



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Engenharia

# **O Compromisso Organizacional e a Satisfação no Trabalho: análise das variáveis socioprofissionais de contexto numa indústria do sector metalúrgico**

**Maria José Ribeiro Antunes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Engenharia e Gestão Industrial**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor António João Nunes

**Covilhã, Setembro de 2014**

# Dedicatória

Aos meus pais, por quem nutro um grande amor e apreço.

# Agradecimentos

A realização deste trabalho ficou a dever-se a várias pessoas, sem as quais, a sua conclusão não teria sido possível. Por tal, gostaria de deixar o devido agradecimento:

À empresa, na qual trabalho, pelo incentivo, flexibilidade e tempo que me concedeu, prestando um incondicional contributo para a presente investigação;

Ao Professor Doutor António Nunes, meu orientador, pela gentileza que teve ao aceder orientar esta investigação;

E por último, muito especialmente, a quem me apoiou, incentivou e motivou a inverter o impossível.

A todos, o meu sincero BEM HAJAM!

## Resumo

A presente investigação visa analisar as variáveis: compromisso organizacional e satisfação no trabalho, dos colaboradores de uma organização do sector metalúrgico, bem como, identificar o impacto das variáveis socioprofissionais naquelas variáveis, e o impacto da satisfação laboral no compromisso organizacional.

Os instrumentos aplicados para mensurar as variáveis em análise foram: para mensuração do compromisso organizacional a escala das três componentes (afetivo, normativo e calculativo) de Meyer e Allen (1997), adaptada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), utilizando-se nesta investigação a de Nascimento (2010). Para a mensuração do grau de satisfação laboral adotou-se a Escala de Satisfação no Trabalho, versão portuguesa, do *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), adaptada para a população portuguesa por Malheiro (2009).

Os dados foram recolhidos numa organização do sector metalúrgico, da região centro, através de questionários aplicados aos 104 colaboradores, correspondendo a uma taxa de 100% de resposta.

Os resultados mostram haver uma relação positiva entre a satisfação laboral e o compromisso organizacional, e revelaram também, que a dimensão "Calculativo" do compromisso organizacional e a dimensão "Condições Operativas" da satisfação no trabalho são aquelas que encontram maiores dificuldades na relação entre os dois constructos.

## Palavras-chave

Gestão de recursos humanos, compromisso organizacional, satisfação no trabalho.

# Abstract

This research aims to analyze the variables: organizational commitment and job satisfaction, of employees in a metallurgical sector organization, as well as to identify the impact of socio-professional variables in those variables, and also the impact of job satisfaction on organizational commitment.

The instruments used to measure the variables in analysis were: to measure the organizational commitment, the scale of the three components (affective, normative and calculative) from Meyer and Allen (1997), adapted for the Portuguese population by Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008), by using in this, the research of Nascimento (2010). To measure the degree of job satisfaction it was adopted the Job Satisfaction Scale, the Portuguese version, from the Job Satisfaction Survey (Spector, 1985), adapted for the Portuguese population by Malheiro (2009).

Data were collected in a metallurgical sector organizational, located in the central region of Portugal, through questionnaires administered to 104 employees, representing which a 100% rate of response.

The results have shown a positive relationship between job satisfaction and organizational commitment, and also revealed that the "Calculative" dimension of organizational commitment and the "Operative Conditions" dimension of job satisfaction are those that experience greater difficulties in the relationship between the two constructs.

# Keywords

Human Resources, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

# Índice

Lista de Figuras.....	ix
Lista de Quadros.....	x
Lista de Tabelas.....	xii
CAPÍTULO 1- Introdução.....	13
1.1. Enquadramento Inicial da Temática.....	13
1.2. Estrutura do trabalho de Investigação.....	16
CAPÍTULO 2 - Revisão Bibliográfica.....	18
2.1. Nota Introdutória ao Capítulo.....	18
2.2. Conceito de Compromisso Organizacional.....	19
2.3. O Compromisso das Pessoas para com a Organização.....	23
2.4. Enfoques do Compromisso Organizacional.....	25
2.4.1. Enfoques Unidimensionais.....	25
2.4.2. Modelos Multidimensionais.....	28
2.4.3. O Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen.....	29
2.5. Conceito de Satisfação no Trabalho.....	30
2.6. O Modelo de Satisfação no Trabalho de Spector.....	33
2.7. Relação entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação no Trabalho.....	34
CAPÍTULO 3 - Investigação Empírica.....	36
3.1. Nota Introdutória ao Capítulo.....	36
3.2. Objetivos.....	36
3.3. Elaboração das Hipóteses.....	38
3.3.1. Influência das variáveis pessoais no Comprometimento Organizacional....	38
3.3.2. Influência das variáveis do contexto de exercício profissional no Comprometimento Organizacional.....	38
3.3.3. Influência das variáveis pessoais na Satisfação Laboral.....	39
3.3.4. Influência das variáveis do contexto de exercício profissional na Satisfação Laboral.....	39
3.3.5. Influência da satisfação laboral no Comprometimento Organizacional.....	39
3.4. Modelo Operacional.....	40
3.5. Definição das Variáveis do Estudo.....	40
3.5.1. Variáveis Dependentes.....	40
3.5.2. Variáveis Independentes.....	41

3.6. Operacionalização das Variáveis: Mensuração e Relações .....	41
3.6.1. Variáveis Pessoais .....	42
3.6.2. Variáveis do Contexto de Exercício Profissional .....	45
3.6.3. Variáveis do Comprometimento Organizacional .....	47
3.6.4. Variáveis da Satisfação no Trabalho .....	48
3.7. Metodologia.....	50
3.7.1. Esboço da Investigação.....	50
3.7.2. Contextualização da Empresa em Estudo .....	51
3.7.3. Recolha de Dados e Caracterização da Amostra.....	52
3.7.4. Instrumentos.....	53
3.7.5. Representatividade das Respostas .....	55
3.7.6. Questionário .....	56
3.8. Análise dos Dados.....	58
CAPÍTULO 4 - Apresentação e Discussão dos Resultados.....	59
4.1. Nota Introdutória ao Capítulo.....	59
4.2. Escala de Comprometimento Organizacional e de Satisfação Laboral.....	59
4.2.1. Níveis de Comprometimento Organizacional.....	59
4.2.2. Níveis de Satisfação Laboral.....	60
4.3. Variáveis Pessoais no Comprometimento Organizacional e na Satisfação Laboral .....	61
4.3.1. Idade .....	61
4.3.2. Género.....	62
4.3.3. Estado Civil .....	63
4.3.4. Formação Académica.....	64
4.3.5. Rendimento .....	66
4.4. Variáveis do Contexto Profissional no Comprometimento Organizacional e na Satisfação Laboral .....	67
4.4.1. Antiguidade na Empresa.....	67
4.4.2. Ligação à Organização .....	68
4.4.3. Tipo de Vínculo .....	70
4.4.4. Cargo Desempenhado .....	70
4.4.5. Horário de Trabalho .....	72
4.5. Relação entre Comprometimento Organizacional e Satisfação Laboral .....	73
4.6. Síntese das Hipóteses Formuladas .....	75
CAPÍTULO 5 - Considerações Finais.....	77

5.1. Nota introdutória .....	77
5.2. Conclusões e Contribuições do Estudo .....	77
5.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.....	80
BIBLIOGRAFIA .....	82
ANEXOS.....	89
Anexo 1 - Escala de Avaliação de Comprometimento Organizacional .....	90
Anexo 2 - Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho .....	91
Anexo 3 - Antiguidade e outros dados dos Colaboradores .....	93
Anexo 4 - Questionário .....	95

# Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual

Figura 2 - Os Objetivos da Investigação

Figura 3 - Modelo Operacional

Figura 4 - Fases da Investigação

# Lista de Quadros

Quadro 1 - As Três Componentes mais comuns do Comprometimento Organizacional

Quadro 2 - Formas ou dimensões do Comprometimento Organizacional

Quadro 3 - Consistência Interna da Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional

Quadro 4 - Consistência Interna da Escala de Avaliação da Satisfação Laboral

Quadro 5 - Média e Desvio Padrão das subescalas do Inquérito de Comprometimento Organizacional

Quadro 6 - Média e Desvio Padrão das subescalas do Inquérito de Satisfação Laboral

Quadro 7 - Correlação de Pearson da Idade com o Comprometimento Organizacional

Quadro 8 - Correlação de Pearson da Idade com a Satisfação Laboral

Quadro 9 - Média e Desvio Padrão do Género entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 10 - Média e Desvio Padrão do Estado Civil entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 11 - Média e Desvio Padrão da Formação Académica com 5 categorias entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 12 - Média e Desvio Padrão da Formação Académica com 3 categorias entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 13 - Média e Desvio Padrão da Formação Académica com 4 categorias entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 14 - Média e Desvio Padrão do Rendimento Líquido entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 15 - Correlação de Pearson da Antiguidade com o Comprometimento e a Satisfação

Quadro 16 - Média e Desvio Padrão da Ligação à Organização entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 17 - Média e Desvio Padrão do Tipo de Vínculo entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 18 - Média e Desvio Padrão do Cargo Desempenhado entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 19 - Média e Desvio Padrão do Horário de Trabalho entre a Satisfação e o Comprometimento

Quadro 20 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Satisfação Laboral vs Comprometimento Organizacional

Quadro 21 - Síntese de Resultados Obtidos nas Hipóteses Formuladas

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Itens Relativos às Variáveis Pessoais

Tabela 2 - Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional

Tabela 3 - Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho

Tabela 4 - Perfil dos Inquiridos

Tabela 5 - Estrutura do Questionário

# CAPÍTULO 1- Introdução

## 1.1. Enquadramento Inicial da Temática

A relação entre o indivíduo e a organização tem sido uma temática de vários estudos que visam promover e incentivar o envolvimento dos colaboradores com as empresas e consequentemente aumentar a sua produtividade. Como tal, torna-se cada vez mais importante estudar algumas variáveis que parecem influenciar esta relação. O presente estudo visa contribuir para o esclarecimento de algumas questões, relativas a duas variáveis de grande importância na relação indivíduo-organização, a satisfação laboral e o compromisso organizacional. Estas têm sido variáveis muito estudadas na literatura sobre o comportamento organizacional, com o objetivo de determinar as relações existentes entre elas, bem como a sua relação com outras variáveis, tais como pessoais e do contexto profissional que serão exploradas no enquadramento teórico (Mathieu e Zajac, 1990).

Neste contexto, em que a capacidade competitiva das organizações pode ser determinada pelos funcionários, conquistar o comprometimento de cada colaborador torna-se essencial para a construção de um desempenho superior duradouro. Um colaborador comprometido chama para si algumas responsabilidades ao adotar atitudes positivas relacionadas com os processos da organização, atitudes que viabilizam o surgimento de um ambiente mais favorável à conquista de um diferencial competitivo (Rego, 2002). Assim, o autor considera ainda que se torna necessário que a diferença esteja, não só, na obtenção de funcionários comprometidos, mas também, na busca de líderes com capacidade para influenciarem os seus funcionários a serem capazes de criar vantagens competitivas e aumentar a cadeia de valor da organização.

Por outro lado, a satisfação laboral é uma das variáveis mais estudadas quando se tenta 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 laboral está relacionada com uma maior motivação e desempenho no trabalho (Arnold, Randall et al., 2010).

Sendo a satisfação e o compromisso dois fatores centrais no que diz respeito ao comportamento organizacional, confirmou-se a expectativa de encontrar na literatura vários estudos que se debruçam sobre a relação entre estes dois conceitos (p.ex. Mowday, Porter, e Steers, 1979; Shore e Martin, 1989). Mathieu e Zajac (1990) afirmam que a influência da satisfação laboral e das suas componentes é um dos temas mais investigados na literatura sobre o compromisso organizacional, sendo que a maioria dos estudos que relacionam estas variáveis apontam para a ideia de que há uma relação positiva entre satisfação e

compromisso. No entanto, existem perspectivas diferentes relativamente a esta relação, pois há estudos que apontam para a satisfação como preditora do compromisso, bem como investigadores que defendem o contrário. A relação entre a satisfação laboral e o compromisso organizacional será explorada com mais detalhe no enquadramento teórico.

Voltando ao conceito de compromisso organizacional, as abordagens principais vão da abordagem unidimensional à multidimensional, incentivando-se a investigação acerca das dimensões que o compõem (Meyer e Allen, 1997; Mowday, 1998).

Inicialmente defendia-se um modelo unidimensional para o comprometimento organizacional. Mais tarde a atenção virou-se para os modelos multidimensionais, colocando-se maior relevância sobre o modelo de comprometimento organizacional de três dimensões desenvolvido pelos autores Meyer e Allen (1984, 1991, 1997), sendo as três componentes: afetivo, instrumental e normativo.

Portanto, a importância em unir os trabalhadores a um maior grau de comprometimento organizacional passou a ser um fator relevante para que as empresas alcancem os seus objetivos estratégicos, resultando em maiores níveis de desempenho e, conseqüentemente, em melhores resultados económicos. Assim, um maior comprometimento dos trabalhadores pode ser um fator mais importante para se melhorar o desempenho organizacional.

Outro conceito de interesse crescente para as organizações atuais é o da satisfação laboral. Segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho, ou em relação a facetas específicas do trabalho, ou em relação à organização (Spector, 1997).

O facto de um colaborador se encontrar satisfeito com o seu trabalho, irá trazer benefícios para a organização onde se encontra. Spector (1997) aponta duas razões pelas quais nos dá a entender a importância do estudo da satisfação laboral. Uma das razões relaciona-se com a perspectiva humanista da questão, pois as pessoas devem sentir-se satisfeitas e motivadas para continuar o seu trabalho. A outra razão liga-se com a perspectiva de utilidade, pois a satisfação das pessoas traduz-se em comportamentos por parte destas que podem afetar o funcionamento da organização.

Para concluir, pesquisas recentes têm demonstrado que o comprometimento organizacional tem uma forte relação com a satisfação no trabalho, conseguindo prevê-la, especialmente a sua componente afetiva (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002).

A pertinência do estudo assenta na elevada importância destes temas tanto para a organização como para os trabalhadores.

Sendo os fatores demográficos e socioeconômicos extensamente abordados em estudos anteriores, considera-se útil o estudo dessas variáveis, no sentido de se tentar explicar quais delas poderão influenciar a atitude dos trabalhadores face ao compromisso organizacional. Também as variáveis do contexto de exercício profissional em que os trabalhadores se inserem serão estudadas em termos da importância que assumem para o compromisso organizacional e para a satisfação com o trabalho.

Assim, antes de se abordar o objetivo deste trabalho, deve-se insistir nos conceitos de compromisso organizacional e de satisfação laboral que se considerem mais adequados para se poder estudar a sua relação.

Perante este desenvolvimento, são colocadas as seguintes questões de investigação:

- Que níveis de compromisso organizacional e de satisfação no trabalho revelam os trabalhadores?
- Qual a relação que as variáveis pessoais e do contexto de exercício profissional têm com o compromisso organizacional?
- Qual a relação que as variáveis pessoais e do contexto de exercício profissional têm com a satisfação laboral?
- Qual a relação existente entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral nos trabalhadores da organização em estudo?

Deste modo, sendo que o objetivo principal consiste em identificar os níveis de compromisso organizacional e de satisfação no trabalho, bem como, a relação existente entre estas variáveis, nos colaboradores da organização em estudo, é essencial analisar o impacto das características pessoais e do contexto profissional.

Os objetivos específicos deste estudo traduzem-se em:

1. Identificar os níveis de compromisso organizacional e de satisfação laboral dos colaboradores da empresa;
2. Avaliar a relação que as variáveis pessoais demográficas (idade, género, estado civil e formação académica) e socioeconómicas (rendimento mensal) podem ter com o compromisso organizacional dos colaboradores da empresa;
3. Avaliar a relação que as variáveis do contexto profissional (antiguidade na empresa, ligação à organização, tipo de vínculo, cargo desempenhado e tipo de horário de trabalho) podem ter com o compromisso organizacional dos colaboradores da empresa;
4. Avaliar a relação que as variáveis pessoais demográficas (idade, género, estado civil e formação académica) e socioeconómicas (rendimento mensal) podem ter com a satisfação laboral dos colaboradores da empresa;

5. Avaliar a relação que as variáveis do contexto profissional (antiguidade na empresa, ligação à organização, tipo de vínculo, cargo desempenhado e tipo de horário de trabalho) podem ter com a satisfação laboral dos colaboradores da empresa;
6. Avaliar qual a relação entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral dos colaboradores da empresa.

## 1.2. Estrutura do trabalho de Investigação

Além da vertente científica, a escolha deste tema também se justifica pela contribuição que pode ter para a gestão da organização, uma vez que é necessário conhecer os níveis de compromisso organizacional dos trabalhadores e os seus níveis de satisfação face às mais recentes transformações do mercado de trabalho: aumento da flexibilidade e simultaneamente um aumento das taxas de desemprego.

Baseado no modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991), que se apoia numa estrutura tridimensional do comprometimento, foi desenhado o modelo conceptual que é proposto estudar-se (figura 1).



Figura 1 - Modelo Conceptual

Para a empresa, o estudo assume uma elevada importância na medida em que pode servir de base à definição de políticas e programas de desenvolvimento de “competências de gestão” voltados para os clientes internos da organização: os trabalhadores.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro capítulo faz-se o enquadramento da investigação, procurando de forma resumida abordar o tema da dissertação, descrição do objeto do estudo, das questões de investigação, do objetivo geral e dos objetivos específicos e no final deste capítulo encontra-se a estrutura da investigação.

O capítulo número 2 é dedicado à revisão bibliográfica, em que os temas centrais são o compromisso organizacional e a satisfação laboral. Executa-se o *state of the art* quanto ao compromisso organizacional e quanto à satisfação com o trabalho.

No terceiro capítulo apresenta-se o modelo operacional da investigação que está na origem do estudo empírico, onde se apresentam os objetivos e as hipóteses de investigação. Definem-se as variáveis e a respetiva operacionalização. Posteriormente identifica-se a metodologia utilizada, designadamente a contextualização da empresa em estudo, o modo de recolha de dados e a caracterização da amostra, outros instrumentos, o questionário utilizado e por fim, a descrição do tratamento estatístico.

No quarto capítulo é feita a apresentação dos resultados e respetiva discussão, com a exposição dos processos e técnicas de análise estatística utilizados.

Por fim, no capítulo 5 apresentam-se as conclusões da dissertação dando-se ênfase aos aspetos que a limitaram e apontando-se algumas sugestões para futuras investigações.

# CAPÍTULO 2 - Revisão Bibliográfica

## 2.1. Nota Introdutória ao Capítulo

As organizações estão inseridas num ambiente turbulento, onde as rápidas mudanças económicas, políticas e sociais têm sido apontadas como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre indivíduos e organizações. Segundo Vergara (2000) as disputas organizacionais por mercados têm tornado o mundo cada vez mais competitivo.

Ainda segundo o mesmo autor, para se obterem vantagens competitivas e atingir as suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, mas, para que isso aconteça é necessário que a empresa possibilite condições para que os seus colaboradores alcancem os seus objetivos pessoais.

Relacionando então o fator humano com a questão organizacional surge o comportamento organizacional que tem por definição “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional” (Robbins, 2002:6).

Num mundo em constante mudança as relações de parceria são uma mais-valia. Entretanto, nos dias de hoje, não são apenas as organizações que fazem alianças entre si. As pessoas também necessitam de formar parcerias para se desenvolverem. Nesse sentido, o comprometimento de todos os atores organizacionais é uma vantagem competitiva.

Quando a importância de se construir uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está em consonância com as mudanças do ambiente em que opera. As pessoas sentem-se responsáveis pela organização e assumem um papel ativo com responsabilidades que as motivam cada vez mais. Desta forma, a organização também se desenvolve paralelamente com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores.

As pessoas, quando percebem que a empresa é um parceiro, tendem a responder de forma ativa e responsável, como se estivessem a responder a investimentos e a oportunidades oferecidas e, dessa forma, a qualidade do trabalho e a atividade são maiores.

O compromisso das pessoas para com a organização permite o retorno, a longo prazo, dos investimentos feitos nesses talentos. Como resultado do comprometimento para com a organização as pessoas percebem o sucesso como resultado das suas ações, e assim, sentem-

se realmente responsáveis e com vontade para agir proactivamente, pois o sucesso também depende delas próprias.

Diante destas consequências do compromisso para com a organização, que não são as únicas, as organizações e os grupos são afetados no seu desenvolvimento, por não conseguirem responder prontamente, pecando em exigências primárias como prazos de entrega de trabalhos e de conclusão. Os grupos podem ser afetados por um quadro de pessoal que não atinge um nível ótimo de desempenho, sempre realizando as atividades a um nível puramente mediano e evitando o desenvolvimento do conjunto. A elevada rotatividade não permite a execução de processos e projetos longos porque a equipa não se vê coesa e estável, estando em constante modificação. O rendimento pode cair e o grupo pode perder competitividade.

O estudo do compromisso organizacional insere-se num contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no seu ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que o motivam e o tornam produtivo para as organizações.

## **2.2. Conceito de Compromisso Organizacional**

As pesquisas em compromisso organizacional possuem uma premissa em comum, de que o compromisso sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem os seus objetivos. O estudo do compromisso organizacional possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos no seu ambiente” (Teixeira, 1994: 268).

