

Determinantes e Efeitos da Satisfação no Trabalho – uma análise empírica

Dissertação de Mestrado

Sancha Nair Baptista de Azevedo

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

Determinantes e Efeitos da Satisfação no Trabalho – uma análise empírica

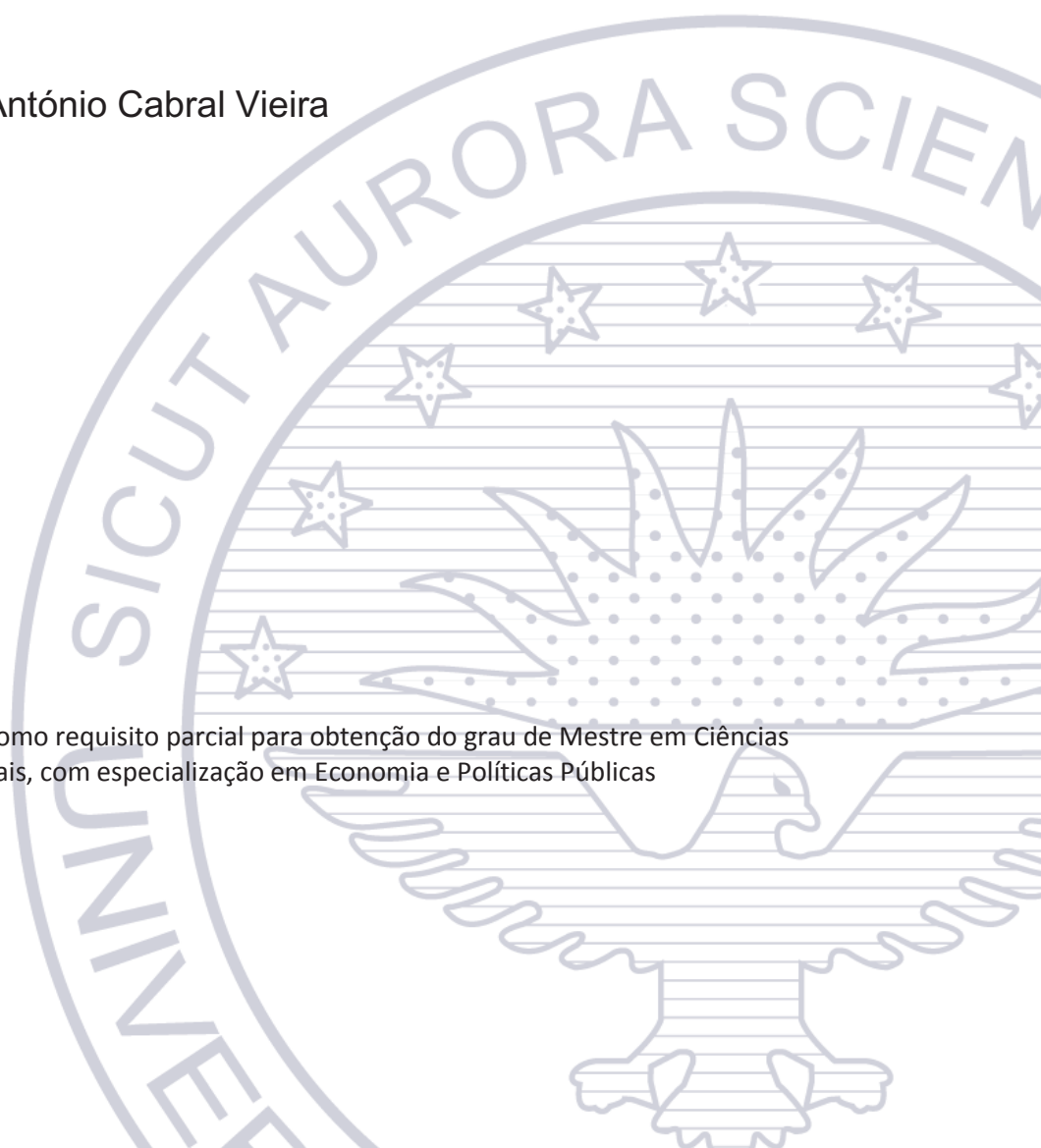
Dissertação de Mestrado

Sancha Nair Baptista de Azevedo

Orientador

Prof. Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Economia e Políticas Públicas



Resumo

A literatura económica considera que a satisfação no trabalho é lucrativa para as empresas. Entre outros aspetos, é normalmente referido que trabalhadores satisfeitos estão mais motivados, têm menor absentismo e menor taxa de abandono (saída) voluntário, mudando-se para outras empresas ou outras organizações. Este trabalho analisou, em particular, o efeito da satisfação na intenção do trabalhador mudar de entidade patronal. Os resultados indicam que a satisfação constitui apenas um dos determinantes de tal comportamento. De facto, para cada nível de satisfação, a intenção pode variar significativamente com base nas características observadas do trabalhador e do seu posto de trabalho. Do ponto de vista da análise de dados, foi possível constatar que a versão paramétrica do modelo probit ordenado, a qual é mais comum na literatura para a análise de variáveis dependentes ordinais, é rejeitada contra uma versão semi- não paramétrica.

Palavras-chave: satisfação do trabalho; efeitos da satisfação no trabalho; mudança de emprego; probit ordenado; estimação semi- não paramétrica

Abstract

The economic literature considers job satisfaction to be profitable for firms. Among other things, it is often argued that satisfied workers are more motivated, have less absenteeism and lower turnover rates. In particular, this paper analyzed the effect of satisfaction on an employee's intention to change employers (turnover). The results indicate that satisfaction matters but does not fully explain such behavior. In fact, for each level of satisfaction that turnover intentions may still vary significantly based on observed worker and job characteristics. As far as data analysis is concerned, it was found the parametric version of the ordered probit model, which is more common in the literature for the analysis of ordinal dependent variables, is rejected against a semi-nonparametric alternative.

Keywords: job satisfaction; effects of job satisfaction; job turnover; ordered probit; semi-nonparametric estimation.

AGRADECIMENTOS

Tendo chegado ao fim de uma jornada académica, surge o sentimento de realização. Contudo, o “dever cumprido” é apenas conseguido devido ao apoio de pessoas importantes que acompanharam, não só o meu percurso académico, mas também todos os passos que percorri na vida até ao momento.

Aos meus pais, John e Cinira, e à minha irmã Bárbara, meus fiéis companheiros, o meu obrigado por todo o apoio, conselhos e risadas que permitiram que a felicidade e a união fossem uma constante.

Ao meu namorado Paulo, pelo seu carinho, atenção e amor ao longo de toda a minha jornada académica e por ter feito com que o nosso companheirismo e união prevalecessem sempre ao longo do tempo.

Aos meus avós, Maria Lúcia e Manuel, ao meu primo André e à minha avó Maria por demonstrarem o seu apoio e amor ao ver-me crescer.

