompensas e Procedimentos Administrativos) é possível aumentar a SP geral, se essas mesmas dimensões forem alvo de uma acção no sentido de potenciar uma satisfação com as mesmas.

A agilização dos procedimentos de trabalho, o reconhecimento monetário e não monetário do trabalho realizado, e a criação de oportunidades de progressão na carreira ou de maiores responsabilidades na função, podem ser utilizadas pela organização enquanto estratégias que potenciem uma maior satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.

A criação de um ambiente que valorize a satisfação profissional do colaborador, e que fomente uma ligação positiva e afectiva do mesmo para com a organização, potenciará um maior investimento e envolvimento com os objectivos da organização.

## Referências Bibliográficas

- Agostinho, R.I. (2007). *Preocupações de carreira e satisfação profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Al-Hussami, M., Saleh, M. N., Abdalkader, R., & Mahadeen, A. I. (2011). Predictors of nursing faculty members' organizational commitment in governmental universities. *Journal Of Nursing Management*, 19(4), 556-566. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01148.x
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., & Hartog, D. (2010). Attitudes at work and the employment relationship. In J. Arnold, R. Randall, F. Patterson, J. Silvester, I. Robertson, C. Cooper, B. Burnes, S. Swailes, D. Harris, C. Axtell, & D. Hartog (Eds.), *Work psychology: Understanding human behavior in the workplace* (5ªEd.) (pp.248-303). England:Pearson.
- 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), 43-53.
- Bai, B., Brewer, K.P., Sammons, G., & Swerdlow, S. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: A case study of Las Vegas hotel/casino industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 38-54. doi:10.1300/J171v05n02\_03
- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em

Psicologia dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.

- Cho, D., & Kwon, D. (2005). Self-directed learning readiness as an antecedent of organizational commitment: a Korean study. *International Journal Of Training & Development*, 9(2), 140-152. doi:10.1111/j.1465-3435.2005.00227.x
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., & Cardoso, C.C. (2007). Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos?. In M.P. Cunha, A. Rego, R.C. Cunha, & C.C. Cardoso (Eds.), *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ªEd.) (pp.177-199). Lisboa: Editora RH.
- Dirani, K. M. & Kuchinke, K. P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1180-1202.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Positive orientation toward the organization and work. In R. Eisenberger & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees* (pp. 161-185). American Psychological Association. doi:10.1037/12318-006.
- Fosam, E. B., Grimsley, M. J., & Wisher, S. J. (1998). Exploring models for employee satisfaction--with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, 9(2/3), 235-247.
- Glisson, C., & Durick, M. (1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-81.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal Of Applied Psychology*, 79(1), 15-23. doi:10.1037/0021-9010.79.1.15
- Herzberg, F. (1966). *Le travail et la nature de l'homme* (4ªEd.). Paris: Entreprise moderne édition.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Judge, T. A. (2000). Job satisfaction. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology*, Vol. 4 (pp. 399-403). American Psychological Association. doi:10.1037/10519-162.

- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kumar, K. Bakhshi, A. (2010). Dispositional predictors of organizational commitment: A theoretical review. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1/2).
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal Of Business & Management*, 5(6), 17-26.
- Malik, M. I., Ahmad, M., Saif, M. I., & Safwan, M., N. (2010). Relationship of organizational commitment, job satisfaction and layoff survivor's productivity, interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 2(7), 200-211.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171.
- McKenna, E. (2012). Attitudes, values, job satisfaction, and commitment. In E, McKenna (5<sup>a</sup>Ed.), *Business Psychology and Organizational Behaviour* (pp.268-314). NY: Psychology Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*, USA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.



- Meyer, J. P., Irving, P., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.
- Morris, J. H., & Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy Of Management Journal*, 24(3), 512-526. doi:10.2307/255572
- Mowday, R. T., Porter, L.W. & Steers, R. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego: Academic Press.
- Moynihan, L. M., Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance. *CAHRS Working Paper Series*, 94, 1-16.
- Oyewobi, L., Suleiman, B., & Muhammad-Jamil, A. (2012). Job satisfaction and job commitment: A study of quantity survivors in nigerian public service. *International Journal Of Business & Management*, 7(4), 179-192. doi:10.5539/ijbm.v7n5p179
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
- Rodrigues, S.A.F. (2011). *Satisfação profissional e percepção de apoio organizacional: o efeito moderador do tempo de trabalho na organização. Estudo de caso com uma amostra de uma sociedade de advogados*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, Lisboa: Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Rose, R., Kumar, N., & Pak., O. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal Of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Sousa-Pouza A., & Sousa-Pouza A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of psychology*, 135(2), 226.
- Westover, J. H. (2012). Comparative international differences in intrinsic and extrinsic job quality characteristics and worker satisfaction, 1989-2005. *International Journal Of Business & Social Science*, 3(7), 1-15.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal Of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Yew, T.Y. (2007). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.