A ausência de consenso da literatura quanto ao compromisso organizacional começa no conceito, existindo contudo uma crescente concordância entre os estudiosos da área, quanto à natureza do compromisso, entendida como multidimensional.

Múltiplos processos psicológicos podem estar na base do desenvolvimento do vínculo de comprometimento para com a organização. Essas diferentes bases têm conduzido a várias tipologias de compromisso, como mostram os trabalhos de Meyer, Allen e Smith (1993), que apresentam um modelo tridimensional de compromisso organizacional: afetivo, de continuação e normativo.

É importante lembrar o estudo clássico de Gouldner (1960), quando questionou o compromisso como um constructo unidimensional, revelando duas dimensões do compromisso, a saber, integração, entendida como o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular, e introjeção, entendida como o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Analisando a definição, comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação (Bastos, 1997). De acordo com Senge (1998: 246), o compromisso organizacional pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) comentam que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o compromisso organizacional enfatizando especialmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais. Colaboradores comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.

Mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os colaboradores expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que trabalham (Northcraft e Neale citados em Moraes, 1995: 178).

Mathieu e Zajac's (1990) referem que o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional, que inclui aspetos de atitude (interiorização dos valores e objetivos da organização) e aspetos de decisão como opções alternativas ou, os custos não recuperáveis associados ao facto de ser membro da organização.

O comprometimento organizacional pode também ser descrito como um vínculo psicológico com a organização que influencia os indivíduos a agir de forma consistente com os interesses da organização (Mowday e McDade 1979). McCaul et al. (1995), por sua vez, referem que o compromisso organizacional é uma atitude global que os empregados têm na sua forma de avaliar e reagir em relação à organização.

Mowday et al. (1982: 27) definem compromisso organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado no mínimo por três fatores: a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Para Davenport (2001: 38-40) o comprometimento refere-se ao elo de ligação entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias:

- a) Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela;

- b) Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente no seu capital humano;
- c) Baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que creem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no compromisso atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

Para Bastos (1993) existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área do estudo do comprometimento organizacional, são elas:

- a) Afetivo, também chamado atitudinal: o indivíduo identifica-se com a organização e com os seus objetivos, e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O compromisso afetivo é aquele que é associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização;
- b) Calculativo ou instrumental: compromisso como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser, ou não, membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspetos como salário, *status* e liberdade;
- c) Sociológico: relação de autoridade e de subordinação. O compromisso do trabalhador expressa-se no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para os seus papéis de subordinados, como um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação;
- d) Normativo: internalização de pressões normativas de comportamento;
- e) Comportamental: manutenção de determinadas condutas e de coerência entre o seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir das suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, numa tentativa de manter a consistência.

No entanto, a definição mais frequente, de acordo com Porter et al. (1974), citado em Yousef (2003) é a de que o comprometimento organizacional compreende três componentes: uma crença profunda nos valores, normas e objetivos da organização; uma vontade de investir um esforço considerável em favor da organização; e ainda o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Meyer e Allen (1997) afirmam que não há um consenso em relação à definição de comprometimento, o que é ratificado por Bastos (1994), ao ressaltar a redundância, ambiguidade e imprecisão dos conceitos existentes nessas definições.

Meyer, Allen e Smith (1993: 172) definiram o compromisso afetivo como "o desejo de permanecer na organização e que seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a sentir-se confortável dentro da organização e competente no seu trabalho". Os mesmos autores defendem que os indivíduos assumem posicionamentos em relação às bases de compromisso que mais se evidenciam, constatando que os colaboradores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com um forte compromisso de continuação permanecem porque eles necessitam e aqueles com um forte compromisso normativo permanecem porque eles se sentem obrigados a fazê-lo.

Mas, dentre os diversos modelos de definição do compromisso organizacional, o modelo de maior aceitação entre os investigadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer et al. (1993). Apresentando um modelo baseado nas proposições de que o compromisso é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo de Meyer e Allen é amplamente aceite e foi validado em várias culturas.

Ainda que outros modelos tenham sido preconizados (O'Reilly e Chatman, 1986), o mais popular assenta em três dimensões (veja-se o quadro 1): a ligação afetiva à organização (empenhamento afetivo), o sentido do dever de lealdade (empenhamento normativo) e o sentido dos custos associados com a saída da organização ou das dificuldades em encontrar organização alternativa (empenhamento instrumental).

Quadro 1 - As três Componentes mais comuns do Comprometimento Organizacional

Categories	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003) com base em Allen e Meyer (1990, 1993, 1996, 2000), Meyer e Allen (1991) e Meyer, Allen e Smith (1993)

Após o desenvolvimento do conceito de compromisso organizacional verifica-se que de acordo com os autores apresentados é sinónimo de comprometimento organizacional. Neste sentido, serão usadas ambas as expressões nesta investigação.

### 2.3. O Compromisso das Pessoas para com a Organização

No mundo atual, onde as transformações económicas, sociais e tecnológicas são de mais em mais frequentes, a organização tem necessidade de um património humano efetivamente disposto a contribuir com os seus objetivos. A evolução da sociedade sugere a evolução da relação indivíduo/organização. Uma noção que explica esta relação é o comprometimento. Ele representa uma via importante para o desenvolvimento tanto da empresa, na medida em que existe um esforço deliberado para melhorar a *performance*, quanto dos indivíduos, no que concerne ao alcance do seu projeto pessoal.

De um lado, sabemos que a organização possui a sua cultura, o seu sistema de crenças e de valores, o seu modelo de organização do trabalho que a caracteriza; de outro, a pessoa possui também os seus costumes, as suas tradições, os seus conhecimentos, os seus projetos e as suas expectativas.

Se o comprometimento corresponde à noção de coerência entre sistemas de valores culturais, quanto mais a pessoa se identifica com os valores da organização, mais ela estará comprometida. Ao contrário, se existe uma oposição entre estes sistemas de valores, ela cria uma situação divergente, e provoca uma falta de compreensão, de conflitos. Uma pessoa que não se identifica culturalmente com a sua organização pode fazer, conscientemente ou não, menos esforços, ou ainda, esforços contrários aos objetivos organizacionais (Sá e Lemoine, 1998).

O desenvolvimento cada vez mais rápido das técnicas e o desenvolvimento económico e social colocam em evidência a necessidade de aperfeiçoar as relações entre a empresa e os empregados. Uma noção nova que exprime a relação entre a pessoa e a empresa é o compromisso organizacional.

O elevado compromisso das pessoas para com a organização é, sem dúvida, uma das políticas sociais que se impõe progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão dos recursos humanos (Peretti, 1985).

A eficácia do comprometimento é devido ao facto de que o autor descreve a relação entre a empresa e a pessoa, dando toda a importância às suas expectativas ligadas ao trabalho: desejo de adesão dos empregados, para as empresas e realização dos projetos pessoais, para os trabalhadores.

Do lado da empresa, aquele que está comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização; ele é capaz de exercer esforços e de ir além daquilo que a sua função exige para ajudar a empresa a atingir os seus objetivos e a reforçar os seus valores. O investimento profissional que o comprometido com a organização faz, leva-o a adotar comportamentos bem particulares *vis-à-vis* da organização: sentimento de responsabilidade, adesão, trabalho suplementar (Michel, 1994).

Do lado dos empregados, existe a possibilidade do desenvolvimento de um projeto pessoal que depende da cultura da empresa, isto é, o que ela oferece à pessoa que possa corresponder às suas expectativas. Segundo Michel (1989: 143) “os ganhos do comprometimento dirigem-se primeiro ao indivíduo: valorização de si próprio e o seu desenvolvimento pessoal”.

Concretamente, o comprometimento supõe uma negociação entre o indivíduo e a organização; supõe um espaço de entendimento e de compatibilidade entre o sistema de valores da pessoa e o da empresa - a sua cultura. Isto quer dizer que cada um investe na empresa quando encontra oportunidades correspondentes ao seu projeto pessoal e aos seus objetivos, mas também, quando ele adere aos valores que constituem a cultura da empresa (Thévenet, 1983).

## 2.4. Enfoques do Compromisso Organizacional

Na última década, três enfoques predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental/calculativo e normativo.

Esses três enfoques foram tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do compromisso organizacional, estabelecido por John Meyer e Natalie Allen. Assim, nesta parte são apresentados os enfoques unidimensionais afetivo, instrumental/ calculativo e normativo, e também, os enfoques multidimensionais: o modelo de Meyer e Allen (1991) e o modelo do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986).

O comprometimento apresenta características peculiares, quando analisado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho (Bastos, 1994).

O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitudes ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se liga à organização pelas suas ações e crenças, ou ainda, a natureza do relacionamento de um membro da organização com o sistema como um todo.

Salienta-se que todas as propostas apresentam um ponto comum: partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Diferem apenas na forma como este vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional.

### 2.4.1. Enfoques Unidimensionais

#### A. Enfoque Afetivo-Atitudinal

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por mais tempo foi o afetivo, desenvolvido a partir dos trabalhos da equipa liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o compromisso, os autores abordam o compromisso organizacional numa perspetiva atitudinal. Para eles o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolvendo um relacionamento ativo e de procura de bem-estar. Mowday, Steers e Porter (1979: 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definirem o compromisso: “é uma relação forte entre um indivíduo identificado com a organização, e envolvido com uma

organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter como membro da organização”.

A premissa básica do enfoque afetivo, como o próprio nome indica, revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como, a incorporação dos seus valores, assumindo-os como próprios (Mowday, Porter e Steers, 1982). Os autores complementam essa definição com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e de se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes.

Sob esse ponto de vista, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do trabalhador, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

#### **B. Enfoque Instrumental**

O enfoque instrumental originou-se nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas efetuadas com a organização, enquanto sua parte integrante. Este modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios na relação com a sua entidade patronal. Caso os investimentos realizados sejam maiores que o retorno obtido, a sua opção será, certamente, o abandono da organização.

Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou Continuação.

Para Becker (1960) o indivíduo permanece na empresa devido a custos e a benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais.

Na ótica de Bastos (1993:56), o comprometimento nessa abordagem "seria, então, um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias - recompensas ou custos - impõem limites ou restringem ações futuras".

Os trabalhos de Meyer e Allen (1984) enriqueceram esta abordagem, ao desenvolvê-los levando-se em conta ambos os enfoques: afetivo e instrumental.

### C. Enfoque Normativo

Representa uma abordagem que se fundamenta nas pesquisas desenvolvidas por Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1990) e que procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura, e o plano individual mediante a análise dos processos motivacionais. Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O compromisso é um vínculo do trabalhador com os objetivos e os interesses da organização, criado e perpetuado por essas pressões normativas.

Faz-se destacar, entretanto, que essa adesão vai depender dos valores e das normas partilhadas e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral. O modelo de Wiener (1982), conhecido como normativo-instrumental, afirma que o comportamento humano está vinculado a esses valores e costumes, recebidos ao longo da vida, que aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais que predizem o compromisso organizacional. Os autores postulam ainda o comportamento humano como sendo determinado por dois fatores: o atitudinal (atitude como resultado da avaliação dos resultados da ação) e o normativo (percepção da ação como resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa).

Para Wiener (1982:421), o compromisso “é a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e os interesses organizacionais”. Enfatizando o elemento central na definição do compromisso organizacional, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representando uma forma de controlo sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo instrumental.

Para este autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral ter esses comportamentos.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objetiva prever, e compreender, as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein (Citado por Wiener, 1982) esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal, em que a atitude do indivíduo acerca de uma ação é resultado da sua avaliação dos efeitos desta ação; e o normativo, em que o seu comportamento na organização é função da sua percepção da totalidade das pressões normativas quanto ao seu comportamento.

As pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe a sua ação e o seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do compromisso sugere um foco centrado nos controlos normativos por parte das organizações, tais como as normas e os regulamentos.

## 2.4.2. Modelos Multidimensionais

Neste ponto serão apresentados os principais modelos multidimensionais do comprometimento organizacional: o modelo de conceitualização das três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) e o modelo do vínculo psicológico do empregado de O'Reilly e Chatman (1986).

O Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991) dividem o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego à organização (*affective commitment*), ou afetivo; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que tratamos como instrumental; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment* (Meyer, Allen e Smith, 1993), o qual chamamos de normativo.

Allen e Meyer (1990:3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Desde o clássico trabalho de Gouldner (1960) já se acreditava que o comprometimento não era um constructo unidimensional. Nas suas conclusões, Gouldner (1960: 471-472) identifica duas dimensões para o comprometimento: integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”; e introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”. É importante ressaltar a distinção feita pelo autor: sentir-se parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais.

Pensamentos similares ao de Gouldner (1960) foram expressos por Kelman (1958). Segundo O'Reilly e Chatman (1986: 493) o apego psicológico seria o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de bases do comprometimento. Apoiados no trabalho de H. Kelman, do final dos anos cinquenta, sobre mudanças de atitude, os autores discriminam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: 1) submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas, isto é, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas; (2) identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo

de afiliação, o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores mas, não necessariamente, assumi-los como seus; e, (3) internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais, correspondendo ao envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceituadas por Kelman (1958), nas suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto, como também da dimensionalidade do comprometimento.

### 2.4.3. O Modelo de Três Dimensões de Meyer e Allen

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen:

- a) *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo: comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Allen e Meyer (1990:3), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)” - Nesta situação, o empregado permanece na organização porque quer.
- b) *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental: comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Segundo Allen e Meyer (1990:3), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)” - uma situação onde os empregados permanecem porque precisam.
- c) *Normative Commitment*, ou Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo Allen e Meyer (1990:3), “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” - o comprometimento reflete um sentimento de obrigação do empregado em permanecer na organização.

De forma sucinta as dimensões do compromisso organizacional podem ser vistas no quadro seguinte (quadro 2).

Quadro 2 - Formas ou dimensões do Compromisso Organizacional

Dimensões	Caracterização
Comprometimento afetivo	Como sendo uma ligação emocional e uma identificação com a organização.
Comprometimento calculativo	Como investimento pessoal que contabiliza os custos percebidos e associados ao abandono da organização.
Comprometimento normativo	Como a obrigação percebida e o dever moral de permanecer na organização.

Fonte: Allen e Meyer (1990)

O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado e, a partir dessa constatação, Meyer e Allen (1991) preconizaram o modelo de três dimensões: afetivo, instrumental e normativo. Os autores enfatizam que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam: grupo de trabalho, supervisor, carreira, sindicato. Essas dimensões correspondem a componentes, e não a tipos de comprometimento.

Como já foi referido anteriormente, Meyer e Allen (1991: 67) sintetizam os conceitos da seguinte forma: "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. [...] Empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização".

## 2.5. Conceito de Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho tem sido uma temática muito estudada por diversos autores e para a qual não existe consenso relativamente à sua definição, uma vez que as opiniões se mostram divergentes (Ferreira, Neves e Caetano, 2001). Para Arnold, Randhal et al. (2010), referido em Sousa (2011), a satisfação laboral é uma das variáveis mais estudadas quando se tenta 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 laboral está relacionada com uma maior motivação e desempenho no trabalho.

Como inicialmente neste ponto descrito, na literatura é possível encontrar várias abordagens à satisfação no trabalho, levando a que existam várias definições do conceito. No entanto, a abordagem mais defendida refere-se à satisfação no trabalho enquanto atitude.

Assim, no presente estudo, considera-se a definição dada por Spector (1997), em que o autor defende que a satisfação é uma variável atitudinal e resulta da avaliação feita pelo indivíduo ao seu trabalho, podendo originar um sentimento global ou um conjunto de atitudes relacionadas com os vários aspetos do seu trabalho, isto é, defende-a como sendo uma variável de atitude que mostra como é que as pessoas se sentem em relação ao trabalho (Spector, 2006). Resumindo, a satisfação define o quanto as pessoas gostam do seu trabalho.

Em estudos realizados segundo esta perspetiva, como os de Herzberg (1968), destacam que os indivíduos desenvolvem atitudes positivas de trabalho se o mesmo lhes permitir satisfazer as suas necessidades.

No entanto, outras definições podem ser apresentadas, como a de Agho, Mueller e Price (1993), citados por Top e Gider (2013:669), "a satisfação no trabalho tradicionalmente expressa a satisfação que os trabalhadores retiram do seu trabalho ou as perceções, desses trabalhadores, em relação aos diferentes aspetos do seu trabalho".

De acordo com outra definição, dada por Pool (1997), a satisfação no trabalho são as atitudes positivas ou negativas e as perceções dos funcionários em relação aos seus postos de trabalho ou ao seu ambiente de trabalho. Para Robbins (1999) a satisfação no trabalho é a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho.

Hackman e Oldman (1975), sustentam que a satisfação no trabalho é das áreas mais estudadas pelo facto de se associar a ideia de que uma satisfação no trabalho elevada conduz a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e a uma baixa rotatividade; e, ainda, a um comprometimento dos trabalhadores para com as organizações (Locke, 1976).

Como já referido, embora a definição de satisfação com o trabalho não seja consensual, é possível destacar como especto comum a todas as definições o facto de se tratar de uma experiência do tipo afetivo entre o indivíduo e o seu trabalho.

Como atrás referido, Herzberg (1966) na tentativa de compreender as motivações do indivíduo para com o trabalho, desenvolveu a Teoria dos Dois-Fatores da satisfação (tendo por base um estudo anteriormente realizado), que classifica em dois fatores os aspetos relacionados com o trabalho: fatores higiénicos e fatores motivacionais. Os fatores 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 fatores motivacionais, também conhecidos como intrínsecos, (crescimento profissional, responsabilidade, trabalho em si mesmo, reconhecimento, realização profissional) contribuem para a existência ou não de satisfação no trabalho.

A definição de maior impacto, mais utilizada e aceite corresponde à de Locke (1976:10), que define satisfação laboral como um “estado emocionalmente positivo ou de prazer, que resulta de algum trabalho ou de experiências proporcionadas pelo trabalho”. Implícita nesta definição está a importância do afeto e da cognição, e o facto de existir uma variedade de aspetos do trabalho que podem influenciar o nível de satisfação profissional do indivíduo. O autor refere ainda que a satisfação laboral é o resultado da interação dos valores do indivíduo e da sua perceção em relação ao seu trabalho e ao meio-ambiente.

Spector (1997) aponta duas razões para a elevada importância do estudo da satisfação no trabalho. Uma das razões relaciona-se com a perspectiva humanista da questão, pois as pessoas devem sentir-se satisfeitas e motivadas para continuar o seu trabalho. A outra razão liga-se com a perspectiva de utilidade, pois a satisfação das pessoas traduz-se em comportamentos que podem afetar o funcionamento da organização.

A satisfação no trabalho é muitas vezes determinada pela forma como o colaborador sente que correspondeu às expectativas. Por exemplo, se o colaborador sente que tem um trabalho mais exigente que os outros colaboradores do seu departamento, e tem um salário inferior, é provável que desenvolva atitudes negativas em relação ao trabalho, às suas chefias e colegas. Por outro lado, se o mesmo sente que o seu trabalho é reconhecido e é pago de igual forma aos seus colegas de categoria, este indivíduo vai desenvolver atitudes positivas em relação às características mais importantes do seu trabalho. Desta forma, a satisfação no trabalho representa as diversas atitudes que os colaboradores têm em relação às características mais importantes do seu trabalho.

O facto de um colaborador se encontrar satisfeito com o seu trabalho, irá trazer benefícios para a organização onde se encontra. 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).

A satisfação laboral é percebida enquanto uma variável atitudinal que mede o grau em que os trabalhadores gostam do seu trabalho e dos vários aspetos desse trabalho, sendo que a mesma, “pode ser considerada como um sentimento global acerca do trabalho ou como uma constelação de atitudes acerca de vários aspetos ou facetas do trabalho” (Spector, 1997: 2).

Após o desenvolvimento do conceito de satisfação no trabalho verifica-se que de acordo com os autores apresentados é sinónimo de satisfação laboral. Neste sentido, serão usadas ambas as expressões nesta investigação.

## 2.6. O Modelo de Satisfação no Trabalho de Spector

Spector (1997) apresenta três razões para mostrar a importância do tema “satisfação no trabalho”.

Em primeiro lugar, as organizações devem ser dirigidas por valores humanitários. Com base nesses valores, devem esforçar-se por tratar os seus empregados com honra e respeito. Ao medir-se a satisfação no trabalho, tenta-se verificar até que ponto é que as organizações se esforçam para conseguir isso.

A segunda razão prende-se com o facto de as organizações poderem assumir uma posição utilitarista no que respeita ao comportamento que esperam por parte dos seus empregados, desejando o máximo esforço e empenho dos mesmos sem, no entanto, terem em conta as suas necessidades e desejos. A satisfação no trabalho pretende, assim, medir o grau de disfunção existente entre o que a organização pretende dos empregados e o que estes esperam da organização.

Por último, a satisfação no trabalho pode também ser um indicador para as diferentes áreas operacionais das organizações, contribuindo, assim, para a tomada de decisão no sentido de melhorar as áreas mais problemáticas e para a construção de uma cultura organizacional uniforme que tenha em conta as duas primeiras razões.

O facto de um colaborador se encontrar satisfeito com o seu trabalho, irá trazer benefícios para a organização onde se encontra. Spector (1997) aponta duas razões pelas quais nos dá a entender a importância do estudo da satisfação laboral. Uma das razões relaciona-se com a perspectiva humanista da questão, pois as pessoas devem sentir-se satisfeitas e motivadas para continuar o seu trabalho. A outra razão liga-se com a perspectiva de utilidade, pois a satisfação das pessoas traduz-se em comportamentos por parte destas que podem afetar o funcionamento da organização.