Por último, quero agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José Cabral Vieira, pela sua disponibilidade, atenção e orientação perante todas as minhas questões ao longo deste estudo.

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Tabelas	v
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 – Satisfação no Trabalho: conceito	3
2.2 – As determinantes da satisfação no trabalho	6
2.2.1 – Fatores Pessoais	6
2.2.2 – Fatores do Trabalho.....	14
2.2.3 – Fatores Mútuos.....	22
2.3 – Efeitos da satisfação/insatisfação no trabalho	27
CAPÍTULO III – ANÁLISE EMPÍRICA.....	33
3.1 – Apresentação do Problema a Analisar.....	33
3.2 – Os Dados	33
3.3 – Modelo Econométrico	38
3.4 – Resultados	41
3.4.1 – Seleção do Modelo.....	41
3.4.2 – Análise dos Resultados	42
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Amostra	34
Tabela 2 – Testes do rácio de verosimilhança para seleção do modelo	42
Tabela 3 – Resultados estimados	43
Tabela 4 – Teste de hipóteses para variáveis explicativas	47

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A satisfação no trabalho tornou-se um assunto de grande interesse nas Ciências Sociais e, naturalmente, no âmbito da Economia e da Gestão. A literatura sobre o assunto argumenta que a análise da satisfação no trabalho é importante na medida em que a mesma contém informação útil sobre aspetos do comportamento individual no contexto de trabalho (Hamermesh, 1977; Akerlof *et al.*, 1988; Shields e Price, 2002), sobre o absentismo, a retenção dos trabalhadores na empresa e a produtividade (Vroom, 1964; Mangione e Quinn, 1975; Clegg, 1983). Geralmente, trabalhadores mais satisfeitos têm menores taxas de absentismo, maior produtividade, maior eficiência e menor rotatividade (Valentine *et al.*, 2011).

Além disso, a satisfação no trabalho é considerada um indicador do bem-estar individual (Argyle, 1989; Judge e Watanabe, 1993). Como consequência, vários estudos tentaram identificar as determinantes da satisfação no trabalho, uma vez que, quando esta não se verifica, os seus efeitos (negativos) são bastante evidentes. A evidência empírica disponível indica que, embora os salários sejam importantes, eles não explicam a variação nos níveis reportados de satisfação no trabalho. Por exemplo, Clark (1996) conclui que depois de controlar os salários e um grande conjunto de outras variáveis, as mulheres estão mais satisfeitas no trabalho do que os homens.

De acordo com variados estudos, a satisfação no trabalho depende ainda de variáveis como a idade do trabalhador, salário comparativo, nível de educação, dimensão da entidade empregadora, filiação sindical e horas de trabalho, entre outras características do trabalhador ou do emprego (Borjas, 1979; Miller, 1990; Meng, 1990; Idson, 1990; Clark, 1996, 1997; Clark e Oswald, 1996; Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2000; Sloane e William, 2000). Alguns trabalhos examinaram, também, o impacto das habilitações, assim como os desalinhamentos entre a capacidade/formação do trabalhador e a requerido pelo emprego

(Battu *et al.*, 1999; Vieira, 2005; Belfield e Harris, 2002; Johnson e Johnson, 2002; Allen e van der Velden, 2001).

Este trabalho pretende contribuir para a literatura sobre os efeitos da satisfação no trabalho no comportamento dos trabalhadores. Em particular, analisa até que ponto é que trabalhadores mais satisfeitos têm uma menor intenção de procurar outro emprego e abandonar a empresa (*turnover intention*). De facto, Valentine *et al.* (2011) referem que os funcionários com um maior nível de satisfação apresentam menor probabilidade de deixar as suas empresas. Além disso, outros estudos revelam que pode ser vantajoso para as empresas reter os trabalhadores, ou seja, reduzir o *turnover* (Feinstein e Vondrasek, 2001; Pizam e Thornburg, 2000; Hinkin e Tracey, 2000). O trabalho averigua, ainda, até que ponto é que o efeito das variáveis normalmente utilizadas na literatura como determinantes da satisfação no trabalho exercem apenas um efeito indireto sobre aquela intenção (ou seja, somente via satisfação), ou se elas próprias também exercem um efeito direto. Os dados a utilizar são retirados do *International Social Survey Programme (ISSP)*.

O trabalho encontra-se organizado como segue: o capítulo II apresenta uma revisão da literatura; o capítulo III descreve o problema a analisar, os dados, a escolha do modelo econométrico e apresenta os resultados da respetiva estimação; finalmente, no capítulo IV, são apresentadas as principais conclusões, limitações e pistas para trabalho futuro.

CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Satisfação no trabalho: conceito

A satisfação no trabalho é uma área bastante complexa no que respeita à gestão de empresas e que merece atenção por parte dos seus diretores, uma vez que são as pessoas que, em conjunto, tornam possível a existência e funcionamento de uma organização. Quando se aborda a temática da satisfação no trabalho, de imediato surgem as questões: O que é? O que a define? Com que se relaciona? Perante todas estas perguntas, vários foram os autores que se dedicaram a elas por forma a fornecer respostas. Assim, o conceito, por si só, é uma questão que apresenta diversas abordagens na literatura internacional.

Quando se refere satisfação no trabalho, geralmente é feita associação ao indivíduo enquanto ser humano, com sonhos, expectativas, desejos, necessidades e aquilo que este considera ou não satisfação. Nesta ótica, a satisfação no trabalho representa a correspondência entre as expectativas do indivíduo criadas no momento da oferta de emprego e a realidade aceite. Deste modo, torna-se possível afirmar que a satisfação no trabalho está intimamente ligada ao comportamento individual no local de trabalho (Davis e Nestrom, 1985).

Um indivíduo satisfeito no trabalho é aquele que desempenha funções pelas quais tem gosto, orgulho e se esforça por forma a ter um bom desempenho, pelo qual é congratulado/reconhecido. Neste contexto, Reilly (1991) define satisfação no trabalho como um sentimento ou uma atitude geral que um trabalhador tem acerca do seu trabalho, sendo que é influenciado pela perceção do trabalho de alguém. Esta definição vai ao encontro da que é descrita por Kaliski (2007), que considera a satisfação no trabalho o fator-chave que leva ao reconhecimento, promoção e à conquista de outros objetivos que contribuem para um sentimento de satisfação.

Este conceito pode, ainda, ser definido como o nível de contentamento do trabalhador relativamente às recompensas auferidas pelo trabalho desempenhado (Statt, 2004). De igual forma, Ellickson e Logsdon (2002) definem a satisfação no trabalho como o grau em que os funcionários gostam do seu trabalho.

Por seu turno, Vroom (1964) defende que a satisfação no trabalho depende do papel desempenhado pelo colaborador no local de trabalho. Assim, esta corresponde a um conjunto de orientações afetivas por parte dos indivíduos em relação às atuais funções de trabalho.

Na perspectiva de Spector (1997), este conceito relaciona-se com a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e a todas as suas condicionantes. Nesta ótica, qualquer situação no trabalho pode originar um sentimento de satisfação ou insatisfação, que Schermerhorn (1993) define como uma resposta afetiva ou emocional em relação a vários aspetos do trabalho de um funcionário. Segundo Rose (2001), o nível de satisfação no trabalho funciona como um indicador do grau de integração dos trabalhadores numa determinada organização.

O termo satisfação no trabalho refere-se, assim, ao conjunto de atitudes e sentimentos que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho: atitudes positivas indicam satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas indicam insatisfação no trabalho (Armstrong, 2006).

Também Brief (1998) afirma que a satisfação no trabalho corresponde a um estado emocional que resulta de uma avaliação afetiva da experiência de trabalho, assim como Locke (1976) define a satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação das suas experiências profissionais. Implícita nesta explicação está a importância do afeto, do sentimento, da aprendizagem e da noção de pertença.

Considera-se, então, que a satisfação no trabalho representa um sentimento que surge como resultado da percepção de que o emprego está interligado a necessidades materiais e psicológicas (Aziri, 2008), consistindo num aglomerado de sentimentos e crenças que as pessoas têm sobre o seu emprego atual (George e Jones, 1999). Neste sentido, o facto de um indivíduo estar satisfeito ou insatisfeito no trabalho depende dos seus valores, das suas ideologias, do seu feitio e carácter e da sua religião.

Tal como referido anteriormente, a satisfação no trabalho varia de indivíduo para indivíduo, uma vez que depende da apreciação efetuada pelo próprio acerca da sua situação profissional; depende do modo como este quantifica o seu grau de contentamento relativamente à sua função. Trata-se, em certa medida, de uma questão pessoal. Desta forma, torna-se possível afirmar que a satisfação no trabalho se equipara a uma atitude, um estado de espírito singular para cada indivíduo. Poderia ser associada a um sentimento de realização pessoal, percecionada de forma quantitativa ou qualitativa (Mullins, 2005).

Tal como visto até agora, e em alguns autores citados anteriormente, a perspetiva da singularidade de cada indivíduo está associada à existência de uma diversidade de definições de satisfação no trabalho. Contudo, este conceito está também associado a questões externas ao indivíduo, correspondendo ainda a uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que fazem com que uma pessoa sinta uma verdadeira satisfação com o seu trabalho (Hoppock, 1935; Hoppok e Spielgler, 1938). Esta abordagem sugere que a satisfação no trabalho depende de um conjunto de fatores externos e internos ao indivíduo que influenciam o seu sentimento de satisfação.

De acordo com as perspetivas sobre o conceito "satisfação no trabalho", torna-se perceptível a dificuldade em encontrar algum consenso na literatura internacional. De facto, esta questão foi realçada por Lima *et al.* (1988), que referiram que este conceito tem sido

objeto de estudo de variados autores, não se tendo apresentado fácil a sua definição na literatura, pelo que não existe consenso, mas sim várias perspetivas.

Em suma, pode concluir-se que, apesar de existir uma diversidade de perspetivas e definições, estas são complementares. Ou seja, não existe apenas uma única definição, nem uma definição errada. Todas estarão corretas, apenas dependendo do contexto e do indivíduo que nele se insere.

2.2 As determinantes da satisfação no trabalho

Após a compreensão do conceito, importa analisar que fatores contribuem para a satisfação no emprego. Heller *et al.* (2002) e Dorman e Zapf (2001) sugerem que a satisfação no trabalho engloba dois tipos de fatores, nomeadamente: fatores situacionais, tais como as condições de trabalho (oportunidades de promoção, salário e características relativas ao trabalho, reconhecimento, entre outros) e os fatores pessoais (personalidade, autoestima, emoções, entre outros). De acordo com a literatura existente, subsiste uma diversidade de determinantes que ultrapassam as referidas por Heller *et al.* (2002) e Dorman e Zapf (2001), pelo que, adotando uma lógica semelhante à deles, foi possível segmentar as determinantes da satisfação no trabalho em três diferentes níveis: fatores pessoais (fatores intrínsecos ao indivíduo), fatores do trabalho (extrínsecos ao indivíduo) e fatores mútuos (fatores simultaneamente intrínsecos e extrínsecos, que combinam a realidade pessoal com o ambiente de trabalho).

2.2.1 Fatores Pessoais

Diversos autores verificaram que a satisfação no trabalho era afetada por fatores pessoais como a idade, género, saúde, religião, estado emocional, entre outros. Clark *et al.* (1996) desenvolveram um estudo na população britânica para analisar as variações na

satisfação no trabalho associadas à idade, tendo encontrado fortes evidências de uma relação em forma de U entre idade e satisfação no trabalho. Esta conclusão vai ao encontro da apresentada por Herzberg *et al.* (1957): “em geral, a satisfação é maior entre os jovens trabalhadores. Ela tende a diminuir durante os primeiros anos de trabalho. O ponto baixo é atingido quando os trabalhadores estão no meio e final dos vinte ou trinta e poucos anos. Após esse período, a satisfação no emprego aumenta constantemente com a idade. Para além disso, a forma de U é um pouco mais acentuada para os homens do que para as mulheres.” Tal pode dever-se ao facto de os homens terem maior probabilidade de serem promovidos para empregos mais altos à medida que envelhecem, com características atraentes como autonomia, autoridade, aumento de salário e *status* (Clark *et al.*, 1996). Existe, também, a justificação de que as pessoas mais velhas optam pela sua transferência para empregos de características mais desejáveis, em resultado das quais se espera que estejam mais satisfeitas (Janson e Martin, 1982; Kalleberg e Loscocco, 1983; Wright e Hamilton, 1978). Efetivamente, variações significativas na satisfação no trabalho ao longo da idade são habitualmente encontradas: os funcionários mais velhos tendem a relatar maior satisfação do que os mais jovens, pois diferenças nos valores e experiências de vida podem explicar alguns padrões de idade (Doering *et al.*, 1983; Glenn *et al.*, 1977; Warr, 1992).

No entanto, a idade não influencia apenas os valores e a perceção de satisfação no trabalho. As diferenças etárias refletem-se, ainda, em diferentes níveis de satisfação em relação à vida em geral (Campbell *et al.*, 1976) e nos níveis de depressão (Clark e Oswald, 1994; Ryff, 1989).