A relação entre a satisfação no trabalho e as diversas variáveis organizacionais tem sido continuamente estudada por vários autores. Na revisão da literatura efetuada por Spector (1997), o autor dividiu as variáveis que se relacionam com a satisfação em fatores relativos ao trabalho e fatores individuais. Entre os fatores relativos ao trabalho estão as características da função, estudadas por Hackman e Oldham (1975); o salário, características organizacionais, ou seja, condições ambientais do trabalho capazes de interferir no desempenho de um colaborador (Jex e Gudanowski, 1992, cit. in Spector, 1997; Keenan e Newton, 1984, cit. in Spector, 1997; O’Connor, Peters, Pooyan, Weekley, Frank, e Erenkrantz, 1984, cit. in Spector, 1997; Spector e Wimalasiri, 1986, cit. in Spector, 1997). Quanto aos fatores individuais, o autor inclui algumas variáveis demográficas (p.ex., habilitações e idade) e fatores disposicionais, como o *Locus* de Controlo.

Outros fatores estão na base da satisfação no trabalho, tais como a justiça percebida relativamente à distribuição de salários (Spector, 1997), o conflito trabalho-família (Spector, 1997) e a idade.

Assim, surge o *Job Satisfaction Survey - JSS* (Spector, 1985), um método direto, que apresenta uma estrutura de nove dimensões com o objetivo de medir a satisfação no trabalho - Pagamento, Promoções, Supervisão, *Fringe Benefits*, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação (Spector, 1997) - e ainda a satisfação geral. A escala é composta por 36 itens, quatro por dimensão.

## **2.7. Relação entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação no Trabalho**

Vários autores defendem que a satisfação laboral precede o compromisso organizacional, ou seja, um colaborador que esteja satisfeito no seu trabalho irá estar, à partida, comprometido com a organização.

A relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação laboral é um tema que tem sido alvo de investigação por parte de vários autores. No entanto, no que diz respeito à relação de causalidade entre os dois conceitos, a literatura revela evidências empíricas divergentes (Leite, 2006).

Há investigadores que encontram relações de causalidade entre o compromisso e a satisfação (p.ex., Bateman e Strasser, 1984, cit. in Leite, 2006), havendo também quem defenda que não há qualquer relação entre estas variáveis (Curry, Wakefield, Price, e Mueller, 1986, cit. in Leite, 2006).

Por outro lado, na meta-análise efetuada por Mathieu e Zajac (1990) os resultados apontam para uma correlação significativa entre satisfação e compromisso. Contudo, Shore e Martin (1989) levantam algumas dúvidas relativamente à distinção dos dois conceitos, sugerindo uma possível sobreposição entre eles. Os autores afirmam que a satisfação e o compromisso podem não ser constructos completamente distintos. Mowday e colaboradores (1979) contrariam esta ideia, afirmando que o compromisso reflete uma resposta muito mais abrangente em relação à organização, comparativamente à satisfação laboral. Os autores afirmam ainda que a satisfação é um conceito de natureza mais transitória, não podendo por isso, ser confundida com o compromisso.

Devido a esta divergência de opiniões, Mathieu (1991) afirma que é importante continuar a estudar a relação entre os dois conceitos, de forma a obter conclusões que permitam otimizar

a intervenção por parte das empresas, as variáveis encontram-se relacionadas, indicando que parece haver uma maior influência da satisfação sobre o compromisso.

Mathieu (1991) faz também referência a alguns estudos que analisam a relação entre os dois conceitos e que concluíram que a satisfação é um preditor do compromisso. Caso esta ideia se confirme, as empresas podem intervir no sentido de aumentar a satisfação, beneficiando também com o aumento do compromisso.

Alguns autores vão mais longe no estudo da relação entre as duas variáveis, analisando a relação de algumas facetas da satisfação com as três componentes do compromisso.

Markowitz, David e Dick (2007), cit. in Sharma e Bajpai (2011) e Boles, Madupalli, Rutherford e Wood (2007), cit. in Neves (2010) sugerem que a componente afetiva do compromisso está mais relacionada com a satisfação do que as restantes componentes do compromisso organizacional.

Mathieu e Zajac (1990) apoiam esta ideia, sugerindo que o compromisso afetivo está mais relacionado com a satisfação com os superiores hierárquicos, com os colegas de trabalho e com o trabalho em si. Em relação ao comprometimento calculativo, os autores sugerem que este está mais fortemente correlacionado com a satisfação relativa à remuneração e às oportunidades de promoção. No mesmo estudo, estas duas facetas da satisfação encontram-se também correlacionadas com a componente afetiva do comprometimento.

Jeremie e Berkes (citados por Brown, 2003) realizaram um estudo, com uma amostra de 800 polícias, do qual concluíram que elevados níveis de satisfação no trabalho estavam associados a elevados níveis de compromisso organizacional. Por seu turno, DeCotiis e Summers (citados por Brown, 2003) estudaram a relação entre o compromisso organizacional e a baixa auto-motivação para a tarefa, expressa através do *turnover* e da avaliação de desempenho, num grupo de 367 gestores. Os resultados mostraram que a auto-motivação para a tarefa era baixa quando o compromisso organizacional também era baixo.

Como já foi referido, a relação entre a satisfação no trabalho e as dimensões do comprometimento organizacional é ambígua e pouco unânime (Moynihan, Boswell e Boudreau (2000); Lent, Brown e Hackett (1994); Konovsky e Cropanzano (1991); Withey, (1988)), citado por Moynihan, Boswell e Boudreau (2000).

Então torna-se pertinente perceber de que forma o conceito de comprometimento organizacional se encontra relacionado com a satisfação no trabalho, e se todas as suas dimensões se relacionam de igual forma com a satisfação.

# CAPÍTULO 3 - Investigação Empírica

## 3.1. Nota Introdutória ao Capítulo

Neste capítulo pretende-se apresentar o modelo conceptual, que vai delinear as grandes linhas orientadoras da parte empírica desta investigação. Assim, apresenta-se o modelo operacional que decorre da questão de investigação, identificando-se o objetivo geral e objetivos específicos, cuja primeira tentativa de resposta acontecerá através do levantamento das hipóteses.

Para se testarem as hipóteses levantadas, identificam-se os procedimentos metodológicos adotados: tipos de variáveis, operacionalização dessas variáveis e respetivas escalas de mensuração.

Apresentar-se-á ainda um esquema ou esboço dos caminhos seguidos durante toda a investigação, bem como a descrição do instrumento de recolha dos dados e das técnicas estatísticas utilizadas para tratamento desses mesmos dados.

Tendo-se restringido o objeto de análise a uma única organização, será necessário que a amostra envolva o maior número de trabalhadores possíveis, sendo o desafio a totalidade desses trabalhadores.

## 3.2. Objetivos

Na primeira parte desta investigação foi efetuada uma análise em que se constata que o comprometimento organizacional constitui um fator determinante na motivação dos colaboradores e no desempenho e sucesso da empresa.

Nesta investigação a proposta centra-se essencialmente no objetivo geral que se traduz pela identificação dos níveis de compromisso organizacional e de satisfação no trabalho numa determinada organização, bem como, o estudo da relação existente entre essas duas variáveis. Todavia, para se prosseguir com este objetivo geral, houve a necessidade de se delinear um conjunto de objetivos específicos, globalmente enunciados no ponto 1.1, que aqui se sintetizam e que se traduzem em:

1. Identificar os níveis de compromisso organizacional e de satisfação laboral dos colaboradores;
2. Avaliar a relação que as variáveis pessoais podem ter com o compromisso organizacional dos colaboradores;

3. Avaliar a relação que as variáveis do contexto de exercício profissional podem ter com o compromisso organizacional dos colaboradores;
  4. Avaliar a relação que as variáveis pessoais podem ter com a satisfação laboral dos colaboradores;
  5. Avaliar a relação que as variáveis do contexto de exercício profissional podem ter com a satisfação laboral dos colaboradores;
- E por fim,
6. Identificar qual a relação entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral, dos colaboradores da organização.

Esquemáticamente na figura seguinte (figura 2) são apresentados os objetivos atrás enunciados:

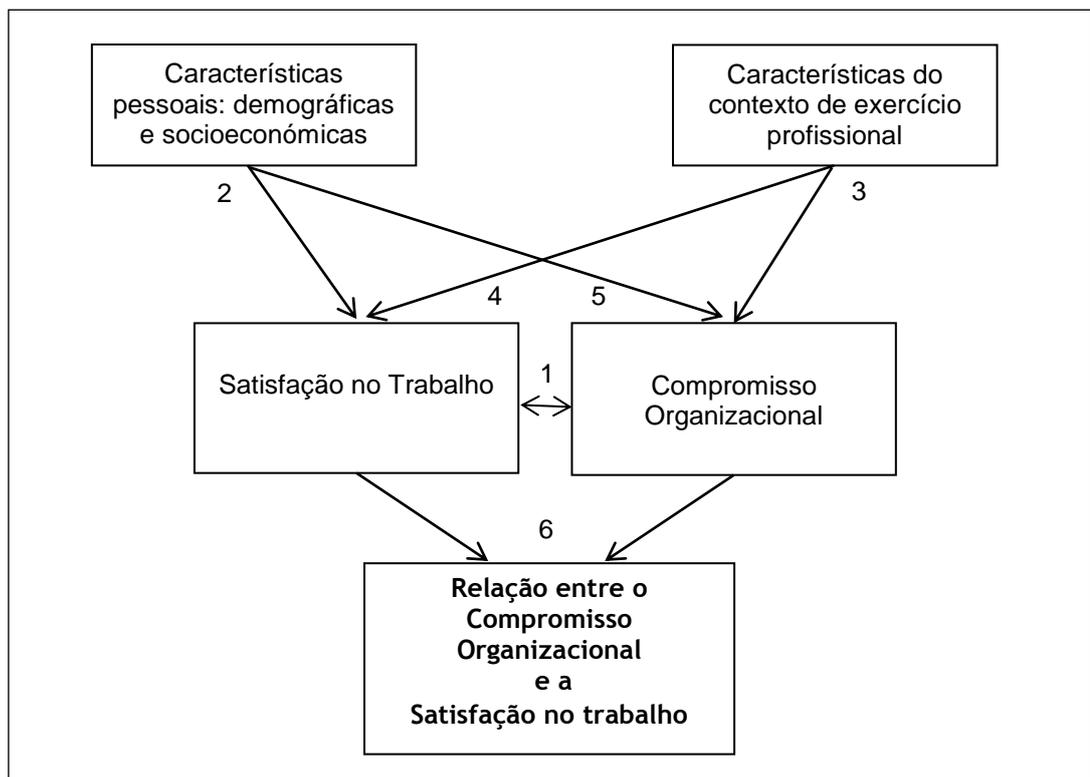


Figura 2 - Os Objetivos da Investigação

Num estágio seguinte é possível estabelecer um conjunto de hipóteses diretamente relacionado com as variáveis propostas no ponto correspondente à operacionalização das variáveis, tendo por objetivo a validação de cada uma das relações identificadas entre os objetivos traçados.

### 3.3. Elaboração das Hipóteses

A partir da revisão da literatura, dos objetivos traçados e do modelo teórico, formularam-se hipóteses visando alcançar os objetivos propostos.

Para que a exposição das hipóteses não se tornasse demasiado longa, isto é, ser necessário relacionar as três dimensões do comprometimento organizacional e as nove dimensões da satisfação laboral com todas as variáveis independentes, a variável comprometimento foi medida pela componente do comprometimento global e a satisfação laboral, pela satisfação global.

Resumidamente, a relação entre cada uma das escalas (compromisso e satisfação) e as características do colaborador (pessoais e do contexto profissional), serão medidas pelas componentes comprometimento global e satisfação global, respetivamente.

#### 3.3.1. Influência das variáveis pessoais no Comprometimento Organizacional

*H1: O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis pessoais*

H1a: A idade influencia o comprometimento organizacional;

H1b: O género influencia o comprometimento organizacional;

H1c: O estado civil influencia o comprometimento organizacional;

H1d: A formação académica influencia o comprometimento organizacional;

H1e: O rendimento mensal influencia o comprometimento organizacional.

#### 3.3.2. Influência das variáveis do contexto de exercício profissional no Comprometimento Organizacional

*H2: O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis do contexto de exercício profissional*

H2a: A antiguidade na empresa influencia o comprometimento organizacional;

H2b: A ligação à empresa influencia o comprometimento organizacional;

H2c: O tipo de vínculo influencia o comprometimento organizacional;

H2d: O cargo desempenhado influencia o comprometimento organizacional;

H2e: O horário de trabalho influencia o comprometimento organizacional.

### 3.3.3. Influência das variáveis pessoais na Satisfação Laboral

H3: A satisfação laboral é influenciada pelas variáveis pessoais

H3a: A idade influencia a satisfação laboral;

H3b: O género influencia a satisfação laboral;

H3c: O estado civil influencia a satisfação laboral;

H3d: A formação académica influencia a satisfação laboral;

H3e: O rendimento mensal influencia a satisfação laboral.

### 3.3.4. Influência das variáveis do contexto de exercício profissional na Satisfação Laboral

H4: : A satisfação laboral é influenciada pelas variáveis do contexto de exercício profissional

H4a: A antiguidade na empresa influencia a satisfação laboral;

H4b: A ligação à empresa influencia a satisfação laboral;

H4c: O tipo de vínculo influencia a satisfação laboral;

H4d: O cargo desempenhado influencia a satisfação laboral;

H4e: O horário de trabalho influencia a satisfação laboral.

### 3.3.5. Influência da satisfação laboral no Comprometimento Organizacional

H5: O comprometimento organizacional é influenciado pela satisfação laboral

H5a: A satisfação laboral influencia o comprometimento afetivo;

H5b: A satisfação laboral influencia o comprometimento calculativo;

H5c: A satisfação laboral influencia o comprometimento normativo.

### 3.4. Modelo Operacional

Na figura 3 é descrito o modelo operacional que servirá de base ao estudo da relação de comprometimento organizacional e satisfação laboral nos trabalhadores da empresa em estudo, isto é, analisar as eventuais relações existentes entre as variáveis pessoais (demográficas e socioeconómicas) e de contexto de exercício profissional e as três dimensões do comprometimento organizacional e as nove da satisfação laboral.

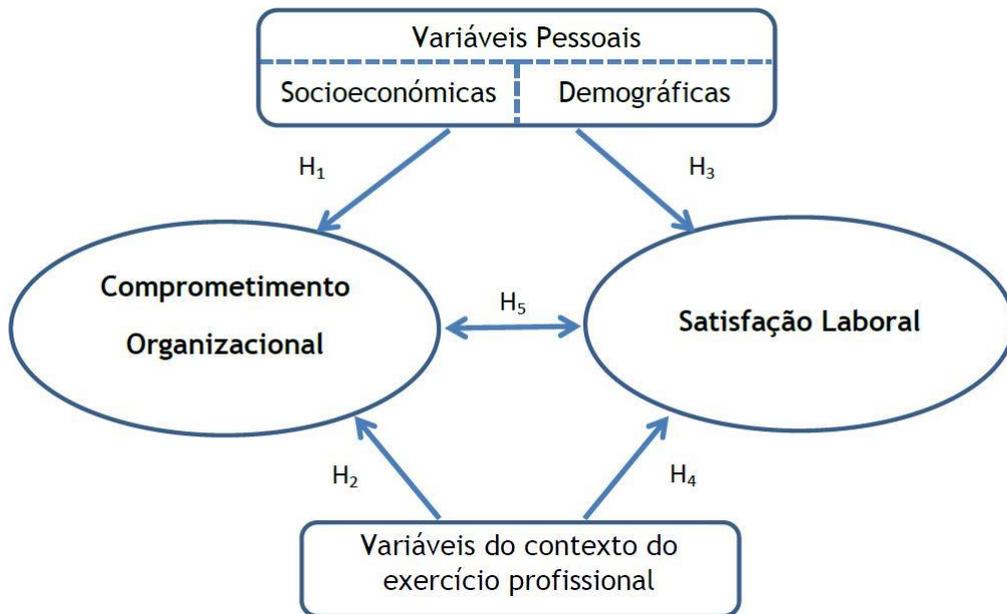


Figura 3 - Modelo Operacional

### 3.5. Definição das Variáveis do Estudo

Neste ponto serão apresentadas as variáveis dependentes e independentes analisadas na presente dissertação.

#### 3.5.1. Variáveis Dependentes

Considerou-se o comprometimento organizacional e a satisfação laboral como variáveis dependentes deste trabalho.

Foram consideradas como dependentes de determinadas condicionantes pessoais e do contexto de exercício profissional, que o indivíduo encerra e enfrenta, tal como referido em Mamede (2009).

### 3.5.2. Variáveis Independentes

Neste estudo foram consideradas como variáveis independentes as variáveis pessoais, que integram as sociodemográficas e socioeconómicas, e as de contexto profissional, uma vez que de entre as variáveis que podem ter influência no desenvolvimento do comprometimento e da satisfação são aquelas que sobressaem.

Aproveitando o estudo realizado por Mamede (2009) e citando o mesmo autor: “ O modelo teórico e empírico proposto por Meyer e Allen (1991) baseia-se na premissa que cada dimensão pode ser explicada por diferentes variáveis e conduzir a diferentes consequências quer para o indivíduo quer para a organização”.

De acordo com Mamede (2009:86), para o presente estudo, consideraram-se as seguintes variáveis independentes:

- Pessoais: idade, género, estado civil, formação académica e rendimento mensal líquido;
- Do contexto de exercício profissional: antiguidade na empresa, ligação à organização, tipo de vínculo, cargo desempenhado e tipo de horário de trabalho.

Para constatação das referidas variáveis consultar as questões do grupo 1, do anexo 4 (questionário).

### 3.6. Operacionalização das Variáveis: Mensuração e Relações

É fundamental antes de se efetuar a abordagem à empresa, decidir acerca do tipo de questões a colocar, de modo a que as respostas possam fornecer a informação necessária para alcançar os objetivos estabelecidos nesta investigação.

Assim, a elaboração do questionário é um trabalho da maior importância, que deve ser rigoroso, porque dele depende a mensuração das variáveis de investigação e o teste das hipóteses em estudo.

Assim, a necessidade de se proceder à operacionalização<sup>1</sup> de cada uma das variáveis, isto é, transformá-las numa definição operacional. Daí e com base nas considerações teóricas efetuadas, torna-se necessário especificar as diferentes dimensões englobadas nas variáveis, possibilitando a medição e avaliação destas.

Desta forma, proceder-se-á à operacionalização de cada uma das variáveis do modelo de investigação, como:

---

<sup>1</sup> Para Dooley (1995), entende-se por operacionalização o processo em que para se avaliar a validade de uma hipótese é necessário desenvolver formas de medir os conceitos a que ela se refere.

1. Pessoais;
2. Contexto de exercício profissional;
3. Comprometimento organizacional;
4. Satisfação no trabalho.

### 3.6.1. Variáveis Pessoais

As características pessoais são múltiplas, neste trabalho englobam as variáveis demográficas e as socioeconómicas.

**Tabela 1 - Itens Relativos às Variáveis Pessoais**

Itens
Idade
Género
Estado Civil
Formação académica
Rendimento mensal líquido
Antiguidade na empresa
Ligação à organização
Tipo de vínculo
Cargo desempenhado
Tipo de horário de trabalho

#### I. Demográficas

Abordadas neste estudo encontram-se as seguintes variáveis demográficas:

##### a) Idade

Mathieu e Zajac (1990, p.177) no seu estudo, encontraram uma relação positiva entre a idade e o comprometimento. A idade está significativamente mais relacionada com o comprometimento afetivo do que na variante calculativa. Por outro lado, existe uma relação significativa mas fraca, entre a idade e o comprometimento afetivo.

Allen e Meyer (1993), referem no seu estudo que a idade está positivamente correlacionada com os laços afetivos e normativos.

No entanto, muitos investigadores sugeriram que a idade pode estar mais relacionada com o comprometimento calculativo.

Meyer e Allen (1984), como referido em Mathieu e Zajac (1990, p.177), sugeriram que trabalhadores mais velhos têm um comprometimento afetivo nas organizações por diversas razões, como por exemplo, a forte satisfação com o seu trabalho.

Rehman, Khan e Lashari (2010) referem no seu estudo que à medida que a idade dos colaboradores sobe, mais satisfeitos estes se encontram. A satisfação sentida por estes colaboradores, segundo os autores, é devida ao facto de estes terem um maior acesso a trabalhos que tendem a ter maiores recompensas quer sociais quer organizacionais, e que isto acrescenta também maiores responsabilidades ao trabalhador, como referido em Cunha (2011).

Segundo Spector (1997), estudos têm demonstrado que a idade se relaciona positivamente com a satisfação laboral, podendo a relação estabelecida ser do tipo linear ou curvilínea.

#### b) Género

Cunha (2011) refere que Angle e Perry (1981) mostram no seu estudo que as mulheres estão mais fortemente comprometidas com a organização do que os homens, tal como o estudo realizado por Mowday, Porter e Steers (1982), que também revela que as mulheres são mais comprometidas do que os homens. Anos mais tarde Clayton, Petzald, Lynch e Margret (2007) obtiveram os mesmos resultados. Angle e Perry (1981) justificam este maior compromisso nas mulheres, referindo que estas, ao contrário dos homens, são menos apreciadoras da mobilidade inter-organizacional, preferindo permanecer na organização onde se encontram.