Analisando o género no contexto da satisfação no trabalho, as mulheres apresentam, em relação aos homens, diferenças comportamentais e de atitude devido a diferenças na sua socialização, o que acaba por afetar as expectativas sociais/culturais, potenciais oportunidades de trabalho e as relações familiares (Parsons, 1955). Assim sendo, será de

esperar que os indivíduos tenham diferentes perceções relativamente à satisfação no trabalho consoante o género. Golembiewski (1977) e Keaveny *et al.* (1978) relataram diferenças na satisfação no trabalho entre homens e mulheres. Clark (1996) conclui que, depois de controlar os salários e um grande conjunto de outras variáveis, as mulheres estão mais satisfeitas no trabalho do que os homens. Esta ideia é também defendida por Sousa-Poza e Sousa Poza (2003), que, recorrendo a uma base de dados britânica de agregados familiares, concluíram que as mulheres tendem a sentir-se mais satisfeitas do que os homens por terem expectativas mais baixas relacionadas com os empregos precários a que estavam associadas no passado. Bender *et al.* (2005), recorrendo a uma base de dados do Estudo Nacional sobre a força de trabalho nos Estados Unidos, relataram que as mulheres mostraram níveis mais elevados de satisfação no trabalho do que os homens. Aguilar e Vlosky (2010), realizaram um estudo com base em 2.427 trabalhadores dos Estados Unidos, tendo concluído que as mulheres, quando comparadas com os homens, apresentam maior satisfação no trabalho quando há maior perceção/sentido de estabilidade e segurança. Contrariamente a estas visões, Pook *et al.* (2003) desenvolveram um estudo a 932 funcionários na Europa Oriental, tendo sido possível concluir que as mulheres apresentam menor satisfação no trabalho que desempenham, relativamente aos homens. Segundo eles, esta conclusão relaciona-se com o facto de as mulheres desempenharem funções menos aliciantes e desafiantes. Smith *et al.* (1969) verificaram que os homens apresentam maior satisfação no trabalho do que as mulheres. Scott e Dennis (1984) recolheram dados de um grande conjunto de lojas retalhistas dos Estados Unidos, com cerca de 185 funcionários/hora, e concluíram que a satisfação no trabalho é superior nos homens no que respeita à possibilidade de oportunidades de promoção. Estes autores relacionaram este resultado com o facto de os quadros superiores das empresas serem compostos, maioritariamente, por indivíduos do sexo masculino.

A autoestima, temperamento e estado de espírito foram, também, determinantes referidas por diversos autores. De facto, Locke (1976), na sua definição de satisfação no trabalho, realça a importância do afeto, do estado emocional e do pensamento cognitivo, variáveis com as quais o conceito se relaciona. Estas são questões que, por serem próprias e exclusivas de cada indivíduo, que tem a sua forma de pensar e sentir, fazem com que variem as percepções acerca daquilo que consideram (ou não) satisfação no trabalho. Um conjunto acumulado de evidências indica que as diferenças na satisfação profissional entre funcionários podem ser atribuídas, em parte, a diferentes estados de espírito ou temperamentos (House *et al.* 1996). Weiss e Cropanzano (1996) sugerem que a disposição do indivíduo pode influenciar experiências emocionalmente significativas no trabalho, o que, por sua vez, se reflete na sua satisfação. Durante 24 horas, o indivíduo opta por afetar uma parte do seu tempo ao trabalho e outra ao lazer. Porém, a maioria do tempo útil é, geralmente, aplicada ao cumprimento dos objetivos/horário de trabalho, pelo que as circunstâncias que se proporcionam durante este período, boas ou más, acabam por afetar o seu humor, disposição, clareza mental e capacidade de resposta face a desafios colocados por parte da entidade empregadora. Assim sendo, a satisfação no trabalho é algo pretendido pelos indivíduos, estando esta ideia associada ao ditado popular “Quem corre por gosto não cansa”. Ou seja, se as exigências profissionais ocorrerem num contexto de trabalho pelo qual o sujeito tem gosto e vão ao encontro dos seus princípios pessoais, será, decerto, uma situação menos penosa.

De acordo com Melchior *et al.* (2007), as exigências de trabalho e o fraco apoio por parte da equipa de trabalho resultam em episódios de *stress*. Esta conclusão corresponde à defendida por Thomas e Ganster (1995), que desenvolveram uma pesquisa que comprovou a existência de uma relação consistente entre satisfação no trabalho e depressão. Na verdade, há evidências de que a perda de emprego e outros eventos de trabalho estão

associados a sintomas depressivos (Wheaton, 1990). Assim, este estudo sugere que a insatisfação resultante do trabalho afeta a saúde mental dos indivíduos. Wang e Patten (2001) relacionaram o *stress* com a depressão e especularam a hipótese de que os funcionários com maior desgaste psicológico, altos níveis de esforço físico, insegurança no trabalho ou falta de apoio dos colegas de trabalho seriam mais propensos a sofrer de depressão relativamente a indivíduos que apresentaram baixo nível de *stress* em relação a estes fatores. Saijo *et al.* (2014) verificaram que trabalhar longas horas sem folgas, horas extras e horários noturnos contribuíam para o desenvolvimento de *stress* e sintomas de depressão. Steyn e Vawdab (2014) desenvolveram um estudo por forma a associar as características do trabalho (habilidade, relevância da função, autonomia, *feedback*) e os resultados de saúde mental (*stress* e sintomas depressivos) entre trabalhadores de África do Sul. Os resultados, contrariamente aos relatados por Melchior *et al.* (2007) e Wang e Patten (2001), sugerem que as características do emprego estão mais correlacionadas com a satisfação no trabalho do que as questões de saúde mental (*stress* e depressão). Contudo, importa realçar que, enquanto no estudo de Wang e Patten (2001) o apoio social de colegas ou supervisores se apresentou como um efeito moderador e mediador no desenvolvimento de *stress* e depressão, na análise de Steyn e Vawdab (2014) estes dados não foram incluídos, o que limita as suas conclusões. Dubrin (1992) relatou uma relação positiva entre satisfação no trabalho, lealdade, baixa rotatividade e boa saúde mental. Vieira (2005) concluiu que um bom estado de saúde, conjugado com um contrato de trabalho permanente no setor público, aumenta a satisfação no trabalho.

Outros traços de personalidade, como a extroversão e a consciência, foram também relacionados com a satisfação no trabalho (Heller *et al.*, 2002). Trabalhadores com uma atitude positiva sobre si mesmos relataram maior satisfação geral no trabalho (Bono *et al.*, 2000). Como provam os autores supracitados, o temperamento e o caráter, por exemplo,

são fatores pessoais de grande relevância no que respeita à satisfação no trabalho. Contudo, será difícil para as empresas modificar o modo de ser, de pensar e reagir dos funcionários, pelo que cabe a elas adequar a pessoa com características certas para a função certa, para que essa escolha se reflita positivamente na satisfação do trabalho do indivíduo em questão e, por sua vez, no desenvolvimento da empresa.

Na verdade, pode dizer-se que a relação entre trabalho e satisfação com a vida é recíproca – se o trabalho é parte da vida, então esta relação faz sentido: a satisfação no trabalho afeta a satisfação com a vida, mas a satisfação com a vida também afeta a satisfação no trabalho (Judge e Watanabe, 1993).