Segundo Mathieu e Zajac (1990, p.177), a correlação entre o género e o comprometimento organizacional apresentam valores mais altos no sexo masculino.

Referido em Cunha (2011), quanto à variável género, no estudo de Usui (2008) os homens mostram-se mais satisfeitos que as mulheres, sendo que as diferenças no salário recebido são um dos pontos mais fortes para que estas aconteçam, pois os salários dos homens são normalmente maiores.

Por sua vez Dias (2009) prefere realçar uma maior insatisfação profissional nas mulheres, devido às baixas expectativas que estas têm acerca da sua posição no mercado de trabalho.

#### c) Estado Civil

Em colaboradores casados, o compromisso organizacional apresenta níveis mais elevados do que em indivíduos não casados (Allen, Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar e Ventura, 2004), pois estes têm maiores responsabilidades familiares que os levam a ter de manter um bom suporte financeiro (Salami, 2008).

Tang (2008), referido por Cunha (2011), menciona que os colaboradores casados apresentam níveis mais elevados de satisfação laboral que os colaboradores solteiros.

Dias (2009) refere que o facto de o trabalhador ser casado tem impacto positivo na sua satisfação com a segurança de manter o seu posto de trabalho e com o tipo de trabalho que executa.

#### d) Formação Académica

Cunha (2011), refere que no estudo de Uygur e Kilic (2009) foram encontradas relações negativas entre os níveis educativos e o compromisso organizacional. Angle e Perry (1981) relataram também esta relação, portanto, maiores níveis de educação levam a um menor compromisso organizacional.

Associando o nível de estudos à idade, estes autores referem que os colaboradores com menos estudos, e conseqüentemente com mais idade, tendem a ter uma hipótese menos viável de obter os estudos que gostariam, sendo que por isso têm de continuar na organização onde se encontram. Estudos estes referidos em Cunha (2011).

Indivíduos com maiores níveis educacionais relatam maiores níveis de satisfação laboral (Dias, 2009), pois estes usufruem de melhores salários e de mais segurança com o seu posto de trabalho.

“O nível de habilitações académicas também provoca alterações na satisfação laboral, sendo que quanto maiores forem os níveis de habilitações, maior é o índice de satisfação laboral (Albert e Davia, 2005). Isto acontece, segundo os autores, pelo facto de as pessoas que apresentam mais estudos poderem auferir de maiores salários e também de terem acesso a funções em que as características de posto de trabalho estejam muito presentes”, citado por Cunha (2011, p.12).

## II. Socioeconómicas

#### a) Rendimento mensal líquido

Em Cunha (2011), é referido que quanto aos salários, existe uma forte relação entre este fator e o compromisso organizacional, ou seja, maiores níveis de compromisso, devem-se a maiores salários (Döckel, Basson e Coetzee, 2006), isto porque os colaboradores que recebem salários mais elevados identificam-se com os objetivos do seu empregador, tornando-se também mais difícil abandonar a organização devido ao desenvolvimento de um vínculo moral do colaborador para com este último (Weng et al 2010).

Uma das variáveis mais estudadas no âmbito da satisfação laboral tem sido a remuneração, tendo sido encontradas correlações, embora baixas, entre os dois fatores (Spector, 1997).

Em Cunha (2011), no que respeita aos salários, e apesar de já muito se ter falado deste aspeto, Diaz-Serrano e Vieira (2005) concluem que a satisfação desce ou aumenta, conforme descem ou aumentam os salários. Dogan (2009) conclui também que o salário se relaciona positivamente com a satisfação laboral.

### 3.6.2. Variáveis do Contexto de Exercício Profissional

#### I. Antiguidade na empresa

Demirer, Güres e Akgül (2010) relataram a existência de uma relação positiva entre a antiguidade do colaborador e os seus níveis de compromisso organizacional, portanto, quantos mais anos de trabalho os colaboradores tiverem, mais comprometidos se encontram. Cohen (1993) refere que os colaboradores mais velhos avaliam os seus investimentos para com a organização ao longo do tempo, e que isso os leva a continuar a desenvolver o seu trabalho na mesma.

Como refere Cunha (2011), estudos que relacionam a antiguidade do colaborador com a satisfação laboral concluem a existência de uma relação negativa. Kim (2002) relata que a satisfação laboral é menor em indivíduos com mais anos de trabalho na organização, pois estes acham que seria mais justo receberem o salário tendo em conta as características de cada um (experiência profissional), e não tendo em conta uma base de salários a ser seguida.

#### II. Tipo de vínculo

A estrutura laboral sofreu mudanças significativas nas últimas décadas, sendo que em termos práticos, a noção de *um emprego para toda a vida*, deixou de existir.

A investigação no domínio do compromisso seguiu dois caminhos diferentes, embora sobrepostos. A primeira delas, trata quase exclusivamente o compromisso do indivíduo para com a organização (Mowday, Porter e Steers, 1982). A segunda perspetiva, levou ao desenvolvimento da evidência teórico-prática sobre o facto de o conceito de compromisso assumir focos específicos (Becker, 1992; Meyer e Allen, 1997), assim, para além do compromisso organizacional surgem conceitos com o compromisso com o emprego, com a função e com a carreira (Morrow e Goetz, 1988).

Dos estudos disponíveis sobre o nível de compromisso dos indivíduos em função do tipo de contrato de trabalho os resultados encontrados são por vezes contraditórios. Por exemplo Pearce (1993) comparou o nível de compromisso afetivo entre os colaboradores com um

contrato a termo e colaboradores efetivos de uma grande empresa de aviação. Uma das hipóteses levantadas nesse estudo refere que os colaboradores com contrato a termo certo apresentam um menor nível de compromisso relativamente aos colaboradores com um contrato sem termo. Na prática, não foram, no entanto, encontradas evidências entre o nível de compromisso nestes dois tipos de colaboradores.

Como referido em Freitas (2010), resultados idênticos foram encontrados por Van Dyne e Ang. (1998). Estes autores verificaram na sua investigação que os colaboradores com contratos a termo certo mostravam um nível inferior de compromisso afetivo relativamente aos colaboradores de uma organização que possuíam um contrato sem termo. Resultados idênticos foram encontrados no estudo de Lee e Johnson (1991).

### **III. Cargo desempenhado**

Tomando a referência de Cunha (2011), a bibliografia não se encontra muito abundante em estudos acerca da variável “cargo desempenhado”, pelo que é associada a variáveis que possivelmente podem estar relacionadas com as posições de chefia.

As relações existentes entre o compromisso organizacional e a promoção no trabalho são positivas (Weng, McElroy, Morrow e Liu, 2010), assim como são positivas as relações entre o compromisso organizacional e a autonomia no trabalho (Parker, Axtell e Turner, 2001; Blair-Loy e Wharton, 2004; Colignon, Usui, Kerbo e Slagten, 2007), pois é dada ao colaborador liberdade e independência no modo como faz o seu trabalho (Hackman e Oldham, 1975), logo, também mais responsabilidade (Hackman e Oldham, 1976). Sendo assim, podemos mencionar que os colaboradores que possuem cargos de chefia apresentam maiores níveis de compromisso organizacional.

Citando Cunha (2011, p.12), “A progressão na carreira é também um forte indicador de satisfação laboral. Richardson, Mikkelsen e Burke (1997) realizaram um estudo onde concluíram que os trabalhadores que progredem na carreira são os mais satisfeitos, sendo eles colaboradores mais velhos. Os autores defendem que estes têm mais energia e tempo que os mais novos, pois estes começam a construção de uma família e são também mais propensos a conflitos entre colegas”.

O mesmo autor refere que os índices de satisfação laboral são maiores quando os trabalhadores apresentam maior experiência profissional (Kavanaugh, Duffy e Lilly, 2006), devido ao aumento da sua autonomia, reconhecimento e perspectivas de oportunidades de carreira (Ma, Samuels e Alexander, 2003).

#### IV. Tipo de horário de trabalho

Os horários de trabalho são também um fator muito estudado (Spector, 1997), sendo que Silva (2008) aponta para alguma controvérsia no que diz respeito a esta relação. No entanto, a literatura aponta para uma tendência de menor satisfação laboral para os indivíduos que praticam horários com turnos rotativos (Malheiro, 2009).

#### 3.6.3. Variáveis do Comprometimento Organizacional

O levantamento dos dados relativos ao comprometimento organizacional e às componentes afetiva, normativa e instrumental foi realizado pela aplicação de uma escala já testada, apoiada em medidas já desenvolvidas e validadas.

Entre diversos estudos analisados sobre o comprometimento organizacional, conclui-se que para o objetivo deste estudo empírico seria conveniente utilizar a escala de 19 itens, desenvolvida por Meyer e Allen (1997:118-119). Esta escala resultou de uma redução da escala de 24 itens anteriormente desenvolvida pelos mesmos autores, contendo as três componentes do comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo.

**Tabela 2 - Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional**

<b>Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo</b>
(2) Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)
(6) Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
(7) Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)
(9) Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
(11) Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
(15) Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)
<b>Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo</b>
(1) Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa
(3) Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer
(13) Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
(14) Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
(16) Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
(17) Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento
(19) Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra
<b>Escala do Comprometimento Organizacional Normativo</b>
(4) Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui

---

(5) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R)

---

(8) Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento

---

(12) Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora

---

(10) Esta empresa merece a minha lealdade

---

(18) Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

---

(R) Item revertido

Fonte: Nascimento (2010:145), baseado em Meyer e Allen (1997:118-119)

Para o estudo empírico deste trabalho, utilizou-se a escala de Nascimento (2010:339-340), como se pode ver no Anexo 1 (Escala de Avaliação de Comprometimento Organizacional).

#### 3.6.4. Variáveis da Satisfação no Trabalho

O *Job Satisfaction Survey* (JSS) é um inventário desenvolvido por Spector (1985), que tem com o objetivo avaliar, por um lado, a satisfação em geral, e por outro, nove dimensões específicas da satisfação no trabalho: pagamento, promoções, supervisão, *fringe benefits*, recompensas contingentes, condições operativas, colaboradores, natureza do trabalho e, ainda, a comunicação.

O autor partiu do pressuposto que estas dimensões avaliavam adequadamente a satisfação no trabalho, e que a soma das respetivas subescalas, constituiriam uma boa medida para calcular a satisfação em geral (Spector, 1985).

A versão final do inventário é constituída por 36 itens, sendo que cada uma das respetivas subescalas (correspondentes às diferentes dimensões da satisfação laboral) é composta por itens que estão dispostos alternadamente ao longo do instrumento de medida, que permite também obter um resultado global da satisfação, através da soma de todos os itens da escala (Spector, 1997).

Tabela 3 - Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho

<b>Escala Pagamento</b>
(1) Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço
(10) Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si (R)
(19) Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização (R)
(28) Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais
<b>Escala Promoções</b>
(2) No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções (R)
(11) Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos
(20) As pessoas progredem aqui tão rapidamente como em outros locais
(33) Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção
<b>Escala Supervisão</b>
(3) O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho
(12) O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo (R)
(21) O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados (R)
(30) Gosto do/a meu/minha supervisor/a
<b>Escala Fringe Benefits</b>
(4) Não estou satisfeito com os benefícios que recebo (R)
(13) Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece
(22) O pacote de benefícios que temos é justo
(29) Há benefícios que não temos e devíamos ter (R)
<b>Escala Recompensas Contingentes</b>
(5) Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento
(14) Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado (R)
(23) Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui (R)
(32) Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam (R)
<b>Escala Condições Operativas</b>
(6) Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho (R)
(15) Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias
(24) Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho (R)
(31) Tenho demasiado trabalho burocrático (R)
<b>Escala Colaboradores</b>
(7) Gosto das pessoas com quem trabalho
(16) Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho (R)
(25) Gosto dos colaboradores desta organização
(34) Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho (R)
<b>Escala Natureza do Trabalho</b>
(8) Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido (R)
(17) Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho
(27) Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho
(34) O meu trabalho é agradável
<b>Escala Comunicação</b>
(9) As comunicações dentro desta organização parecem boas
(18) Os objetivos desta organização não são claros para mim (R)
(26) Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização (R)
(36) As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas (R)
(R) Item revertido

Fonte: Spector (1997)

Para o estudo empírico deste trabalho, utilizou-se a escala adaptada por Malheiro (2009), como se pode ver no Anexo 2 (Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho).

### 3.7. Metodologia

#### 3.7.1. Esboço da Investigação

Para conduzir esta investigação foi necessário considerar e estabelecer diversos passos e procedimentos, os quais se encontram descritos na figura 4.

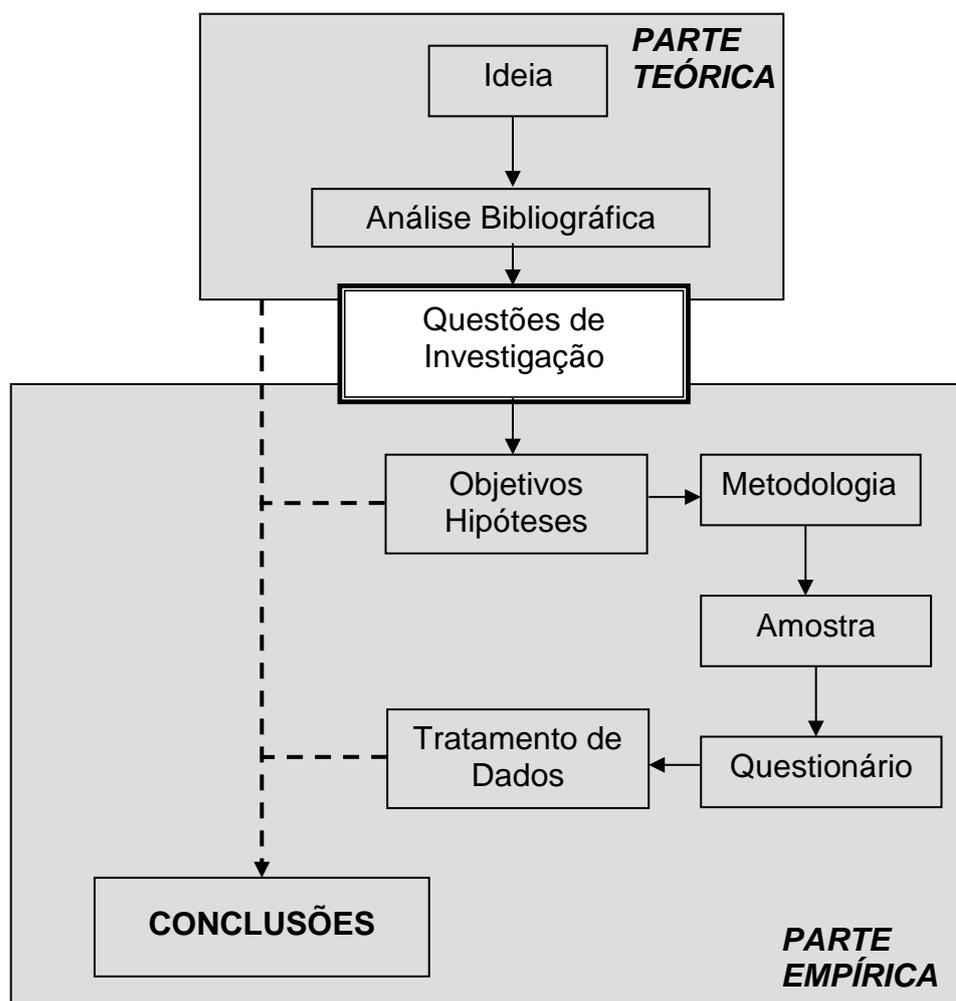


Figura 4 - Fases da Investigação

A ideia desta investigação surgiu inicialmente do tema relacionado com o comprometimento dos colaboradores na instituição e a sua satisfação. Daí a ideia final do que se pretendia desenvolver: “Relação entre Comprometimento Organizacional e Satisfação Laboral numa indústria do sector metalúrgico”.

Posto isto, iniciou-se uma revisão bibliográfica, pesquisa esta realizada em livros, artigos especializados e técnicos, revistas, dissertações e internet.

Desta revisão, que compõe a primeira parte desta investigação obteve-se o conhecimento dos diferentes conceitos que permitem este estudo e conseqüentemente questões que resultaram em objetivos e hipóteses associadas, enunciadas anteriormente.

Para concretização dos objetivos propostos foi necessário recolher informação, informação esta recolhida diretamente na empresa inquirida através de um questionário presencial, em que a razão deve-se essencialmente aos seguintes factos:

- Relativamente ao trabalho do investigador:
  - Disponibilidade de tempo;
  - Conhecimento pessoal da empresa;
  - Maior número de respostas;
  - Maior fiabilidade nas respostas;
  - Melhor perceção das respostas.
- Relativamente ao inquirido:
  - Melhor compreensão das respostas;
  - Anonimato;
  - Local isolado para preenchimento do questionário (sala independente), conferindo privacidade;
  - Maior responsabilidade nas respostas.

As duas fases são independentes mas complementam-se entre si, possibilitando a elaboração das conclusões.

### 3.7.2. Contextualização da Empresa em Estudo

A investigação foi realizada numa empresa do sector industrial, com o CAE 26520 - fabricação de relógios e material de relojoaria, incorporada no sector metalúrgico e metalomecânico. Encontra-se sediada em Portugal, na região centro - Beira Interior.

Esta empresa foi constituída em 1995, como resultado de um projeto de internacionalização, dando início à sua atividade com 12 colaboradores, noutras instalações que não as atuais, situadas na mesma zona geográfica.

Contando atualmente com 104 trabalhadores a atividade da empresa divide-se em duas vertentes: polimento de componentes de relojoaria, nomeadamente braceletes e fechos em aço inox, e componentes para óculos. A empresa está direcionada essencialmente para o polimento, processo muito personalizado e manual, com elevada exigência, destinando-se à

produção de objetos de alto luxo, para um cliente de elevada e reconhecida qualidade ao qual se tem que garantir elevados níveis de satisfação.

Em 2003, para fazer face ao aumento de produção e por ter sido adquirida pelo grupo internacional de que faz parte atualmente, mudou as suas instalações para o Parque Industrial do Fundão, onde se encontra presentemente, com a nova denominação.

### 3.7.3. Recolha de Dados e Caracterização da Amostra

Como atrás referido, os dados foram recolhidos através de um questionário presencial realizado à totalidade da amostra. O que fez um total de 104 inquiridos, conseguindo-se assim, obter uma taxa de resposta ao questionário de 100%, como se pode ver pelo anexo 3 (Antiguidade e outros dados dos Colaboradores). Esta listagem não possui o nome dos colaboradores inquiridos, para se manter o anonimato.

A elevada taxa de resposta prende-se para além do forte empenho demonstrado por parte dos colaboradores, ao facto de se tratar de um questionário presencial, onde o inquirido, caso necessite, pode recorrer à ajuda do responsável da elaboração do questionário, na explicação das questões. Simultaneamente, o facto de ser presencial, leva ao desenvolvimento de uma motivação, prova esta demonstrada pelo inquirido ao solicitar informação acerca do resultado desta investigação.

Pela análise dos questionários, pode concluir-se o apresentado na tabela seguinte relativamente ao perfil dos inquiridos.

**Tabela 4 - Perfil dos Inquiridos**

Diretor de Produção	1% dos inquiridos
Responsáveis de secção	5% dos inquiridos
Outra	2% dos inquiridos
Serviços administrativos	1% dos inquiridos
Colaboradores em geral	91% dos inquiridos
Idade média	33 anos
Homens	71% dos inquiridos
Mulheres	29% dos inquiridos
Antiguidade média	6 anos
Formação primária	1% dos inquiridos
Formação preparatória	10% dos inquiridos
Formação secundária	84% dos inquiridos
Formação média/superior	5% dos inquiridos

### 3.7.4. Instrumentos

No presente investigação foram utilizadas 2 escalas para medir os conceitos em estudo. Para medir o grau de compromisso dos colaboradores, adotou-se a Escala de Três Componentes do Comprometimento Organizacional, proposta por Allen e Meyer (1997) e adaptada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sendo a utilizada nesta investigação a de Nascimento (2010:339-340). De forma a avaliar a satisfação laboral dos participantes, utilizou-se o Inquérito de Satisfação no Trabalho, versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), adaptada para a população portuguesa por Malheiro (2009).

Foram ainda recolhidas informações sobre os seguintes dados demográficos: idade, género, estado civil e formação académica.

Também foi incluída a variável socioeconómica do rendimento mensal líquido, e por fim, as variáveis do contexto de exercício profissional: antiguidade na empresa, ligação à organização, tipo de vínculo, cargo desempenhado e tipo de horário de trabalho.

Para o estudo estatístico no que se refere à escala do comprometimento (itens de 1 a 7), conforme apresentada na tabela 2 (Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional), foi calculada para cada uma das dimensões a média, utilizando-se esta, enquanto que na escala da satisfação (itens de 1 a 6), conforme tabela 3 (Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho) utilizou-se a soma pois, como na satisfação cada dimensão é a soma de 4 itens, trabalhar com a média ou com a soma torna-se indiferente.

#### A. Inquérito de Comprometimento Organizacional

Esta escala é proposta por Meyer e Allen, composta por 19 itens e dividida em 3 subescalas: uma que mede o comprometimento afetivo, composta por seis itens; uma destinada a medir o comprometimento calculativo, com sete itens; e uma última que mede o normativo, constituída por seis itens (ver Anexo 1 - Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional).

O questionário referente ao comprometimento organizacional tem um formato de escala do tipo Likert, com sete opções de resposta para cada item, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente, sendo que quatro dos itens são invertidos.

Quando às características psicométricas do instrumento, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) obtiveram valores elevados de consistência interna, superiores até aos valores obtidos por Meyer e Allen (1997). Nas componentes afetiva e calculativa do compromisso, o *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0.91; na componente normativa obteve-se  $\alpha = 0.84$  (Nascimento, et al., 2008).

Na presente dissertação optou-se também por analisar a consistência interna, salientando-se que os valores obtidos nas três componentes são superiores aos valores obtidos por Meyer e Allen (1997), mas em contrapartida, inferiores também para as três dimensões na versão apresentada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Em seguida apresenta-se no quadro 3 os valores obtidos na versão original, no estudo de adaptação do instrumento para a população portuguesa e na presente dissertação.

**Quadro 3 - Consistência Interna da Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional**

Escala	Coeficiente de <i>Alpha</i> ( $\alpha$ )		
	Versão Original	Versão Portuguesa	Presente Estudo
Afetiva	0,85	0,91	0,862
Normativa	0,73	0,84	0,821
Calculativa	0,79	0,91	0,833

## **B. Inquérito de Satisfação Laboral**

Para avaliar a satisfação laboral foi utilizado o inquérito de satisfação com o trabalho, versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey* (JSS), adaptado por João Malheiro (2009). O JSS, instrumento criado por Paul Spector (1985), tem por objetivo avaliar por um lado a satisfação em geral e por outro, as nove dimensões que a compõem (ver Anexo 2 - Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho).

Cada dimensão com 4 itens, num total de 36 itens sendo elas o pagamento, promoções, supervisão, *fringe benefits*, colaboradores, condições operativas, natureza do trabalho, recompensas contingentes e comunicação (Spector, 1997).

O autor partiu do pressuposto que estas nove dimensões avaliavam adequadamente a satisfação laboral e que a soma das respetivas subescalas, constituiriam uma boa medida para calcular a satisfação em geral (Spector, 1985).

A versão final do questionário de satisfação no trabalho é composta por um total de 36 itens, avaliados numa escala tipo Likert de seis pontos sendo 1 - discordo fortemente e 7 - concordo fortemente, sendo que dezanove dos itens são invertidos.

Todas estas características permanecem inalteradas aquando da adaptação do instrumento para a população portuguesa (Malheiro, 2009).

Relativamente às características psicométricas do instrumento, Malheiro (2009) verificou alguma semelhança nos valores relativos à consistência interna ( $\alpha$  de *Cronbach*), entre a versão original e a versão portuguesa, destacando-se a subescala “Condições Operativas” ( $\alpha = 0.62$ ;  $\alpha = 0.67$ , versão original e versão portuguesa, respetivamente) e a escala de “Satisfação Global” ( $\alpha = 0.91$ ;  $\alpha = 0.90$ , versão original e versão portuguesa, respetivamente).

No presente estudo foi também analisada a consistência interna do instrumento, destacando-se as subescalas “Comunicação” ( $\alpha = 0.76$ ) e a escala de “Satisfação Global” ( $\alpha = 0.918$ ), que registaram valores mais altos, comparativamente à versão original e ao estudo de adaptação para a população portuguesa. Por outro lado, a subescala “Condições Operativas” registou um valor muito baixo ( $\alpha = 0.446$ ).

No quadro 4 são apresentados os valores de *Alpha de Cronbach* das várias subescalas da satisfação e da escala de satisfação global, obtidos nos três estudos acima referidos.

**Quadro 4 - Consistência Interna da Escala de Avaliação da Satisfação Laboral**

Escalas	Coeficiente de Alpha ( $\alpha$ )		
	Versão Original	Versão Portuguesa	Presente Estudo
Pagamento	0,75	0,84	0,675
Promoção	0,73	0,71	0,655
Supervisão	0,82	0,76	0,73
<i>Fringe benefits</i>	0,73	0,75	0,615
Recompensas	0,76	-----	0,691
Condições operativas	0,62	0,67	0,446
Colaboradores	0,60	0,75	0,697
Natureza do trabalho	0,78	0,80	0,758
Comunicação	0,71	0,69	0,76
Satisfação Global	0,91	0,90	0,918

### 3.7.5. Representatividade das Respostas

Não se pode deixar passar em vão a questão da taxa de resposta de 100%, tendo sido um objetivo a cumprir desde início, nesta investigação. Pois, tem-se a plena certeza que se este questionário não tivesse sido presencial a taxa de resposta não seria tão significativa.

Todavia, foram também encontrados constrangimentos, tais como: qualidade das respostas no que respeita à sua fidelidade.

### 3.7.6. Questionário

No presente estudo, a informação utilizada foi obtida mediante a realização de um questionário presencial, instrumento de investigação de recolha de dados.

Aquando da elaboração do questionário pretendeu-se ter em conta aspetos de aplicabilidade e perspectivas das questões. No que respeita à aplicabilidade o objetivo é que o inquirido não necessite de aplicar informações das quais não seja detentor e na perspectiva das questões, o que se pretende é que todos os inquiridos forneçam o mesmo tipo de resposta.

Neste estudo seguiu-se um questionário com clareza e objetividade, evitando desta forma, que fosse longo e complexo, uma vez que estas características implicavam um grande dispêndio de tempo.

Em termos gerais o questionário<sup>2</sup> utilizado como instrumento de pesquisa foi estruturado em três grupos, como se pode ver na tabela 5. O primeiro grupo tem 10 questões, o segundo 19 e o terceiro 36, distribuído por 3 páginas.

**Tabela 5 - Estrutura do Questionário**

Grupo 1 - Dados Demográficos, Socioeconómicos e de Caracterização Profissional
Grupo 2 - Comprometimento Organizacional
Grupo 3 - Satisfação no Trabalho

No primeiro grupo do questionário foram incluídas questões de natureza demográfica, socioeconómica e de caracterização profissional tais como: idade, género, estado civil, formação académica, rendimento mensal, antiguidade, ligação à empresa, tipo de vínculo, cargo desempenhado e tipo de horário de trabalho.

No segundo grupo é apresentada a escala de 19 itens, desenvolvida por Meyer e Allen (1997:118-119), em que se propõe a mensuração das três componentes de comprometimento, em escala de Likert, de 7 pontos, sendo 1 correspondente a discordo totalmente e 7 referente a concordo totalmente.

No terceiro grupo apresenta-se a escala de 36 itens, divididos em 9 subescalas sendo elas o pagamento, promoções, supervisão, *fringe benefits*, colaboradores, condições operativas, natureza do trabalho, recompensas contingentes e comunicação, desenvolvida por Spector (1997), avaliados numa escala tipo Likert, de 6 pontos, sendo 1 correspondente a discordo fortemente a 6 referente a concordo fortemente.

<sup>2</sup> Em anexo (Anexo 4 - Questionário).

Os itens foram identificados a partir da revisão da literatura. As questões que compõem o questionário são medidas em dois tipos de escalas: escala de Likert e escala binária/dicotómica. Escalas que assumem questões de predominância qualitativa e de ordem quantitativa. A escala de Likert, também designada por escala semântica ou por escala verbal com ordenação, permite ao inquirido a afirmação da respetiva opinião, com base numa grelha estruturada em termos crescentes ou decrescentes. No questionário utilizaram-se escalas de Likert em que o número de pontos em cada uma das escalas, são de 7 e 6, para o comprometimento e satisfação, respetivamente. A escala binária apresenta apenas duas possíveis respostas (Verdadeiro; Falso).

É de todo interessante realçar a importância de, neste estudo, ser utilizado um questionário presencial, uma vez que os colaboradores se encontram sobrecarregadas com o pedido de realização de diversos questionários, quer internos quer externos, e que, conseqüentemente, não sentem utilidade ou não veem vantagem na sua realização, o que leva a que muitas das vezes sejam “desprezíveis”, levando a que a taxa de resposta seja baixa.

Este questionário foi estruturado de modo a que cumprisse com dois princípios distintos, o da simplicidade e da rapidez no seu preenchimento. Sendo estes princípios fundamentais para o sucesso desta fase da investigação.

Posto isto, na sua elaboração teve-se em consideração:

- Sempre que possível utilizar questões fechadas;
- Apresentar um questionário o mais curto possível de modo a que não “assuste” de imediato o colaborador e assim levar ao seu desinteresse ou não aceitação para a sua elaboração, embora no final o questionário não se revelasse tão curto assim;
- Informar acerca do sigilo das respostas;
- Evitar ao máximo, desde que não seja estritamente necessária para prosseguir o estudo, questões de ordem económico-financeira, porque é política do grupo em que a empresa se insere manter sigilo ou não exposição de tais características referentes às diferentes secções.

Aquando do *terminus* da elaboração do questionário, este foi pré-testado junto de um grupo de colaboradores, na qualidade de responsáveis de secção, com o intuito de detetar possíveis erros, falhas ou dificuldades no entendimento das questões.

Do teste realizado não foram apontadas alterações a efetuar por parte dos pré-inquiridos.

Após este teste, os questionários foram realizados, conseguindo-se como já referido em pontos anteriores uma taxa de resposta de 100% aos colaboradores em que se solicitou este preenchimento.

### 3.8. Análise dos Dados

Nesta análise foram consideradas 104 observações, correspondentes a 100% dos questionários realizados. Todos os resultados apresentados no presente estudo referem-se aos dados proporcionados pelo questionário, os quais foram objeto de tratamento estatístico.

Os resultados dos questionários foram submetidos a tratamento estatístico, através de análise descritiva, testes paramétricos e testes não paramétricos com um nível de significância estatística de 0,05. No estudo da relação entre cada uma das escalas e as características do colaborador (pessoais e do contexto de exercício profissional) foram elaborados testes de comparação de grupos: teste de Mann-Whitney, teste t, Teste Kruskal-Wallis e Análise de Variância. No estudo de associação de variáveis contínuas foi calculado o coeficiente de correlação de Pearson. A consistência interna das escalas foi aferida recorrendo ao coeficiente de *Alfa de Cronbach*. Toda a análise estatística foi efetuada com suporte no software estatístico SPSS (*Statistical Package for them Social Sciences*) versão 21.

Todos os questionários foram validados para o estudo. Foram sujeitos na sua totalidade a uma revisão por forma a identificar respostas em falta, incompletas ou incorretas.

O tipo de tratamento estatístico aplicado dependeu do tipo de questão envolvida e do propósito do tratamento.

Neste ponto são utilizados diferentes tipos de análises a destacar:

- Análise Bivariada - permite fazer o estudo das variáveis individuais, uma de cada vez, o que leva a uma interpretação mais fácil;
- Análise Multivariada - com o objetivo de reduzir a dimensionalidade dos dados, técnica estatística que permite estudar a relação entre um número elevado de variáveis simultaneamente.

Sendo utilizados métodos de análise distintos poderá surgir a questão de qual análise será a mais credível e aceitável. O suporte a esta questão é dada por Malhotra (1996), que refere que, usando métodos diferentes e obtendo resultados iguais, podem considerar-se os resultados como validados.

# **CAPÍTULO 4 - Apresentação e Discussão dos Resultados**

## **4.1. Nota Introdutória ao Capítulo**

O objetivo deste estudo visa explorar a relação entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral, nos colaboradores da empresa. Procura-se também saber que relações existem entre as variáveis pessoais e do contexto profissional nestes dois constructos.

Para isso foi utilizada a Escala das Três Componentes de Compromisso Organizacional preconizadas por Meyer e Allen (1997), adaptada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), sendo a utilizada nesta investigação a de Nascimento (2010). De forma a medir o grau de satisfação laboral adotou-se a Escala de Satisfação no Trabalho, versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), adaptada para a população portuguesa por Malheiro (2009).

## **4.2. Escala de Comprometimento Organizacional e de Satisfação Laboral**

### **4.2.1. Níveis de Comprometimento Organizacional**

Inicialmente foram analisadas as médias de resposta e respetivo desvio padrão, para as subescalas correspondentes às três componentes do compromisso organizacional e para a escala geral, de forma a aferir os níveis de compromisso dos participantes.

Os resultados mostram que o nível médio de compromisso organizacional dos participantes é de aproximadamente 4, o que corresponde a “Não concordo, Nem discordo”, de acordo com a escala de Likert utilizada (de 1 a 7), conforme o anexo 1 (Escala de Avaliação de Comprometimento Organizacional). No entanto, é possível verificar diferentes níveis médios de compromisso entre as três componentes. O compromisso afetivo obteve uma média de aproximadamente 5 (“Concordo Ligeiramente”), mais elevada comparativamente ao compromisso calculativo e normativo, ambos com um nível médio de compromisso também de aproximadamente 5, embora o compromisso normativo seja mais baixo do que o calculativo como se pode ver pelo quadro abaixo (quadro 5). A dispersão de respostas (desvio padrão) é menos evidente no compromisso calculativo e na escala geral, sendo mais elevada nas componentes afetiva e normativa. De uma forma geral, conclui-se que os participantes estão

emocionalmente ligados à organização, não dando grande importância à obrigação moral em permanecer na empresa no entanto, consideram relevante os custos associados ao seu abandono.

Quadro 5 - Média e Desvio Padrão das subescalas do Inquérito de Comprometimento Organizacional

	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	4,90	1,32
Comprometimento Calculativo	4,72	1,17
Comprometimento Normativo	4,56	1,30
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,93</b>	<b>,70</b>

#### 4.2.2. Níveis de Satisfação Laboral

Quanto à satisfação, foi também analisada a média e desvio padrão para as subescalas correspondentes às nove componentes da satisfação no trabalho e para a escala geral. Desta forma, os resultados obtidos revelam que o nível médio de satisfação dos participantes é de aproximadamente 4, que corresponde a “Ligeiramente Satisfeito” segundo a escala de Likert utilizada no inquérito de satisfação com o trabalho, conforme o anexo 2 (Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho). Relativamente às subescalas de satisfação integradas no instrumento, verifica-se uma maior satisfação com a “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Comunicação”, “Colaboradores” e “Condições Operativas”. O nível médio de satisfação para estas subescalas é de aproximadamente 4, correspondendo assim a “Ligeiramente Satisfeito”. Por outro lado, as subescalas que revelam níveis de satisfação mais baixos por parte dos participantes são “Promoção” e “Pagamento”. Nestas subescalas o nível de satisfação dos participantes é aproximadamente 3, o que corresponde a “Ligeiramente Insatisfeito”, de acordo com a escala utilizada.

De uma forma geral, os dados obtidos indicam que os participantes estão satisfeitos com a função que desempenham, com a relação que mantêm com os colegas, quer sejam pares ou chefias, com as formas e estratégias de comunicação utilizadas e as condições operativas também parecem ser do agrado dos colaboradores, ainda que o nível de satisfação relativo a esta subescala seja inferior em relação à “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Comunicação” e “Colaboradores”, como mostra o quadro abaixo (quadro 6). Através do desvio padrão é possível aferir que as respostas dadas nas subescalas em que os colaboradores se encontram particularmente satisfeitos não variam muito, ao contrário do que acontece nas subescalas em que se verificou maior insatisfação. Nestas o desvio padrão é superior,

indicando que apesar de os resultados demonstrarem alguma insatisfação relativamente a estes aspetos, há participantes que estão satisfeitos com as recompensas que recebem.

Quadro 6 - Média e Desvio padrão das subescalas do Inquérito de Satisfação Laboral

	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,75	3,94
Satisfação Promoção	12,45	3,64
Satisfação Supervisão	17,82	4,21
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	14,37	3,66
Satisfação Recompensas	14,90	4,19
Satisfação Condições Operativas	16,29	3,32
Satisfação Colaboradores	16,92	4,13
Satisfação Natureza do Trabalho	18,61	4,08
Satisfação Comunicação	17,15	3,96
<b>Satisfação Global</b>	<b>141,27</b>	<b>25,05</b>

### 4.3. Variáveis Pessoais no Comprometimento Organizacional e na Satisfação Laboral

#### 4.3.1. Idade

Nesta fase da presente dissertação pretende-se avaliar a hipótese de estudo **H1a: A idade influencia o comprometimento organizacional**. Para tal, será analisado o Coeficiente de Correlação de Pearson. Os resultados obtidos permitem confirmar que a idade está positivamente relacionada com os níveis de comprometimento afetivo e calculativo. Pois, há indicação de uma ligeira tendência para que trabalhadores com mais idade tenham maiores níveis de compromisso afetivo e calculativo.

Esta análise vai de encontro aos resultados de Mathieu e Zajac (1990, p.177) que no seu estudo, encontraram uma relação positiva entre a idade e o comprometimento, também Meyer e Allen (1984), como referido em Mathieu e Zajac (1990, p.177), sugeriram que trabalhadores mais velhos têm um comprometimento afetivo nas organizações.

Quadro 7 - Correlação de Pearson da Idade com o Comprometimento Organizacional

	Comp. Afetivo	Comp. Calculativo	Comp. Normativo	Comprometimento Global
Coef. corre.	,201*	,260**	,191	,082
p	,041	,008	,052	,406

Relativamente à seguinte hipótese de estudo **H3a: A idade influencia a satisfação laboral**, não se encontrou evidência de haver qualquer associação entre a idade e os níveis de satisfação. Este resultado vem contrapor os estudos de Cunha (2011) e Spector (1997), que demonstravam que a idade se relaciona positivamente com a satisfação laboral.

**Quadro 8 - Correlação de Pearson da Idade com a Satisfação Laboral**

	Satisf. Pagam.	Satisf. Prom.	Satisf. Superv.	Satisf. F. Benefits	Satisf. Recomp.	Satisf. C. Oper.	Satisf. Colab.	Satisf. N. Trab.	Satisf. Comun.	Satisfação Global
<b>Coef. Correl.</b>	,079	-,070	,140	,060	-,025	,006	,031	,120	,171	<b>,083</b>
<b>p</b>	,424	,480	,157	,544	,798	,949	,752	,226	,083	<b>,404</b>

#### 4.3.2. Género

Analisando as hipóteses **H1b: O género influencia o comprometimento organizacional** e **H3b: O género influencia a satisfação laboral**, não se encontram diferenças significativas entre os dois géneros, nem no que diz respeito à satisfação, nem no que diz respeito ao comprometimento (Mann-Whitney; teste t). No entanto, analisando em termos médios globais, as mulheres encontram-se mais comprometidas e mais satisfeitas quando comparadas com os homens.

Relativamente ao compromisso organizacional os resultados vão de encontro aos estudos de Cunha (2011) referindo que Angle e Perry (1981) mostram no seu estudo que as mulheres estão mais fortemente comprometidas com a organização do que os homens, tal como o estudo realizado por Mowday, Porter e Steers (1982), que também revela que as mulheres são mais comprometidas do que os homens. Anos mais tarde Clayton, Petzald, Lynch e Margret (2007) obtiveram os mesmos resultados. Angle e Perry (1981) justificam este maior compromisso nas mulheres, referindo que estas, ao contrário dos homens, são menos apreciadoras da mobilidade inter-organizacional, preferindo permanecer na organização onde se encontram. No entanto, segundo Mathieu e Zajac (1990, p.177), a correlação entre o género e o comprometimento organizacional apresentam valores mais altos no sexo masculino.

No que se refere à satisfação laboral e de acordo com o estudo de Usui (2008) referido em Cunha (2011), os homens mostram-se mais satisfeitos que as mulheres, por sua vez Dias (2009) prefere realçar uma maior insatisfação profissional nas mulheres, devido às baixas expectativas que estas têm acerca da sua posição no mercado de trabalho.

Quadro 9 - Média e Desvio Padrão do Gênero entre a Satisfação e o Comprometimento

	Sexo			
	Homem		Mulher	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,76	4,12	12,72	3,49
Satisfação Promoção	12,29	3,70	12,86	3,51
Satisfação Supervisão	17,44	4,17	18,79	4,24
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	14,03	3,56	15,28	3,80
Satisfação Recompensas Contingentes	14,83	4,22	15,10	4,17
Satisfação Condições Operativas	16,05	3,36	16,90	3,21
Satisfação Colaboradores	17,29	4,12	15,97	4,07
Satisfação Natureza do Trabalho	18,39	4,08	19,17	4,10
Satisfação Comunicação	17,00	3,82	17,55	4,33
Satisfação Global	140,08	25,81	144,34	23,11
Comprometimento Afetivo	4,84	1,29	5,05	1,42
Comprometimento Calculativo	4,66	1,09	4,88	1,35
Comprometimento Normativo	4,58	1,25	4,52	1,44
Comprometimento Global	3,89	,72	4,01	,64

#### 4.3.3. Estado Civil

Relacionadas com esta variável procura-se analisar as hipóteses *H1c: O estado civil influencia o comprometimento organizacional* e *H3c: O estado civil influencia a satisfação laboral*, em que apesar de não haver diferenças estatisticamente significativas para a totalidade dos 104 inquiridos observou-se que de um modo geral os divorciados têm um nível de compromisso médio nas três dimensões analisadas mais elevado do que nos outros tipos de estado civil.

Para esta avaliação teve-se em conta a análise ANOVA e Kruskal - Wallis.

Os resultados obtidos contrariam os estudos de Allen, Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar e Ventura (2004), em que colaboradores casados, para o compromisso organizacional, apresentam níveis mais elevados do que em indivíduos não casados.