A cultura dos indivíduos foi, também, referida como um fator que influencia a interpretação daquilo a que corresponde a satisfação e a insatisfação, uma vez que, de país para país, se altera a forma como os funcionários são vistos e valorizados na sua componente humana *vs.* a forma em que são vistos como “instrumentos” (Jackson, 2002). Dito de outro modo, a importância da cultura reflete-se na forma como os funcionários são vistos e valorizados entre países / culturas (Jackson, 2002).

Neste sentido, a globalização tem desafiado os responsáveis de recursos humanos, na medida em que estes devem considerar os fatores culturais (que ultrapassam as fronteiras nacionais e influenciam as atitudes dos funcionários) na adequação às funções que pretendem que os indivíduos desempenhem. Hofstede (1980, 1985) conduziu uma investigação sobre as atitudes dos funcionários de 67 países e descobriu que os dados se agrupavam em quatro dimensões principais e que os países variavam sistematicamente ao longo das mesmas: (1) individualismo-coletivismo; (2) evitar a incerteza *vs.* assumir riscos; (3) distância ao poder; e (4) masculinidade / feminilidade. Por exemplo, constatou-se que nos Estados Unidos predominava o sentido de individualismo, com reduzida distância ao poder e com predisposição para alto risco; o México era rico em coletivismo, com grande

distância ao poder e orientação para evitar risco/incertezas. As quatro dimensões têm sido um método útil, não só para entender as diferenças culturais nas atitudes dos funcionários, mas também para reconhecer a importância das causas culturais nessas mesmas atitudes. Outros autores mostraram que o país / cultura é um forte preditor de atitudes dos funcionários, bem como do tipo de trabalho adequado a cada pessoa (Saari, 2000; Saari e Erez, 2002; Saari e Schneider, 2001).

Tal como a diversidade cultural está interligada com a necessidade de inclusão e interpretação por parte dos gestores, a diversidade de religiões também assim o exige. A singularidade de cada indivíduo não é perceptível apenas pela sua impressão digital, pelo seu aspeto físico ou pelas suas características próprias, como a idade, género, entre outros aspetos. A singularidade é igualmente visível nos ideais de cada um, na sua fé, independentemente da religião. A espiritualidade é uma questão que sugere ligação com a satisfação no trabalho, uma vez que implica modos de pensar, reagir, sentido de lealdade, comprometimento, seriedade de acordo com ensinamentos defendidos e praticados por cada um.

Contrariamente a Grabhorn (1980), que não encontrou associação entre religiosidade e satisfação no trabalho, existem referências na literatura internacional que interligam a espiritualidade e a religião com a satisfação no trabalho por forma a analisar os efeitos da fé nas atitudes e opiniões desenvolvidas sobre as funções desempenhadas. De facto, é possível especular a relação da religião com a satisfação no trabalho, já que esta última é definida por muitos como um estado emocional e afetivo (Locke, 1976; Schermerhorn, 1993; Brief, 1998, por exemplo) que se pressupõe ser influenciado pelas máximas e valores da religião. Hill *et al.* (2000) e Habibi (2003) indicam que a religião envolve sentimentos e modos de pensar que visam guiar a Humanidade à felicidade o que, por sua vez, influencia a disposição dos indivíduos.

De facto, a religiosidade e a satisfação no trabalho surgem relacionadas com a teoria da personalidade e valores. Esta teoria sugere que as crenças religiosas são um pilar da construção da personalidade da pessoa e que os valores influenciam positivamente o seu desempenho, incluindo o aumento da satisfação no trabalho (Koberg e Chusmir, 1989). Parasuraman *et al.* (1984) descobriram que a intensidade do envolvimento religioso era preditiva da satisfação no trabalho. De igual forma, Kolodinsky *et al.* (2008) verificaram que a espiritualidade se relaciona positivamente com a satisfação profissional.

Ghazzawi *et al.* (2016) estudaram uma amostra de 741 funcionários e gerentes religiosos e não religiosos de organizações e empresas do sul da Califórnia. Neste estudo, consideraram as cinco maiores religiões, nomeadamente, o budismo, o cristianismo, o hinduísmo, o islamismo e o judaísmo, tendo sido possível concluir que o compromisso religioso afeta positivamente a satisfação no trabalho, embora haja dissemelhanças conforme a religião. Rich (2007) sugeriu que os valores do budismo, particularmente a compaixão e outros valores comunitários, podem fazer com que os enfermeiros budistas tenham boas relações de trabalho e, conseqüentemente, maior satisfação no trabalho. Yousef (2001), com base num estudo efetuado a 425 funcionários muçulmanos, concluiu que a ética de trabalho islâmica afeta diretamente, tanto a satisfação no trabalho, como o comprometimento organizacional. De facto, verificou-se que os funcionários muçulmanos mais religiosos apresentavam maior dedicação ao seu trabalho (Ali 1987; Ali *et al.*, 1995). De acordo com o estudo desenvolvido por Ravari *et al.* (2009), as enfermeiras iranianas consideraram o seu trabalho como uma forma de adorar a Deus e de Ele guiar o caminho da vida. Neste contexto, as enfermeiras mostraram maior motivação no trabalho e obtiveram maior satisfação pelo desempenho das suas funções, uma vez que classificaram o seu trabalho como uma designação divina. Ghazzawi e Smith (2009) sugeriram que uma forte fé religiosa poderia influenciar os valores individuais (desenvolvidos e fortalecidos pela

religião praticada), as influências sociais (forma como os ensinamentos religiosos influenciam as atitudes, comportamentos e forma de pensar (Pava, 1998)) e a satisfação geral com a vida, relacionada com o seu propósito no Mundo (Tait *et al.*, 1989, descobriram que quanto maior o grau de satisfação geral com a vida, maior o grau de satisfação no trabalho).

As religiões podem, também, desempenhar um papel na criação de reações positivas em relação ao trabalho, ajudando os crentes a pensar no seu trabalho como transcendente ao momento imediato, mesmo quando o momento é desagradável (Kutcher *et al.*, 2010; Vitell, 2009; Constantine *et al.*, 2006). Além disso, pessoas que têm fortes ligações religiosas podem ser capazes de integrar experiências de trabalho negativas, superando-as mais facilmente do que as pessoas menos crentes (Kolodinsky *et al.*, 2008; Martinson e Wikening 1983). Assim, pode dizer-se que a religiosidade pode encorajar os funcionários a prestar um bom serviço, mesmo perante as situações menos agradáveis. A fé contribui para um estado mental saudável, o que permite que uma pessoa enfrente com maior facilidade os desafios com que se depara no dia-a-dia do trabalho (Davis *et al.*, 2004). Assim, de acordo com os autores citados anteriormente, torna-se possível supor que uma pessoa religiosa que trabalha numa organização que não aceita expressões religiosas viva um conflito que leve a uma menor satisfação no trabalho.

2.2.2 Fatores do Trabalho

George e Jones (2008) defendem que, além das atitudes dos trabalhadores dependerem do seu emprego como um todo, estas dependem igualmente de um conjunto de aspetos específicos, como tipo de trabalho, colegas, chefes e os salários. Deste modo, apesar da satisfação no trabalho apresentar, de acordo com alguns autores, uma relação com fatores pessoais, também o salário comparativo, a dimensão da entidade empregadora, a filiação e

o número de horas de trabalho são fatores próprios do ambiente de trabalho que influenciam a percepção de satisfação no emprego (Borjas, 1979; Miller, 1990; Meng, 1990; Idson, 1990; Clark, 1996,1997; Clark and Oswald 1996; Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2000; Sloane e William, 2000).

Estudos indicam que quando os funcionários são solicitados a avaliar diferentes aspetos de seu trabalho, como supervisão, salários, oportunidades de promoção, colegas de trabalho, entre outros, a natureza do trabalho em si é, geralmente, considerada a componente mais importante (Judge e Church, 2000; Jurgensen, 1978). Esta conclusão não invalida a importância das restantes características; porém, o que muitas vezes se verifica, é uma discrepância entre a importância atribuída às características do trabalho pelos funcionários e o que os chefes julgam que os funcionários irão valorizar. Kovach (1995) desenvolveu uma pesquisa por forma a avaliar a importância atribuída às características do trabalho conforme o sujeito que as avalia. No seu estudo, os funcionários classificaram o trabalho cativante como o atributo mais importante do trabalho e os salários em quinto lugar, enquanto os gestores julgavam que os funcionários iriam atribuir maior destaque ao salário em detrimento do interesse da função. Através das conclusões relatadas por Kovach (1995), torna-se claro o desajustamento que muitas vezes se verifica entre o valorizado pelos funcionários e o que os chefes julgam que eles considerariam de interesse. Esta situação dá lugar a um distanciamento entre os funcionários e os seus chefes, na medida em que os colaboradores podem sentir que não são compreendidos pelos seus superiores, o que se poderá revelar de forma negativa na satisfação no trabalho. Este é um laço que é necessário estabelecer, uma vez que é essencial compreender o que contribui positivamente para a satisfação no trabalho para que os colaboradores se sintam incluídos nas preocupações dos seus chefes - situação fundamental para o desenvolvimento de um sentido de pertença e lealdade para com a empresa.

Um estudo realizado por Vanderberg e Lance (1992) demonstrou uma forte correlação entre satisfação no trabalho e lealdade do colaborador: quanto maior o grau de satisfação no trabalho, maior a lealdade. A lealdade dos colaboradores é um dado extremamente relevante para gestores de recursos humanos, pois se esta não se verificar num alto nível, pode resultar em consequências negativas para a empresa. Importa, neste contexto, distinguir possíveis tipos de lealdade: Lealdade Afetiva (quando o colaborador sente uma ligação emocional com a organização); Lealdade Normativa (quando o colaborador sente que “deve” algo à empresa); Lealdade de Continuidade (quando o colaborador não demonstra interesse em procurar um emprego noutra organização).

Aguilar e Vlosky (2010) realizaram um estudo com base em 2.427 trabalhadores dos Estados Unidos, tendo sido possível averiguar que o desafio inerente à função desempenhada, avaliação de desempenho, autonomia, estabilidade e segurança são fatores que apresentam um impacto positivo e efeito estatisticamente significativo na satisfação no trabalho. Por sua vez, na perspetiva de George e Jones (1999), esta é influenciada, tanto pelas atitudes do indivíduo sobre o trabalho, como pelas características do trabalho (tipo de trabalho, colegas, salário, supervisores, por exemplo). De acordo com um estudo desenvolvido por Vieira (2005), a satisfação no trabalho apresenta uma relação positiva com o salário/hora, ou seja, quanto maior o salário/hora, maior a satisfação. Esta conclusão vai ao encontro da teoria económica que defende que a utilidade do trabalho, medida como satisfação no trabalho, depende positivamente do salário e negativamente das horas de trabalho, e depende, também, de outras características específicas do trabalho e específicas do trabalhador (Vila e García-Mora, 2005).

Herzberg (1959) relatou que a satisfação no trabalho depende de um conjunto de condições, tais como a remuneração e benefícios, reconhecimento de promoções e condições de trabalho. Este afirma que, se um trabalhador está satisfeito com

o salário auferido e recebe o reconhecimento do chefe pelo trabalho desempenhado, é mais provável que ele sinta satisfação no trabalho.

O sistema de recompensas no trabalho foi um tema abordado por diversos autores. Segundo Kalleberg (1977), recompensas correspondem ao que o indivíduo recebe pelo desempenho das suas funções, ou aquilo que este percebe como “recompensa”. Este autor argumentou ainda que a satisfação no trabalho é afetada, tanto por valores do trabalho (significado que cada indivíduo atribui ao papel desempenhado), como por recompensas (financeiras ou outras), sendo que estas últimas estão significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho.

Clifford (1985) dividiu as recompensas do trabalho em duas categorias: recompensas intrínsecas e extrínsecas. Considerou como recompensas intrínsecas a autonomia (liberdade/independência), a significância/importância atribuída às tarefas desenvolvidas e envolvimento (interesse acerca das tarefas desempenhadas); como recompensas extrínsecas, consideraram-se os benefícios financeiros e as recompensas organizacionais.

Watson e Meiksins (1991) sugeriram que as recompensas do trabalho estavam fortemente correlacionadas com a satisfação no trabalho, não havendo diferenças significativas entre géneros. Contudo, Kalleberg e Loscocco (1983) confirmaram que as mulheres recebem significativamente menos recompensas de emprego que os homens.

Na perspetiva de Watson e Meiksins (1991), a importância da tarefa e o envolvimento foram definidos como principal preditor da satisfação no trabalho. Kalleberg e Griffin (1980) estudaram as diferenças nas recompensas no trabalho como resultado do estatuto e ocupação, tendo concluído que estas tinham efeitos independentes sobre ambos os tipos de recompensas. Rehman *et al.* (2010) desenvolveram um estudo no Paquistão com o objetivo de aferir o impacto das recompensas no trabalho na satisfação do trabalho. Com os dados recolhidos de uma companhia elétrica no Paquistão (FESCO), foi possível concluir que

tanto as recompensas extrínsecas, como as intrínsecas são significativas para a satisfação no trabalho. Contudo, as primeiras apresentam uma relação mais forte com a satisfação no trabalho, pelo que os trabalhadores da FESCO têm maior preocupação com as recompensas financeiras auferidas relativamente ao trabalho desempenhado.