Quadro 10 - Média e Desvio Padrão do Estado Civil entre a Satisfação e o Comprometimento

	Estado Civil					
	Solteiro		Casado/ União de Facto		Divorciado/Separado	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,43	3,84	13,31	4,07	10,83	3,25
Satisfação Promoção	13,04	3,57	11,96	3,79	11,67	2,58
Satisfação Supervisão	17,31	3,74	18,27	4,56	18,33	5,16
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	14,00	3,29	14,51	4,01	16,33	3,27
Satisfação Recompensas Contingentes	15,37	3,61	14,63	4,66	13,33	4,76
Satisfação Condições Operativas	16,02	3,40	16,63	3,27	15,67	3,39
Satisfação Colaboradores	16,78	4,37	17,16	3,91	16,17	4,45
Satisfação Natureza do Trabalho	17,76	3,89	19,14	4,24	21,17	2,71
Satisfação Comunicação	17,00	3,71	17,27	3,99	17,50	6,09
<b>Satisfação Global</b>	<b>139,69</b>	<b>24,60</b>	<b>142,88</b>	<b>25,79</b>	<b>141,00</b>	<b>26,10</b>
Comprometimento Afetivo	4,74	1,19	5,00	1,45	5,31	1,28
Comprometimento Calculativo	4,54	,97	4,89	1,22	4,90	2,02
Comprometimento Normativo	4,48	1,27	4,62	1,35	4,81	1,40
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,88</b>	<b>,68</b>	<b>3,97</b>	<b>,72</b>	<b>3,92</b>	<b>,72</b>

#### 4.3.4. Formação Académica

Para análise das hipóteses *H1d: A formação académica influencia o comprometimento organizacional* e *H3d: A formação académica influencia a satisfação laboral*, interpretaram-se os quadros abaixo (quadro 11 e 12).

Quadro 11 - Média e Desvio Padrão da Formação Académica com 5 categorias entre a Satisfação e o Comprometimento

	Formação Académica									
	4ºAno (2)		6ºAno (11)		9ºAno (35)		12ºAno (51)		Ens. Sup. (5)	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	15,00	7,07	14,27	2,61	12,54	3,91	12,29	4,05	14,60	4,39
Satisfação Promoção	15,00	4,24	11,82	2,44	12,49	3,28	12,45	4,06	12,60	4,56
Satisfação Supervisão	23,00	1,41	17,45	4,32	18,54	4,11	17,22	4,11	17,60	5,55
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	15,00	8,49	15,09	3,56	14,23	3,64	13,96	3,44	17,80	3,90
Satisfação Recompensas Contingentes	17,50	4,95	15,73	3,41	14,63	4,41	14,75	4,20	15,60	4,98
Satisfação Condições Operativas	20,50	3,54	14,27	3,13	16,46	3,23	16,39	3,19	16,80	4,44
Satisfação Colaboradores	22,50	2,12	16,18	4,83	17,66	4,18	16,35	3,85	17,00	4,42
Satisfação Natureza do Trabalho	21,50	3,54	18,64	5,61	19,46	3,30	17,75	4,20	20,20	3,19
Satisfação Comunicação	21,50	2,12	19,18	3,06	17,37	3,53	16,57	4,00	15,40	6,54
<b>Satisfação Global</b>	<b>171,50</b>	<b>37,48</b>	<b>142,64</b>	<b>21,30</b>	<b>143,37</b>	<b>21,67</b>	<b>137,73</b>	<b>25,96</b>	<b>147,60</b>	<b>39,34</b>
Comprometimento Afetivo	6,00	,47	5,44	1,18	5,07	1,20	4,54	1,40	5,70	,72
Comprometimento Calculativo	6,29	,61	4,87	1,16	5,12	,94	4,43	1,10	3,94	2,08
Comprometimento Normativo	6,00	,24	5,27	1,05	4,77	1,25	4,19	1,32	4,87	1,04
<b>Comprometimento Global</b>	<b>4,76</b>	<b>1,04</b>	<b>3,96</b>	<b>,59</b>	<b>3,99</b>	<b>,60</b>	<b>3,83</b>	<b>,72</b>	<b>4,10</b>	<b>1,09</b>

**Quadro 12 - Média e Desvio Padrão da Formação Académica com 3 categorias entre a Satisfação e o Comprometimento**

	Formação Académica					
	4ºAno e 6º ano		9ºAno		12ºAno ou superior	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Comprometimento Afetivo	5,53	1,11	5,07	1,20	4,64	1,39
Comprometimento Calculativo	5,09	1,20	5,12	,94	4,39	1,20
Comprometimento Normativo	5,38	1,00	4,77	1,25	4,25	1,31
<b>Comprometimento Global</b>	<b>4,09</b>	<b>,69</b>	<b>3,99</b>	<b>,60</b>	<b>3,85</b>	<b>,75</b>

Da interpretação resultou a conclusão de que não há evidência de haver qualquer relação entre a satisfação e a formação académica. O mesmo não se verifica para o comprometimento. De facto, os níveis médios de compromisso calculativo e normativo não são iguais para todas as classes de formação académica (ANOVA,  $p=0.006$  e  $p=0.008$ , respetivamente). Verificou-se que trabalhadores com formação académica de 12<sup>a</sup> ano ou superior têm um nível médio significativamente inferior de compromisso calculativo do que os que têm o 9º ano. Os primeiros (12º ano ou superior) têm também nível médio significativamente inferior de compromisso normativo do que os que tem 6º ano ou menos.

Realizando a mesma análise mas para 3 categorias da formação académica, conclui-se que se encontram diferenças significativas entre as 4 classes de formação académica nas 3 dimensões do comprometimento, afetivo, calculativo e normativo (ANOVA,  $p=0.024$ ,  $p=0.011$  e  $p=0.012$ , respetivamente).

Contudo, ao efetuar múltiplas comparações só se revela significativa a diferença entre o 12º ano e a classe 4º e 6º ano, na dimensão normativa, como se pode ver pelo quadro baixo (quadro 13).

Os resultados obtidos são corroborados parcialmente com os estudos de Uygur e Kilic (2009), referidos em Cunha (2011), em que foram encontradas relações negativas entre os níveis educativos e o compromisso organizacional. Angle e Perry (1981) relataram também esta relação, portanto, maiores níveis de educação levam a um menor compromisso organizacional.

Quadro 13 - Média e Desvio Padrão da Formação Académica com 4 categorias entre a Satisfação e o Comprometimento

	Formação Académica							
	4ºAno e 6º ano		9ºAno		12ºAno		superior	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	14,38	3,15	12,54	3,91	12,29	4,05	14,60	4,39
Satisfação Promoção	12,31	2,81	12,49	3,28	12,45	4,06	12,60	4,56
Satisfação Supervisão	18,31	4,48	18,54	4,11	17,22	4,11	17,60	5,55
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	15,08	4,07	14,23	3,64	13,96	3,44	17,80	3,90
Satisfação Recompensas Contingentes	16,00	3,49	14,63	4,41	14,75	4,20	15,60	4,98
Satisfação Condições Operativas	15,23	3,83	16,46	3,23	16,39	3,19	16,80	4,44
Satisfação Colaboradores	17,15	5,05	17,66	4,18	16,35	3,85	17,00	4,42
Satisfação Natureza do Trabalho	19,08	5,33	19,46	3,30	17,75	4,20	20,20	3,19
Satisfação Comunicação	19,54	2,99	17,37	3,53	16,57	4,00	15,40	6,54
<b>Satisfação Global</b>	<b>147,08</b>	<b>24,75</b>	<b>143,37</b>	<b>21,67</b>	<b>137,73</b>	<b>25,96</b>	<b>147,60</b>	<b>39,34</b>
Comprometimento Afetivo	5,53	1,11	5,07	1,20	4,54	1,40	5,70	,72
Comprometimento Calculativo	5,09	1,20	5,12	,94	4,43	1,10	3,94	2,08
Comprometimento Normativo	5,38	1,00	4,77	1,25	4,19	1,32	4,87	1,04
<b>Comprometimento Global</b>	<b>4,09</b>	<b>,69</b>	<b>3,99</b>	<b>,60</b>	<b>3,83</b>	<b>,72</b>	<b>4,10</b>	<b>1,09</b>

#### 4.3.5. Rendimento

Para as hipóteses *H1e: O rendimento mensal influencia o comprometimento organizacional* e *H3e: O rendimento mensal influencia a satisfação laboral*, conclui-se que se encontram diferenças significativas apenas entre as classes do rendimento para a dimensão “*Fringe Benefits*” da satisfação (Kruskal Wallis  $p=0.029$ ) verificando-se apenas diferenças entre as classes “até 500€” e a classe “mais de 801€”.

Quadro 14 - Média e Desvio Padrão do Rendimento Líquido entre a Satisfação e o Comprometimento

	Rendimento Líquido					
	Ate 500 €		de 501 até 800€		Mais de 801 €	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	11,72	3,82	13,26	3,96	13,57	3,82
Satisfação Promoção	12,08	3,77	12,69	3,42	12,29	5,15
Satisfação Supervisão	17,67	3,98	18,08	4,26	16,29	5,15
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	<b>13,47</b>	3,84	14,56	3,44	<b>17,43</b>	2,99
Satisfação Recompensas Contingentes	14,94	4,09	14,98	4,04	14,00	6,32
Satisfação Condições Operativas	16,14	2,98	16,62	3,61	14,14	1,07
Satisfação Colaboradores	17,33	3,84	16,66	4,42	17,14	3,02
Satisfação Natureza do Trabalho	18,17	3,92	18,59	4,29	21,00	2,00
Satisfação Comunicação	17,17	3,41	17,56	4,02	13,57	4,76
<b>Satisfação Global</b>	<b>138,69</b>	<b>23,75</b>	<b>143,00</b>	<b>25,54</b>	<b>139,43</b>	<b>29,79</b>
Comprometimento Afetivo	4,77	1,28	4,86	1,37	5,86	,71
Comprometimento Calculativo	4,54	1,16	4,81	1,04	4,88	2,07
Comprometimento Normativo	4,43	1,14	4,61	1,42	4,88	1,04
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,85</b>	<b>,66</b>	<b>3,97</b>	<b>,71</b>	<b>3,87</b>	<b>,83</b>

Analisando os resultados estes estão parcialmente ligados aos estudos dos autores Spector (1997), referindo que têm sido encontradas correlações, embora baixas, entre os dois fatores. Também Diaz-Serrano e Vieira (2005), referidos em Cunha (2011), concluem que a satisfação desce ou aumenta, conforme descem ou aumentam os salários. Dogan (2009) conclui também que o salário tem relações positivas com a satisfação laboral.

#### 4.4.Variáveis do Contexto Profissional no Comprometimento Organizacional e na Satisfação Laboral

##### 4.4.1. Antiguidade na Empresa

A antiguidade está positivamente relacionada com os níveis de satisfação para a dimensão “*Fringe Benefits*” e os níveis de comprometimento afetivo, calculativo e normativo (note-se que na análise anterior a idade está positivamente relacionada com os níveis de comprometimento afetivo e calculativo). Há, pois, indicação de uma ligeira tendência para que trabalhadores mais antigos tenham maiores níveis de compromisso afetivo, calculativo e normativo, assim como maior nível de satisfação para a dimensão “*Fringe Benefits*”. Informação esta retirada do quadro abaixo (quadro 15).

Esta descrição serve de análise para as hipóteses **H2a: A antiguidade na empresa influencia o comprometimento organizacional** e **H4a: A antiguidade na empresa influencia a satisfação laboral** e que vem dar suporte às mesmas.

Quadro 15 - Correlação de Pearson da Antiguidade com o Comprometimento e a Satisfação

	Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Antiguidade <i>Pearson</i> Correlation	,217*	,240*	,200*	,243*
Sig. (2-tailed)	,027	,014	,042	,013
N	104	104	104	104

Os resultados reforçam o resultado de Demirer, Güres e Akgül (2010) relatando a existência de uma relação positiva entre a antiguidade do colaborador e os seus níveis de compromisso organizacional, portanto, quantos mais anos de trabalho os colaboradores tiverem, mais comprometidos se encontram. Referente à satisfação os resultados contrapõem o referido em Cunha (2011), em que estudos que relacionam a antiguidade do colaborador com a satisfação laboral concluem a existência de uma relação negativa.

#### 4.4.2. Ligação à Organização

Na sequência da questão relacionada com a antiguidade surge a questão da ligação à organização para os colaboradores que se encontram na empresa há mais de 3 anos.

Tomando então em consideração os inquiridos que estão há mais de 3 anos na empresa, que são em número de 55, 23 responderam positivamente (verdadeiro) à questão, isto é, já foram mais ligados à organização. Em contrapartida, os restantes 32, responderam negativamente (falso), significando que continuam ligados à empresa.

Do quadro 16 (Média e Desvio padrão da Ligação à Organização entre a Satisfação e o Compromisso) pode interpretar-se o seguinte:

- *Relativamente ao comprometimento*, os resultados mostram que o nível médio de compromisso organizacional dos participantes que responderam “falso” é de aproximadamente 5, o que corresponde a “Não concordo, Nem discordo”, de acordo com a escala de Likert utilizada (de 1 a 7), conforme o anexo 1 (Escala de Avaliação de Comprometimento Organizacional).

No entanto, é possível verificar diferentes níveis médios de compromisso entre as três componentes. O compromisso afetivo obteve uma média de aproximadamente 6 (“Concordo Moderadamente”), mais elevada comparativamente ao compromisso calculativo e normativo, ambos com um nível médio de compromisso também de aproximadamente 5, embora o compromisso normativo seja mais baixo do que o calculativo.

A dispersão de respostas (desvio padrão) é menos evidente no compromisso calculativo e na escala geral, sendo mais elevada nas componentes normativa e afetiva. De uma forma geral, conclui-se que os participantes que responderam negativamente à afirmação da questão estão emocionalmente ligados à organização, consideram relevantes os custos associados ao seu abandono e sentem alguma obrigação moral em permanecer na empresa, o que vem de encontro ao apresentado para a escala em geral do comprometimento organizacional, tal como consta no quadro 5 (Média e Desvio Padrão das subescalas do Inquérito de Comprometimento Organizacional).

Por outro lado, os inquiridos que responderam verdadeiro à afirmação, isto é, que afirmam já terem estado mais ligados à organização apresentam um nível médio inferior, como seria de esperar. O mesmo se verifica para a dispersão de respostas (desvio padrão), reforçando assim o antagonismo entre a ligação ou não à organização.

- *Relativamente à satisfação laboral*, os resultados obtidos revelam que o nível médio de satisfação dos participantes que responderam “falso” é de aproximadamente 5, que corresponde a “Moderadamente Satisfeito” segundo a escala de Likert utilizada no Inquérito

de Satisfação com o Trabalho, conforme o anexo 2 (Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho). Relativamente às subescalas de satisfação integradas no instrumento, verifica-se uma maior satisfação com a “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Comunicação”, “Recompensas” e “Promoção”. O nível médio de satisfação para estas subescalas é de aproximadamente 5, correspondendo assim a “Moderadamente Satisfeito”. Por outro lado, as subescalas que revelam níveis de satisfação mais baixos por parte destes mesmos inquiridos são “Colaboradores”, “Condições Operativas”, “*Fringe Benefits*” e “Pagamento”. Nestas subescalas o nível de satisfação dos participantes é aproximadamente 4, o que corresponde a “Ligeiramente Satisfeito”, de acordo com a escala utilizada.

De uma forma geral, os dados obtidos referentes aos inquiridos que responderam “falso” reforçam os dados indicados no quadro 6 (Média e Desvio Padrão das subescalas do Inquérito de Satisfação Laboral). Por outro lado, os inquiridos que responderam “verdadeiro”, contrariam estes mesmos valores, o que seria espetável.

**Quadro 16 - Média e Desvio Padrão da Ligação à Organização entre a Satisfação e o Comprometimento**

	Ligação à Organização			
	Verdadeiro		Falso	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,13	3,43	14,19	3,91
Satisfação Promoção	10,43	3,80	13,37	3,39
Satisfação Supervisão	16,09	4,40	20,00	3,62
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	13,96	3,08	15,84	3,73
Satisfação Recompensas Contingentes	12,65	3,61	16,50	4,36
Satisfação Condições Operativas	15,48	3,12	16,81	3,52
Satisfação Colaboradores	15,17	4,01	17,28	4,37
Satisfação Natureza do Trabalho	17,61	3,83	20,66	3,59
Satisfação Comunicação	14,91	4,54	19,25	2,97
<b>Satisfação Global</b>	<b>128,43</b>	<b>21,53</b>	<b>153,91</b>	<b>23,42</b>
Comprometimento Afetivo	4,65	1,21	5,52	1,10
Comprometimento Calculativo	4,30	1,14	5,33	,92
Comprometimento Normativo	4,12	1,33	5,29	1,12
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,57</b>	<b>,60</b>	<b>4,28</b>	<b>,65</b>

A análise às hipóteses **H2b: A ligação à organização influencia o comprometimento organizacional** e **H4b: A ligação à organização influencia a satisfação laboral**, foi feita com base na média e desvio padrão, efetuando testes de Mann-Whitney.

Tendo em conta o resultado da satisfação global este estudo vem reforçar que os índices de satisfação laboral são maiores quando os trabalhadores apresentam maior experiência profissional (Kavanaugh, Duffy e Lilly, 2006), devido ao aumento da sua autonomia, reconhecimento e perspetivas de oportunidades de carreira (Ma, Samuels e Alexander, 2003).

#### 4.4.3. Tipo de Vínculo

Analisando as hipóteses *H2c: O tipo de vínculo influencia o comprometimento organizacional* e *H4c: O tipo de vínculo influencia a satisfação laboral* com base no quadro abaixo (quadro 17), e recorrendo ao teste Mann-Whitney, não se verifica qualquer diferença entre estes dois grupos. Apesar de não haver diferenças estatisticamente significativas para a totalidade dos 104 inquiridos observou-se que de um modo geral os colaboradores com contrato sem termo têm um nível de compromisso médio nas três dimensões analisadas mais elevado do que nos outros tipos de vínculo.

Para esta avaliação teve-se em conta a análise ANOVA e Kruskal - Wallis.

Relativamente a esta descrição e segundo a bibliografia consultada, os resultados por vezes são contraditórios. Apesar de haver estudos que confirmem que colaboradores com contrato a termo certo apresentam um menor nível de compromisso relativamente aos colaboradores com um contrato sem termo, na prática, não foram encontradas evidências entre o nível de compromisso nestes dois tipos de colaboradores.

**Quadro 17 - Média e Desvio Padrão do Tipo de Vínculo entre a Satisfação e o Comprometimento**

	Tipo de Vínculo			
	Contrato com termo		Contrato sem termo	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,56	3,69	13,05	4,34
Satisfação Promoção	12,42	3,28	12,50	4,20
Satisfação Supervisão	17,92	4,10	17,65	4,43
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	14,16	3,69	14,73	3,62
Satisfação Rec. Contingentes	15,19	4,08	14,45	4,37
Satisfação Condições Operativas	16,27	3,39	16,33	3,25
Satisfação Colaboradores	16,94	3,97	16,90	4,42
Satisfação Natureza do Trabalho	18,13	4,18	19,38	3,83
Satisfação Comunicação	17,44	3,75	16,70	4,28
<b>Satisfação Global</b>	<b>141,02</b>	<b>24,38</b>	<b>141,67</b>	<b>26,40</b>
Comprometimento Afetivo	4,77	1,39	5,09	1,20
Comprometimento Calculativo	4,63	1,15	4,87	1,19
Comprometimento Normativo	4,56	1,33	4,58	1,27
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,92</b>	<b>,68</b>	<b>3,94</b>	<b>,73</b>

#### 4.4.4. Cargo Desempenhado

Analisando o quadro 18 (Média e Desvio padrão do Cargo Desempenhado entre a Satisfação e o Comprometimento), com base no teste Mann-Whitney, os resultados obtidos, embora semelhantes, apresentam grandes diferenças na variável da satisfação laboral, referente às

dimensões “*Fringe Benefits*” e “Comunicação”, com resultados completamente inversos para os inquiridos com o cargo “subordinado” e “chefe”.

Assim, para os inquiridos com o cargo “chefe” verifica-se um nível médio de satisfação de aproximadamente 4, correspondendo assim a “Ligeiramente Satisfeito”, para a subescala “*Fringe Benefits*” e verificando-se o inverso para os inquiridos com o cargo “subordinado” em que o nível de satisfação para esta mesma subescala é de aproximadamente 3, o que corresponde a “Ligeiramente Insatisfeito”, de acordo com a escala utilizada, apresentada no anexo 2 (Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho).

No entanto, para a dimensão “Comunicação”, verifica-se um nível médio de satisfação de aproximadamente 3, para os inquiridos com cargo “chefe”, o que corresponde a “Ligeiramente Insatisfeito”, enquanto que para os inquiridos com cargo “subordinado” mostra um nível médio de satisfação de aproximadamente 4, o que corresponde a “Ligeiramente Satisfeito”.

Isto é, os dados obtidos indicam que os “chefes” estão satisfeitos com os benefícios adicionais que a organização lhes confere contrariamente aos “subordinados ” e estes satisfeitos com as formas e estratégias de comunicação utilizadas mas que não são do agrado dos “chefes”.