Ali *et al.* (2013), recorrendo a 212 entrevistados, gerentes numa cadeia de *fast food* na Malásia, concluíram que as cinco dimensões do trabalho consideradas (autonomia, *feedback*, variedade de habilidades, identidade da função e importância da função) influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Ravinder e James (1977) descobriram que a satisfação no trabalho de funcionários de nível mais baixo pode ser incrementada, aumentando a sua autonomia. Anjum (2014) estudou a hipótese de ter as características do trabalho (habilidades, identidade da função, relevância da função, autonomia, *feedback*) como antecedente da satisfação no trabalho, recorrendo a 100 funcionários do setor bancário de Lahore (Paquistão). Da sua análise, foi possível concluir que as características do trabalho afetam significativamente a satisfação no trabalho, sendo a identidade da função o preditor com maior significância. Andrew *et al.* (2016), ao desenvolverem um estudo na Malásia, averiguaram que as características do trabalho (variedade de habilidades, identidade da função, relevância da função e autonomia) estão significativamente correlacionadas com a satisfação no trabalho, sendo a identidade da função a que apresenta maior correlação. Katsikea *et al.* (2011) descobriram que níveis mais altos de autonomia, variedade de habilitações e *feedback* influenciavam positivamente a satisfação no trabalho. Além disso, a satisfação no trabalho apresentou uma relação positiva com o comprometimento organizacional.

Ozturk *et al.* (2013) utilizaram dados de 252 trabalhadores da indústria hoteleira na Turquia para desenvolverem duas análises de regressão múltipla com o objetivo de identificar o impacto das características do trabalho na satisfação no trabalho dos

funcionários e no comprometimento organizacional. Recorreram, também, a uma análise de regressão simples, utilizada para identificar a relação entre a satisfação geral no trabalho e o comprometimento com a empresa. Os resultados obtidos permitiram aferir que as características do trabalho, a interação, o *feedback* e a autonomia tiveram impactos significativos, tanto na satisfação no trabalho, como no comprometimento. Para além disso, verificou-se a existência de uma relação significativa entre satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

De facto, existe uma relação entre as características do trabalho e a atitude dos funcionários com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Stone e Porter, 1975). Esta é uma questão essencial, uma vez que os recursos humanos são fundamentais na atividade de uma empresa, pelo que se torna imperativo diminuir os fatores que contribuem para elevados níveis de rotatividade e de absentismo. O comprometimento organizacional é considerado uma variável importante na compreensão do comportamento dos funcionários e provou ser um fator mais relevante na predição da rotatividade do que a satisfação no trabalho (Mowday *et al.*, 1979). Aliás, de acordo com Vandenberg e Lance (1992), a satisfação no trabalho é um preditor significativo do comprometimento organizacional.

Steers (1977) verificou que tanto as características pessoais (como idade e escolaridade), como as características laborais se encontravam significativamente relacionadas ao comprometimento organizacional. Por sua vez, Lam e Zhang (2003) examinaram a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e várias características do trabalho na indústria de *fast food* de Hong Kong, verificando que cinco dimensões das características do trabalho (trabalho desafiante, sentido de realização, relevância da função, colegas de trabalho, segurança) afetavam tanto a satisfação no trabalho, como o comprometimento organizacional. O estudo empírico de Yao e Wang

(2006) afirma que o comprometimento afetivo pode prever a satisfação no trabalho de um funcionário. No entanto, outros apoiam a conclusão de que a satisfação no trabalho prediz o comprometimento organizacional (Gazzoli, *et al.*, 2012). Silva (2006) afirmou que essa relação pode ocorrer em ambos os sentidos, ou seja, os funcionários comprometidos tendem a sentir-se satisfeitos, e vice-versa.

Wukandari *et al.* (2014) verificaram que a satisfação no trabalho pode ser considerada uma variável de mediação entre a liderança da mudança e o compromisso com a mudança. Foi possível aferir esta conclusão no contexto de 539 funcionários pertencentes a empresas públicas na Indonésia. Liderança da mudança foi definida como o comportamento que visa acompanhar e monitorizar a adaptação dos indivíduos a novas circunstâncias (Herold *et al.*, 2008; Liu, 2010). Ou seja, corresponde à postura adotada pelos líderes para promover a mudança de hábitos ou rotinas. Por sua vez, o compromisso com a mudança relaciona-se com a predisposição do indivíduo para aceitar a alteração que lhe foi proposta. Herscovitch e Meyer (2002) definiram o compromisso de mudar como uma força que vincula um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem-sucedida de uma iniciativa de mudança. Yousef (1998) mencionou que mudanças no comportamento de liderança levarão ao aumento dos níveis de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho. De igual forma, Albion e Gagliardi (2007) concluem que, durante a mudança organizacional, o comportamento de liderança está relacionado com a satisfação no trabalho. Isto é, para promover satisfação no trabalho é essencial apresentar um modo de liderança adequado para que os todos os colaboradores sintam confiança e apoio numa fase de transição. Assim, a satisfação dos funcionários deve ser uma preocupação dos seus responsáveis antes, durante e depois da mudança organizacional, para que seja possível estabelecer um elevado grau de comprometimento destes com a mudança e com a própria organização.

As condições físicas de trabalho foram, também, consideradas uma determinante da satisfação no trabalho. Arnold e Feldman (1996) consideraram como parte das condições de trabalho fatores como a temperatura, iluminação, ventilação, higiene, ruído, número de horas de trabalho e recursos. Perante estas condições, o trabalhador irá preferir as que resultem em maior conforto físico e conveniência. A ausência de tais condições de trabalho, entre outras coisas, pode afetar o bem-estar mental e físico do trabalhador (Baron e Greenberg, 2003). As conclusões de um estudo dinamarquês sugerem que a melhoria das dimensões físicas do ambiente de trabalho pode ter um impacto positivo sobre a produtividade das empresas (Buhai *et al.*, 2008). Robbins (2001) defende que as condições de trabalho irão influenciar a satisfação no trabalho, pois os funcionários estão preocupados com um ambiente de trabalho confortável. Por sua vez, isso resultará num nível mais positivo de satisfação no trabalho.

Spector (1997) observou que a maioria das empresas ignora o ambiente de trabalho dentro da sua organização, resultando num efeito adverso no desempenho dos seus funcionários. Segundo ele, o ambiente de trabalho consiste em segurança para os funcionários, segurança no emprego, bom relacionamento com os colegas de trabalho, reconhecimento e motivação para um bom desempenho e participação em processos de decisão da empresa. Este autor defende ainda que o colaborador se deve sentir incluído por forma a desenvolver um maior grau de comprometimento e pertença. De acordo com Brough e Frame (2004), as condições de trabalho são definidas como o local de trabalho de um empregado, os instrumentos de trabalho, o próprio trabalho, a política da organização e as regras organizacionais. Raziqa e Maulabakhsha (2015) verificaram que há uma relação positiva entre o ambiente de trabalho e a satisfação no trabalho. Os funcionários que trabalham nos setores bancário, universitário e de telecomunicações concordaram que o ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental na satisfação no trabalho. Os

resultados são apoiados por Lee e Brand (2005), que no seu estudo concluíram que a satisfação no trabalho aumenta com um ambiente de trabalho propício.