**Quadro 18 - Média e Desvio Padrão do Cargo Desempenhado entre a Satisfação e o Comprometimento**

	Cargo Desempenhado			
	Subordinado		Chefe	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,60	3,98	14,20	3,36
Satisfação Promoção	12,44	3,59	12,60	4,30
Satisfação Supervisão	17,91	4,13	16,90	5,04
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	14,06	3,62	17,30	2,63
Satisfação Rec. Contingentes	14,97	4,07	14,30	5,44
Satisfação Condições Operativas	16,47	3,42	14,60	1,35
Satisfação Colaboradores	16,96	4,25	16,60	2,88
Satisfação Natureza do Trabalho	18,46	4,20	20,00	2,40
Satisfação Comunicação	17,47	3,78	14,20	4,57
<b>Satisfação Global</b>	<b>141,33</b>	<b>25,06</b>	<b>140,70</b>	<b>26,29</b>
Comprometimento Afetivo	4,83	1,35	5,52	,84
Comprometimento Calculativo	4,74	1,10	4,59	1,75
Comprometimento Normativo	4,55	1,34	4,70	,92
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,93</b>	<b>,70</b>	<b>3,91</b>	<b>,73</b>

Esta descrição permitiu analisar as hipóteses *H2d: O cargo desempenhado influencia o comprometimento organizacional* e *H4d: O cargo desempenhado influencia a satisfação laboral*.

Não há diferenças significativas nos resultados, o que reforça o referido pelo autor Cunha (2011), em que a bibliografia não se encontra muito abundante em estudos acerca da variável “cargo desempenhado”, pelo que é associada a variáveis que possivelmente podem estar relacionadas com as posições de chefia.

#### 4.4.5. Horário de Trabalho

Para análise das hipóteses *H2e: O horário de trabalho influencia o comprometimento organizacional* e *H4e: O horário de trabalho influencia a satisfação laboral*, pode interpretar-se o quadro abaixo (quadro 19) em que se teve em conta o teste Kruskal - Wallis e comparações múltiplas.

Quadro 19 - Média e Desvio Padrão do Horário de Trabalho entre a Satisfação e o Comprometimento

	Horário de Trabalho					
	Normal		Turno		Isenção	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pagamento	12,49	3,97	14,22	3,83	14,14	3,48
Satisfação Promoção	12,17	3,57	14,56	3,43	13,29	4,35
Satisfação Supervisão	17,56	4,20	21,22	2,49	16,71	4,54
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	14,00	3,49	15,56	4,64	17,57	2,82
Satisfação Rec. Contingentes	14,66	4,05	17,00	5,05	15,29	4,64
Satisfação Condições Operativas	16,30	3,32	17,89	3,86	14,14	1,07
Satisfação Colaboradores	16,53	4,03	20,89	3,98	16,71	3,09
Satisfação Natureza do Trabalho	18,18	4,17	21,67	2,45	20,00	2,52
Satisfação Comunicação	17,02	3,85	20,67	2,45	14,29	4,11
<b>Satisfação Global</b>	<b>138,91</b>	<b>23,89</b>	<b>163,67</b>	<b>26,52</b>	<b>142,14</b>	<b>26,97</b>
Comprometimento Afetivo	4,78	1,35	5,30	1,11	5,83	,75
Comprometimento Calculativo	4,68	1,10	5,35	1,03	4,49	1,91
Comprometimento Normativo	4,47	1,30	5,15	1,45	4,98	,92
<b>Comprometimento Global</b>	<b>3,86</b>	<b>,66</b>	<b>4,55</b>	<b>,74</b>	<b>3,95</b>	<b>,75</b>

Apesar de não haver diferenças estatisticamente significativas observou-se que de um modo geral os colaboradores em horário de turno apresentam um nível de compromisso médio nas três dimensões analisadas mais elevado do que no horário normal ou mesmo de isenção, salientando-se no entanto, que no horário normal os inquiridos encontram-se menos comprometidos em termos médios.

Quanto à satisfação laboral de um modo geral os colaboradores em horário de turno apresentam um nível de satisfação médio nas nove dimensões analisadas mais elevado do que no horário de isenção ou mesmo normal, sendo este o tipo de horário em que os colaboradores se encontram menos satisfeitos em termos médios.

Para este mesmo horário e ainda nesta variável, verifica-se que para as subescalas “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Colaboradores” e “Comunicação”, os resultados obtidos revelam que o nível médio de satisfação dos participantes é de aproximadamente 5, que

corresponde a “Moderadamente Satisfeito” segundo a escala de Likert utilizada no Inquérito de Satisfação com o Trabalho, conforme o anexo 2 (Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho).

Os dados obtidos indicam que os participantes em horário de turno estão satisfeitos com a função que desempenham, com a relação que mantêm com os colegas, quer sejam pares ou chefias, tal como os colaboradores que praticam o horário normal. As formas e estratégias de comunicação utilizadas também parecem ser do agrado dos colaboradores com prática de horário por turno, em que para esta variável, os colaboradores com isenção de horário mostram-se “Ligeiramente Insatisfeitos”. Por outro lado os colaboradores com isenção mostram-se “Moderadamente Satisfeitos” com os benefícios adicionais que lhes são oferecidos ao contrário dos colaboradores com prática de horário normal que se mostram “Ligeiramente Insatisfeitos” no que concerne a esta dimensão.

Os resultados obtidos vêm contrapor os estudos de Malheiro (2009), que apontava para uma tendência de menor satisfação laboral para os indivíduos que praticam horários com turnos rotativo.

## **4.5. Relação entre Comprometimento Organizacional e Satisfação Laboral**

No presente ponto pretende-se analisar as hipótese *H5a: A satisfação laboral influencia o comprometimento afetivo*, *H5b: A satisfação laboral influencia o comprometimento calculativo* e *H5c: A satisfação laboral influencia o comprometimento normativo*, com base no quadro abaixo (quadro 20).

Da interpretação do quadro conclui-se que a dimensão comprometimento afetivo e as oito das nove dimensões da satisfação laboral encontram-se relacionadas positivamente a um nível de significância de 0,01. Para a dimensão da satisfação laboral “Condições Operativas” o comprometimento afetivo encontra-se positivamente relacionado com aquela dimensão, sendo esta relação significativa ao nível 0,05. Trata-se de um resultado que suporta a hipótese 5a.

Relativamente à dimensão comprometimento calculativo para sete das nove dimensões da satisfação laboral há uma relação positiva com um nível de significância de 0,05. No entanto, o comprometimento afetivo e a dimensão da satisfação laboral “Promoção”, encontram-se positivamente relacionados a um nível de significância de 0,01. Para a dimensão “Condições Operativas”, verifica-se que o coeficiente de correlação encontrado não é estatisticamente significativo. Trata-se de um resultado que suporta a hipótese 5b.

Por último, para a dimensão comprometimento normativo, para oito das nove dimensões da satisfação laboral há uma relação positiva com um nível de significância de 0,05. Verifica-se que para a relação entre esta dimensão do comprometimento e a dimensão da satisfação laboral “Condições operativas”, o coeficiente de correlação encontrado não é estatisticamente significativo. Trata-se de um resultado que suporta a hipótese 5c.

Note-se que a dimensão “Condições Operativas” apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,446, como se pode ver no quadro 4 (Consistência Interna da Escala de Avaliação da Satisfação Laboral), o que vem justificar a não correlação atrás referida.

**Quadro 20 - Coeficiente de Correlação de Pearson - Satisfação Laboral vs Comprometimento Organizacional**

		Comprom. Afetivo	Comprom. Calculativo	Comprom. Normativo	Comprom. Global
Satisfação Pagamento	<i>Pearson</i> Correlation	,407**	,328**	,318**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,001	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Promoção	<i>Pearson</i> Correlation	,377**	,220*	,336**	,635**
	Sig. (2-tailed)	,000	,025	,000	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Supervisão	<i>Pearson</i> Correlation	,399**	,377**	,394**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação <i>Fringe Benefits</i>	<i>Pearson</i> Correlation	,361**	,273**	,306**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,002	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Recompensas Contingentes	<i>Pearson</i> Correlation	,463**	,335**	,433**	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Condições Operativas	<i>Pearson</i> Correlation	,199*	,181	,099	,634**
	Sig. (2-tailed)	,043	,066	,319	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Colaboradores	<i>Pearson</i> Correlation	,309**	,340**	,354**	,731**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Natureza do Trabalho	<i>Pearson</i> Correlation	,580**	,448**	,532**	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Comunicação	<i>Pearson</i> Correlation	,454**	,455**	,485**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104
Satisfação Global	<i>Pearson</i> Correlation	,560**	,468**	,517**	1,000**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	104

Analisando a satisfação laboral global e o compromisso organizacional global, estas variáveis encontram-se relacionadas positivamente a um nível de significância de 0,01.

Em termos conclusivos, há uma tendência de que quanto mais satisfeito o colaborador se encontrar maior é o nível de compromisso deste para com a organização.

## 4.6. Síntese das Hipóteses Formuladas

Após a análise estatística, foi elaborado o seguinte quadro (quadro 21), relativo às hipóteses formuladas, correspondentes a cada uma das dimensões.

Quadro 21 - Síntese de Resultados Obtidos nas Hipóteses Formuladas

Hipótese	Descrição	Suportada/ Não Suportada
H <sub>1</sub>	<i>O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis pessoais</i>	
H <sub>1a</sub>	A idade influencia o comprometimento organizacional	Suportada
H <sub>1b</sub>	O género influencia o comprometimento organizacional	Não Suportada
H <sub>1c</sub>	O estado civil influencia o comprometimento organizacional	Não Suportada
H <sub>1d</sub>	A formação académica influencia o comprometimento organizacional	Suportada
H <sub>1e</sub>	O rendimento mensal influencia o comprometimento organizacional	Não Suportada
H <sub>2</sub>	<i>O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis do contexto de exercício profissional</i>	
H <sub>2a</sub>	A antiguidade na empresa influencia o comprometimento organizacional	Suportada
H <sub>2b</sub>	A ligação à organização influencia o comprometimento organizacional	Suportada
H <sub>2c</sub>	O tipo de vínculo influencia o comprometimento organizacional	Não Suportada
H <sub>2d</sub>	O cargo desempenhado influencia o comprometimento organizacional	Não Suportada
H <sub>2e</sub>	O horário de trabalho influencia o comprometimento organizacional	Suportada
H <sub>3</sub>	<i>A satisfação laboral é influenciada pelas variáveis pessoais</i>	
H <sub>3a</sub>	A idade influencia a satisfação laboral	Não Suportada
H <sub>3b</sub>	O género influencia a satisfação laboral	Não Suportada
H <sub>3c</sub>	O estado civil influencia a satisfação laboral	Não Suportada
H <sub>3d</sub>	A formação académica influencia a satisfação laboral	Não Suportada
H <sub>3e</sub>	O rendimento mensal influencia a satisfação laboral	Suportada
H <sub>4</sub>	<i>A satisfação laboral é influenciada pelas variáveis do contexto de exercício profissional</i>	
H <sub>4a</sub>	A antiguidade na empresa influencia a satisfação laboral	Suportada
H <sub>4b</sub>	A ligação à organização influencia a satisfação laboral	Suportada
H <sub>4c</sub>	O tipo de vínculo influencia a satisfação laboral	Não Suportada
H <sub>4d</sub>	O cargo desempenhado influencia a satisfação laboral	Suportada
H <sub>4e</sub>	O horário de trabalho influencia a satisfação laboral	Suportada

Hipótese	Descrição	Suportada/ Não Suportada
H <sub>5</sub>	<i>O Comprometimento Organizacional é influenciado pela Satisfação no Trabalho</i>	
H <sub>5a</sub>	A satisfação laboral influencia o comprometimento afetivo	<b>Suportada</b>
H <sub>5b</sub>	A satisfação laboral influencia o comprometimento calculativo	<b>Suportada</b>
H <sub>5c</sub>	A satisfação laboral influencia o comprometimento normativo	<b>Suportada</b>

Como foi referido no objetivo geral, pretendia-se identificar qual a relação existente entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, nos colaboradores da organização em estudo, o que através da análise dos modelos foi possível comprovar.

# CAPÍTULO 5 - Considerações Finais

## 5.1. Nota introdutória

O objetivo geral que guiou este estudo foi o de analisar os níveis de compromisso organizacional e os níveis de satisfação no trabalho, bem como, a relação entre estas duas variáveis, nos colaboradores de uma empresa do sector metalúrgico.

Neste capítulo, partindo-se dos resultados obtidos no capítulo anterior, apresentam-se as principais conclusões sob a forma dos contributos da investigação. Assim, começa-se por se apresentar os principais contributos deste trabalho e finaliza-se com as limitações e com as sugestões para futuros trabalhos que abordem esta temática.

## 5.2. Conclusões e Contribuições do Estudo

Para a realização deste trabalho e tendo em conta o objetivo geral atrás descrito, foram colocadas as seguintes questões de investigação:

- Que níveis de compromisso organizacional e de satisfação no trabalho revelam os trabalhadores?
- Qual a relação que as variáveis pessoais e do contexto de exercício profissional têm com o compromisso organizacional?
- Qual a relação que as variáveis pessoais e do contexto de exercício profissional têm com a satisfação laboral?
- Qual a relação existente entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral nos trabalhadores da organização em estudo?

Como resposta para a primeira questão:

Apesar dos resultados mostrarem que o nível médio de compromisso organizacional dos participantes é neutro, ou seja “Não concordo, Nem discordo”, é possível verificar diferentes níveis médios de compromisso entre as três componentes (afetivo, calculativo e normativo). De uma forma geral, conclui-se que os participantes estão emocionalmente ligados à organização, não dando grande importância à obrigação moral em permanecer na empresa no entanto, consideram relevante os custos associados ao seu abandono.

Quanto à satisfação, os resultados obtidos revelam que o nível médio de satisfação dos participantes é de “Ligeiramente Satisfeito”. Relativamente às subescalas de satisfação integradas no instrumento, verifica-se uma maior satisfação com a “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Comunicação”, “Colaboradores” e “Condições Operativas”. Os dados obtidos

indicam que os participantes estão satisfeitos com a função que desempenham, com a relação que mantêm com os colegas, quer sejam pares ou chefias, com as formas e estratégias de comunicação utilizadas e as condições operativas também parecem ser do agrado dos colaboradores, ainda que o nível de satisfação relativo a esta subescala seja inferior em relação à “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Comunicação” e “Colaboradores”.

Como resposta para a segunda questão:

Na pesquisa acerca da relação das variáveis pessoais e do contexto de exercício profissional no compromisso organizacional destacam-se quatro variáveis: idade, formação acadêmica, antiguidade e horário de trabalho. Os colaboradores com mais idade têm maiores níveis de compromisso afetivo e calculativo; os que apresentam formação acadêmica de 12º ano ou superior têm um nível médio significativamente inferior de compromisso calculativo do que os que têm o 9º ano e também nível médio significativamente inferior de compromisso normativo do que os que têm o 6º ano; há também uma tendência para que os colaboradores mais antigos tenham maiores níveis de compromisso afetivo, calculativo e normativo e os colaboradores com prática de horário por turnos são os que se sentem ligeiramente mais comprometidos relativamente aos que praticam outro tipo de horário.

Como resposta para a terceira questão:

Na satisfação laboral, também quatro variáveis se fazem notar: rendimento, antiguidade, ligação à organização e horário de trabalho. Quanto ao rendimento, destaca-se a dimensão de “*Fringe Benefits*” para as duas classes: “até 500€” e “mais de 801”, para aquela os colaboradores apresentam-se mais insatisfeitos enquanto que para esta classe dizem estar mais satisfeitos; para a antiguidade, também relativamente àquela dimensão (“*Fringe Benefits*”) há um maior nível de satisfação; a maioria dos colaboradores há mais de três anos na empresa dizem continuar ligados à mesma e por último, relativamente ao horário de trabalho, os colaboradores com horários por turnos são os que se apresentam mais satisfeitos, especialmente nas dimensões “Natureza do Trabalho” e “Supervisão”.

Como resposta para a quarta questão:

Da análise dos dados constata-se que há associações positivas entre todas as dimensões da satisfação laboral com todas as dimensões do comprometimento organizacional, isto é, há uma tendência de que quanto mais satisfeito se sentir o colaborador maior é o nível de comprometimento para com a organização. No entanto, esta correlação não se verificou para a dimensão “Condições Operativas” da satisfação laboral. Reforça-se que esta dimensão apresentava um *Alpha de Cronbach* baixo (0,446). Podendo esta não associação estar desprovida de sentido devido à fraca aferição desta dimensão.

Após as respostas sucintas às questões colocadas, podem analisar-se de forma mais exaustiva os resultados que se consideram mais relevantes. Desta forma, na análise ao compromisso organizacional os colaboradores mostraram nem estarem comprometidos, nem descomprometidos, contudo os dados mostram que estes sentem um ligeiro compromisso afetivo para com a organização.

No que se refere à satisfação laboral verificou-se que os colaboradores da organização se encontram ligeiramente satisfeitos, sendo que o maior ponto de satisfação se relaciona com a natureza do trabalho, isto é, com a função que desempenham.

Estes resultados mostram desde logo que a média de respostas dos colaboradores tenderam a apontar para os pontos centrais das escalas de respostas, o que de certa forma pode traduzir-se na vontade em que os colaboradores têm em não estarem comprometidos com os resultados.

Os resultados obtidos devem ser utilizados pela organização, para que esta possa conhecer em pormenor as necessidades dos colaboradores e assim agir em prol destes, contribuindo, no futuro, para resultados diferentes dos apresentados, desejavelmente melhores.

Contudo, e perante os resultados obtidos, um dos aspetos mais cruciais seria a organização investir no sistema de promoção dos colaboradores.

Em termos de resposta concreta a cada objetivo, visível através do teste das hipóteses, considera-se que a satisfação opera efetivamente como mecanismo unificador do processo de avaliação da organização como um todo e que se reflete significativamente nas três dimensões do comprometimento; entretanto defendeu-se aqui que as relações são significativas, por diferentes razões, em cada dimensão do comprometimento. No caso do comprometimento afetivo, a satisfação reflete a reafirmação da ligação emocional do indivíduo com a organização. Para a dimensão calculativa a satisfação figura como vantagem a ser perdida, e para a dimensão moral, a satisfação configura-se como contribuição que coloca determinado tipo de comportamento como esperado e legítimo. Assim, conclui-se que a satisfação no trabalho figura como significativo antecedente atitudinal do comprometimento, mas não diretamente da cooperação, o que oferece ponderações sobre os argumentos de Barnard (1979), que afirmou que a cooperação assenta diretamente na satisfação das necessidades do indivíduo, via incentivos económicos e sociais.

Em estágio final deste trabalho deve-se enfatizar o facto do comprometimento organizacional global e a satisfação laboral global se encontrarem fortemente relacionadas, o que reforça que há uma tendência de que quanto mais satisfeito o colaborador se encontrar maior é o nível de compromisso deste para com a organização.

Assim, pensa-se que se possa ter contribuído especificamente para a compreensão do perfil dos colaboradores da empresa em estudo relativamente aos conceitos analisados, e, genericamente para melhorar, acrescentar e aprofundar o conhecimento da relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação laboral no seio desta empresa.

### **5.3. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações**

Apesar de se ter obtido sucesso no alcance do objetivo proposto, a presente pesquisa apresenta algumas limitações, como em qualquer estudo, inevitavelmente. Assim, após as considerações finais, é essencial salientar as limitações sentidas durante esta investigação.

A primeira limitação prende-se com o facto de o questionário ser presencial, o que por um lado se mostra uma vantagem, torna-se simultaneamente uma limitação por outro, pelo facto do inquirido se poder sentir constrangido. Esta circunstância pode ter causado algum desconforto nos inquiridos, e como tal, coibirem-se de assinalar as opções que melhor refletissem a sua atitude ou sentimento, apesar de garantido o sigilo e o anonimato dos dados recolhidos.

Seguidamente, apesar dos colaboradores, objeto deste estudo, serem frequentemente solicitados no sentido de colaborarem no preenchimento de questionários, é muito pouco usual serem abordados para refletirem acerca da sua própria componente psicológica, nomeadamente no que concerne à ligação com a organização onde trabalham.

A terceira limitação relaciona-se com a homogeneidade das respostas, uma vez que foram recolhidas na mesma unidade industrial, isto é, centrada no mesmo local.

A quarta limitação relativa ao facto da amostra poder ser considerada de conveniência, não podendo assim generalizar-se a outras organizações ou contextos. Pois, apesar de existirem algumas semelhanças entre a amostra observada neste estudo e as amostras de outras investigações, bem como, pela existência de erros amostrais baixos, relativamente às variáveis demográficas e às variáveis do contexto de exercício profissional, os resultados e as conclusões devem restringir-se à amostra a que dizem respeito, sendo necessários cuidados redobrados com extrapolações para contextos mais gerais.

No entanto, o problema da generalização da questão em causa, não se considera dramático neste tipo de estudo, em virtude de se ter como âmbito inicial do estudo uma determinada empresa do sector metalúrgico.

Considerando as limitações atrás apresentadas e que foram sentidas ao longo da realização desta investigação, torna-se desde já pertinente apresentar sugestões para possíveis trabalhos futuros acerca desta temática. Então apresentam-se, em seguida, um conjunto de sugestões

que podem interessar a futuras investigações que abordem a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

Assim e como primeira sugestão, deve replicar-se o estudo em empresas de grande e de pequena dimensão. Em virtude da presente investigação ter sido executada numa empresa de média dimensão, seria de todo conveniente e interessante realizar um estudo em organizações com outras dimensões.

Também se poderia alargar o leque da amostra no mesmo sector industrial, o metalúrgico. Desta forma poderia compreender-se melhor a relação entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho neste sector de atividade industrial, de forma a melhorarem-se os níveis de produtividade, isto porque o sector industrial é crucial para o desenvolvimento, e a sustentação, de qualquer economia.

Seria relevante analisar-se a relação das variáveis: compromisso organizacional e satisfação no trabalho com o desempenho ou a produtividade organizacional. Bem como, a relação entre as variáveis mencionadas e o desempenho individual de cada trabalhador.

Por último, do ponto de vista científico é de todo pertinente que se continue a investigar o comprometimento organizacional e a satisfação laboral nas empresas portuguesas, de modo a melhorar a compreensão da influência das variáveis consideradas mais importantes para estes dois conceitos comportamentais. Assim progredir-se-ia no entendimento das causas e das consequências do comprometimento e da satisfação nos indivíduos e nas organizações.

## BIBLIOGRAFIA

Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, p.1-18, Londres.

Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1996), *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, v.49, nº3, 252-276.

Angle, H. L. e Perry, J. L. (1981), *An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 26 (1), 1-14.

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., e 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, e D. Hartog (Eds.), *Work psychology: Understanding human behavior in the workplace* (5ªEd.) (pp.248-303). England:Pearson.

Becker, H. S. (1960), *Notes on the concept of commitment*. The American Journal of Sociology, v. 66, n. 1, p. 32-40.

Bastos, A. V. B. (1993), *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. Revista de Administração de Empresas, v. 33, p. 52-64, maio/jun.

Bastos, A. V. B. (1994), *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, Brasil.

Bastos, A. V. B. (1997), *Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos*. In: Trabalho, Organizações e Cultura. São Paulo: Editores Associados.

Bastos, A. V. B.; Brandão, M. G. A. e Pinho, A. P. M. (1996), *Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias*. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310.

**Brown, B.** (2003), *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. Falls Church, Virginia.

**Clayton, B., Petzall, S., Lynch, B. e Margret. J.** (2007), *An Examination of the Organisational Commitment of Financial Planners*. International Review of Business Papers, 3 (1), 60-72.

**Cunha, Luís A. M.** (2011), *A Satisfação laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Tese de mestrado integrado em Psicologia, Universidade do Minho.

**Demirer, H., Güres, N. e Akgül, V.** (2010), *Organizational Commitment and Job Satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons' work attitudes in Travelm Agencies*. Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute, 7 (14), 41-62.

**Davenport, T. O.** (2001), *O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel.

**Dias, A. L. T.** (2009), *Satisfação no Trabalho em Portugal: Uma análise longitudinal com recurso a Latent Growth Curve Models*. Lisboa. ISCTE-Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

**Dogan, H.** (2009), *A comparative study for employee Job Satisfaction in Aydin Municipality and Nazilli Municipality*. Ege Academia Review, 9 (2), 423-433.

**Dooley, D.** (1995), *Social Research Methods*, Prentice Hall, Inc., 3th Edition, EUA.

**Ferreira, J. M., Neves, J. e Caetano, A.** (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (Lisboa) McGraw-Hill.

**Freitas, M. J.** (2010), *Os níveis de comprometimento em contexto organizacional: Estudo de uma empresa portuguesa*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

**Gouldner, H. P.** (1960), *Dimensions of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly; n. 4, p.468-490.

**Hackman, J. R., e Oldham, G. R.** (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

**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.

Kelman, H. C. (1958), *Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change*. Journal of conflict Resolution, 2, pág. 51-60.

Kim, S. (2002), *Participative Management and Job Satisfaction: Lesson for Management Leadership*. Public Administration Review, 62 (2), 231-241.

Kotter, J. (1990), *A force for Change: How Leadership Differs from Management*. Simon e Schuster. Adult Publishing Group. p.3.

Kristof, A.L. (1996), *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. Personnel Psychology, 49, 1-49.

Lee e Johnson ()

Leite, R. (2006), *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Braga; Universidade do Minho.

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: M. D. Dunnette (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. 1297-1349.

Malheiro, J. (2009), *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.

Malhotra, N. K. (1996), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Second Edition.

Mamede, Isabel Marques, (2009), *O Empenhamento Organizacional em Fisioterapeutas do SNS*, Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior.

Mathieu, J. E. (1991), *A Cross-Level Nonrecursive Modelo of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 5,607-618.

Mathieu, J. E. e Zajac, D. M. (1990), *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational*, Psychological Bulletin, Vol.108, p.171-194.

McCaul, H. S., Hinsz, V. B. e Mc Kaul, K. D. (1995), *Assessing organizational Commitment: An employee's global attitude toward the organization*. Journal of Behavioural Sciences, Vol.31, nº3, p.80-90.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1984), *Testing Side-bet Theory of organizational commitment: Some Methodological Considerations*. Journal of Applied Psychology, 78(4), 69(3), 372-378.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991), *A three-component conceptualization of organization commitment*. Human Resource Management Review, Vol.1, N°1, 61-89.

Meyer, J. P. e Allen, N. J (1997), *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.

Meyer, J.P., Allen, N.J e Smith, C.A. (1993), *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization*. Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 538-551.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002), *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 61, 20-52.

Michel, S. (1989), *Peut-on gérer les motivations?* Paris, Presses Universitaires de France.

Michel, S. (1994), *Motivation et implication professionnelles*, apud: de Coster, M. e Pichault, F. (Eds.). *Traité de sociologie du travail*. Belgium, De Boeck-Wesmael, 381-399.

Moraes, R. T. et. al. (1995), *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. São Paulo, v. 1, n. 9, set/1995, p. 169-188.

Morrow, P. C. e Goetz, J. F. (1988), *Professionalism as a form of work commitment*. Journal of Vocational Behavior, 32, 92-111.

Mowday, R. T. (1998), *Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, V. 8, N. 4, pp.387-401.

Mowday, R. T. e McDade, T. W. (1979), *Linking behavioral and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes*, Academy of Management Proceedings, p.84-88.

Mowday, R. T., Steers, R. M., e Porter, L.W. (1979), *The Measurement of organizational commitment*, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, n°2, p.224-247.

Mowday, R. T., Steers, R. M., et al. (1982), *Measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, Vol.14, n°2, p.224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W. e Steers, R. M. (1982), *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.

Moynihan, L. M., Boswell, W. R. e Boudreau, J. W. (2000), *The influence of job satisfaction and organizational commitment on executive withdrawal and performance*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Nascimento, J., (2010), *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE.

Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008), *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

Neves, A. (2010), *A satisfação laboral e o compromisso organizacional dos quadros superiores de uma empresa de restauração multimarca*. Braga: Universidade do Minho.

O'Reilly III, C.A. e Chatman, J. (1986), *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. *Journal of Applied Psychology*, V. 71, N. 3; pp. 492-499.

Pearce, J. L. (1993), *Toward and Organizational behavior of contract labors : Their psychological involvement and effects on employee coworkers*, *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.

Peretti, J. M. (1985), *Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines*. *Revue Française de Gestion*. Sep./Déc. N° 53-54, 62-68.

Pool, Steven W. (1997), *The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior and Work Motivation*. *Journal of Psychology*, Maio 1997, Vol. 131, Issue 3, p. 271.

Porter, L. W., Steers, R. M. e Mowday, R. T., (1974), *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, v. 5, n. 59, p. 603-609, 1974.

Rego, A. (2002), *Justiça e Cidadania Nas Organizações - O Papel Moderador das Preferências Éticas*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 2, p.83-101.

Rego, A. (2003), *Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões?* Revista de Administração de Empresas, 43(4), 25-35.

Robbins, S. P., (1999), *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S.P. (2002), *Comportamento Organizacional*. Prentice Hall, São Paulo.

Sá, M. A. D. e Lemoine (1998), C., *O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa*. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22º Encontro da ANPAD - CD-ROM.

Salami, S. O. (2008), *Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers*. Anthropologist, 10 (1), 31-38.

Senge, Peter M. A. (1998), *A Quinta disciplina*. 2ª ed. São Paulo: Best Seller.

Sharma, J. P. e Bajpai, N, (2011), *Salary Satisfaction an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization*. European Journal of Social Sciences, 450-461.

Shore, L. M. e Martin, H. J. (1989), *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*. Human Relations, 42, 625-638.

Sousa, Joana (2011), *Medição da satisfação profissional dos técnicos de farmácia e farmacêuticos do norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado, submetida à Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto, Instituto Politécnico do Porto.

Sousa, Joni F. S. (2011), *Relação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional numa empresa de Tecnologias de Informação*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.

Spector, P. E. (1985), *Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology, 13, 6, 693-713.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Teixeira, M. G. (1994), *Comprometimento organizacional: uma análise dos factores individuais numa empresa de prestação de serviços*. Reunião anual da associação de programas de pós-graduação em administração, Curitiba, ANPAD, v. 10. p. 268-286.

**Thévenet, M.** (1983), *La reforme d'une époque: l'expression des salariés*. *Revue Française de Gestion*. Mar./Avr. N° 40, 18-34.

**Top, Mehmet e Gider, Omer** (2013), *Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey*. *International Journal of Human Resource Management*, Volume 24, Number 3, 1 February 2013, pp. 667-683.

**Vergara, Sylvia C.** (2000), *Gestão de pessoas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

**Wiener, Y.** (1982), *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy Management Review*, v. 7, p. 418-428.

**Wiener, Y. e Vardi, Y.,** (1990), *Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration*. *Psychological Reports*, v. 67, p. 295-306.

**Yousef, D. A.** (2003), *Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting*. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, p.1067-1079.

# ANEXOS

## Anexo 1 - Escala de Avaliação de Comprometimento Organizacional

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Nascimento (2010:339-340)

## Anexo 2 - Escala de Avaliação de Satisfação no Trabalho

<b>INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b> Copyright Paul E. Spector, All rights reserved, 1994 University of South Florida Tradução/adaptação por João Malheiro – Universidade do Minho							
<b>PARA CADA QUESTÃO, DESENHE UM CÍRCULO NO NÚMERO QUE MAIS APROXIMADAMENTE REFLECTE A SUA OPINIÃO.</b>		Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
2	No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
3	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
5	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	1	2	3	4	5	6
6	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido	1	2	3	4	5	6
9	As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
10	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	6
11	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
12	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
14	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
16	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
17	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6

	PARA CADA QUESTÃO, DESENHE UM CÍRCULO NO NÚMERO QUE MAIS APROXIMADAMENTE REFLECTE A SUA OPINIÃO.	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
		1	2	3	4	5	6
19	Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização	1	2	3	4	5	6
20	As pessoas progredem aqui tão rapidamente como em outros locais.	1	2	3	4	5	6
21	O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
22	O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
25	Gosto dos colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6
26	Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5	6
27	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5	6
29	Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
30	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	1	2	3	4	5	6
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
32	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
34	Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho	1	2	3	4	5	6
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
36	As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6

Fonte: Malheiro (2009)

### Anexo 3 - Antiguidade e outros dados dos Colaboradores

Nº	Data de Entrada	Antiguidade	Sexo	Data de Nascimento	Idade	Escolaridade
1	01-07-1997	17	F	05-04-1967	46	Ensino Secundário
2	01-02-2012	2	M	30-04-1993	20	Ensino Secundário
3	23-11-2011	2	M	18-11-1992	21	Ensino Secundário
4	05-09-2011	2	F	13-07-1988	25	Ensino Secundário
5	11-05-2011	2	F	27-03-1984	29	Ensino Secundário
6	26-04-2010	3	F	10-08-1976	37	Ensino Secundário
7	02-05-2006	7	F	21-04-1983	30	Bacharelato
8	01-02-2007	7	M	07-07-1983	30	Ensino Secundário
9	18-07-2011	2	M	10-10-1989	24	Ensino Secundário
10	10-08-2004	9	M	25-07-1982	31	Ensino Secundário
11	11-05-2011	2	F	03-04-1989	24	Ensino Secundário
12	14-02-2011	3	M	05-12-1990	23	Ensino Secundário
13	04-10-2004	9	M	05-08-1987	26	Ensino Secundário
14	18-01-1999	15	M	27-09-1982	21	Ensino Secundário
15	18-07-2011	2	F	22-05-1991	22	Ensino Secundário
16	01-02-2012	2	F	20-02-1981	33	Ensino Secundário
17	01-06-1995	15	F	01-01-1957	63	Ensino Secundário
18	05-05-2001	12	M	07-07-1978	35	Ensino Secundário
19	15-03-2010	3	M	16-11-1971	42	Ensino Secundário
20	01-02-2007	7	F	04-11-1983	30	Ensino Secundário
21	02-05-2012	1	F	16-09-1988	25	Ensino Secundário
22	22-02-2012	2	F	17-10-1990	23	Ensino Secundário
23	01-03-2011	2	F	02-01-1982	22	Ensino Secundário
24	02-10-2006	7	M	14-11-1978	35	Ensino Secundário
25	09-08-2004	9	F	07-07-1983	30	Ensino Secundário
26	05-09-2011	2	M	25-10-1991	22	Ensino Secundário
27	02-11-2011	2	M	25-03-1991	22	Ensino Secundário
28	13-02-2012	2	M	24-05-1991	22	Ensino Secundário
29	01-02-2007	7	F	15-07-1985	28	Ensino Secundário
30	01-02-2010	4	M	28-11-1976	37	Ensino Preparatório
31	02-10-2006	7	M	06-09-1979	34	Ensino Secundário
32	01-02-2007	7	M	24-11-1989	24	Ensino Secundário
33	18-07-2011	2	M	01-03-1984	29	Ensino Secundário
34	09-02-2010	4	M	13-12-1987	26	Ensino Secundário
35	12-04-2010	3	M	20-08-1983	30	Ensino Secundário
36	18-07-2011	2	F	13-04-1979	34	Ensino Secundário
37	18-07-2011	2	M	21-11-1991	22	Ensino Secundário
38	20-09-2010	3	M	05-08-1988	25	Ensino Secundário
39	01-10-1995	18	M	23-10-1975	38	Ensino Secundário
40	03-05-2010	3	M	12-12-1983	30	Ensino Secundário
41	01-09-2010	3	M	24-01-1984	30	Ensino Secundário
42	01-06-1995	18	M	25-03-1974	39	Ensino Preparatório
43	01-02-2010	4	M	30-03-1971	42	Ensino Secundário
44	17-05-2010	3	M	16-05-1970	43	Ensino Secundário
45	18-07-2011	2	M	04-02-1983	31	Ensino Secundário
46	11-05-1999	14	M	25-04-1949	64	Ensino Primário
47	14-02-2011	3	M	14-12-1992	21	Ensino Secundário
48	01-09-2010	3	M	01-09-1991	22	Ensino Secundário
49	07-01-1997	17	M	27-08-1967	46	Ensino Secundário
50	01-06-1995	18	M	11-11-1960	53	Ensino Secundário
51	02-10-2006	7	M	25-06-1970	43	Ensino Preparatório
52	11-05-2011	2	M	22-06-1976	37	Ensino Secundário
53	09-02-2006	8	F	16-09-1986	27	Ensino Secundário
54	01-09-2010	3	F	10-10-1983	30	Ensino Secundário
55	12-05-1999	14	F	01-01-1966	48	Ensino Preparatório
56	02-11-2010	3	M	01-01-1987	27	Ensino Secundário
57	04-01-2010	4	M	27-05-1968	45	Ensino Secundário
58	03-01-2012	2	M	07-05-1991	22	Ensino Secundário
59	15-03-2011	2	M	07-01-1972	42	Ensino Secundário
60	02-11-2011	2	M	27-08-1974	39	Ensino Secundário

61	18-07-2011	2	M	11-09-1965	48	Ensino Secundário
62	18-07-2011	2	M	22-05-1993	20	Ensino Secundário
63	11-05-2011	2	F	17-06-1970	43	Ensino Secundário
64	21-02-2005	9	F	07-06-1974	39	Ensino Secundário
65	01-06-1995	18	F	20-04-1972	41	Ensino Preparatório
66	01-02-2007	7	F	16-09-1973	40	Ensino Secundário
67	03-03-2008	5	F	20-12-1973	40	Licenciada
68	01-02-2007	7	F	19-02-1974	40	Ensino Preparatório
69	01-09-2011	2	M	01-01-1972	42	Ensino Preparatório
70	22-02-2012	2	M	16-02-1980	34	Ensino Secundário
71	08-02-2010	4	M	23-06-1987	26	Ensino Secundário
72	07-01-2008	6	M	15-05-1974	39	Licenciado
73	18-07-2011	3	M	29-12-1986	27	Ensino Secundário
74	21-02-2011	3	M	07-01-1970	44	Ensino Secundário
75	12-04-2010	3	M	22-09-1977	36	Ensino Preparatório
76	03-10-2011	2	M	14-07-1973	40	Ensino Secundário
77	17-02-2010	4	M	06-11-1968	45	Ensino Secundário
78	14-02-2011	3	M	11-06-1977	36	Ensino Preparatório
79	13-01-2004	10	M	08-10-1978	35	Ensino Secundário
80	03-11-1995	18	M	24-07-1974	39	Ensino Secundário
81	19-03-2012	1	M	04-04-1989	24	Ensino Secundário
82	01-09-2010	3	M	05-01-1991	23	Ensino Secundário
83	13-09-2004	9	M	25-02-1986	28	Ensino Secundário
84	05-01-2004	10	M	18-04-1985	28	Ensino Secundário
85	01-02-2007	7	M	29-04-1987	26	Ensino Secundário
86	01-02-2007	7	F	19-08-1980	33	Ensino Secundário
87	26-04-1999	14	M	05-02-1981	33	Ensino Secundário
88	18-01-2010	4	M	13-01-1979	35	Ensino Secundário
89	07-05-1996	17	M	22-06-1975	38	Ensino Secundário
90	03-01-2012	2	M	29-12-1985	28	Ensino Secundário
91	02-09-2013	1	M	09-10-1991	22	Ensino Secundário
92	03-05-2010	3	M	01-01-1984	30	Ensino Secundário
93	01-02-2012	2	F	14-04-1987	26	Ensino Secundário
94	18-07-2011	2	F	19-07-1985	28	Licenciada
95	03-01-2012	2	M	18-07-1979	34	Ensino Secundário
96	05-09-2011	2	F	27-05-1983	30	Licenciada
97	01-02-2007	7	F	24-09-1987	26	Ensino Secundário
98	14-03-2011	2	M	25-06-1990	23	Ensino Secundário
99	24-10-2005	8	M	02-08-1987	26	Ensino Secundário
100	01-02-2011	3	M	19-04-1990	23	Ensino Secundário
101	02-10-2006	7	M	12-02-1980	34	Ensino Secundário
102	21-02-2011	3	M	20-06-1977	36	Ensino Secundário
103	03-09-2007	6	M	26-11-1966	47	Ensino Preparatório
104	01-02-2007	7	M	16-03-1978	35	Ensino Secundário

Atualizado em 28.02.2014

## Anexo 4 - Questionário

<b>GRUPO 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS, SOCIOECONÓMICOS E DE CARACTERIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	
Idade: _____ anos	
Sexo: <input type="radio"/> Masc. <input type="radio"/> Fem.	
<b>Estado civil:</b>	
<input type="radio"/>	Solteiro(a)
<input type="radio"/>	Casado(a) / União de facto
<input type="radio"/>	Divorciado(a) / Separado(a)
<b>Formação académica:</b>	
<input type="radio"/>	Até ao 4º ano
<input type="radio"/>	Até ao 6º ano
<input type="radio"/>	Até ao 9º ano
<input type="radio"/>	Até ao 12º ano
<input type="radio"/>	Ensino Superior
<b>Rendimento (líquido) mensal, sem subsídio de alimentação, através desta empresa:</b>	
<input type="radio"/>	Até 500,00€
<input type="radio"/>	De 501,00€ até 800,00€
<input type="radio"/>	Mais de 801,00€
Há quantos anos está na empresa: _____ anos	
<b>Se respondeu que trabalha nesta empresa há mais de 3 anos:</b>	
<i>“Acho que já fui mais ligado a esta organização”</i>	
<input type="radio"/>	VERDADEIRO
<input type="radio"/>	FALSO
<b>Tipo de vínculo:</b>	
<input type="radio"/>	Contrato de trabalho com termo
<input type="radio"/>	Contrato de trabalho sem termo
<b>Cargo desempenhado:</b>	
<input type="radio"/>	Subordinado
<input type="radio"/>	Chefia
<b>Tipo de horário de trabalho:</b>	
<input type="radio"/>	Normal
<input type="radio"/>	Turno
<input type="radio"/>	Isenção

<b>GRUPO 2 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>		
	1	2	3	4	5	6	7
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7

<b>GRUPO 3 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>	<b>Discordo Fortemente</b>			<b>Concordo Fortemente</b>		
	1	2	3	4	5	6
Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções.	1	2	3	4	5	6
O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5	6
Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	1	2	3	4	5	6
As comunicações dentro desta organização parecem boas.	1	2	3	4	5	6
Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.	1	2	3	4	5	6
Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6
O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
Os objectivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6
Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização.	1	2	3	4	5	6
As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais.	1	2	3	4	5	6
O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
Gosto dos colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6
Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5	6
Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6

Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5	6
Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	1	2	3	4	5	6
Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6
Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	1	2	3	4	5	6
O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6