Sell e Cleal (2011) desenvolveram um modelo sobre satisfação no trabalho para estudar a reação de funcionários em ambientes de trabalho perigosos com altos benefícios monetários e em ambientes de trabalho não perigosos e com baixos benefícios monetários. Através do seu estudo, foi possível concluir que diferentes variáveis psicossociais e do ambiente de trabalho têm impacto direto na satisfação no trabalho. Contudo, no contexto avaliado, o aumento de recompensas não melhora o nível de satisfação. Bakotić e Babić (2013) descobriram que as condições de trabalho são um fator importante para a satisfação no trabalho, pelo que os trabalhadores em condições de trabalho difíceis apresentam maior insatisfação. Comprova-se, assim, que diferentes fatores dentro do ambiente de trabalho, como salários, horário de trabalho, autonomia dada aos empregados, estrutura organizacional e comunicação entre funcionários e gerência, podem afetar a satisfação no trabalho (Lane *et al.*, 2010).

2.2.3 Fatores Mútuos

A literatura empírica argumenta que a satisfação no trabalho depende de diferentes variáveis, internas e externas ao indivíduo, que influenciam a sua percepção relativamente ao grau de satisfação com o trabalho desempenhado. Neste ponto, serão conciliadas duas realidades: o indivíduo e o emprego.

As evidências existentes demonstram que uma das questões mais relevantes nesta matéria é a relação do indivíduo com os restantes membros da organização, pois este, enquanto ser social (assim definido pelo filósofo Karl Marx), tem a necessidade natural de interagir e comunicar com outros. Neste contexto, diversos autores abordaram a importância da comunicação (vertical e horizontal) e das relações interpessoais no ambiente

de trabalho. Petterson (1998) argumenta que a interação entre os funcionários de uma empresa é crucial para o cumprimento dos objetivos organizacionais, pois, se houver um confronto entre colegas de trabalho, é difícil atingir os objetivos definidos. Deste ponto de vista, o elemento essencial “equipa” é afetado, dificultando o seu sucesso. De acordo com o estudo desenvolvido por Friedlander e Margulies (1969), a gestão e o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis com a equipa contribuem para o nível de satisfação no trabalho.

Importa, neste contexto, realçar o papel dos chefes, uma vez que o seu modo de agir poderá influenciar a satisfação no trabalho dos seus subordinados. Os grandes líderes apoiam os seus funcionários e motivam-nos para que os objetivos sejam alcançados em equipa. Um chefe deve inspirar e fazer com que toda a equipa abrace a sua visão de forma conjunta, unida – promove o espírito de equipa, cooperação e apoio para os momentos de maior dificuldade. Greasley *et al.* (2005) enfatizam a importância da satisfação no trabalho para um funcionário, na medida em que esta demonstra ser vital para o sucesso do desempenho organizacional. Uma supervisão extremamente rígida, autoritária, em ambiente de alta pressão não promove a produtividade nem a satisfação no trabalho. Aliás, cria um ambiente de medo e intimidação que em nada favorece a criatividade, muitas vezes necessária para o desempenho das funções de um trabalhador. Esta visão vai ao encontro da relatada por Arnetz (1999), que argumenta que, nas organizações, grande parte dos funcionários tem problemas com o seu supervisor. Muitas vezes, os supervisores mostram comportamentos severos para com os funcionários, o que leva a que estes últimos não se sintam à vontade para partilhar ideias novas e inovadoras com os seus superiores. Além disso, este autor descreve que a chefia limita os funcionários às suas tarefas, em vez de criar um sentido de responsabilidade nos funcionários, fazendo com que eles trabalhem em equipa de forma a incrementar o seu desempenho. Os resultados revelam que, com uma supervisão boa e eficaz, o nível de satisfação dos funcionários é alto, enquanto que com

fraca comunicação o nível de insatisfação entre os funcionários era superior (Schroffel, 1999). De facto, Khan *et al.* (2012) afirmam que a produtividade e o desempenho dos colaboradores serão melhorados com a prática de uma gestão e supervisão eficazes.

Um estudo realizado por Catillo e Cano (2004) sobre o nível de satisfação no trabalho entre os docentes das faculdades demonstrou que, ao ser dada a devida atenção às relações interpessoais, reconhecimento e supervisão, o nível de satisfação no trabalho aumentaria. De igual forma, Raziqa e Maulabakhsha (2014) evidenciaram que o apoio da alta gerência está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho. No entanto, defendem que o relacionamento com os colegas não tem relação significativa com a satisfação no trabalho. Yunos e Kamal (2017) concluíram que o desempenho dos funcionários geralmente aumenta quando o supervisor demonstra empatia, entendimento, ouve a opinião dos funcionários e demonstra interesse e preocupação com eles. Por seu lado, Griffin *et al.* (2001) consideram que o apoio da chefia, embora seja muito importante na mudança organizacional, não é crucial. Contudo, afeta positivamente a satisfação no trabalho. Chandrasekar (2011) argumenta que uma organização necessita de criar um ambiente de trabalho que aumente a capacidade produtiva dos seus colaboradores, a fim de aumentar os lucros da organização. Segundo ele, as relações interpessoais são de maior relevância no que respeita à satisfação no trabalho do que o salário. Estas visões são refutadas por Herzberg (1966), que considera que a supervisão é irrelevante para o nível de satisfação no trabalho.

Para muitos autores, tornou-se igualmente pertinente estudar a relação existente entre a adequação das características do trabalhador às requeridas para o emprego e o respetivo impacto na satisfação no trabalho, ou seja, analisar o *skillmatch*. Neste contexto, Battu *et al.* (1999) concluíram que a satisfação no trabalho é afetada pela incompatibilidade de formação do indivíduo relativamente à requerida pelo emprego. Assim, o ideal será afetar para a função certa a pessoa certa, com a qualificação certa. Allen e van der Velden (2001)

verificaram que a compatibilidade de formação do indivíduo e a requerida pelo emprego é um fator que poderá ter uma influência positiva na satisfação do trabalho. Contudo, Belfield e Harris (2002) encontraram, apenas, uma explicação limitada para o facto de *skillmatch* influenciar positivamente a satisfação no trabalho.

A *overqualification* consiste na perceção de incompatibilidade entre as elevadas qualificações do indivíduo, como conhecimentos e competências, relativamente aos requisitos mínimos exigidos para o desempenho das suas funções (Johnson *et al.*, 2002). Ou seja, neste contexto, o indivíduo reconhece que possui qualificações profissionais excedentes às necessárias para desempenhar a sua função. Segundo Silva (2016), a perceção de *overqualification* afeta negativamente a satisfação no trabalho. Alguns pesquisadores encontraram relações positivas entre a educação e a satisfação no trabalho (Bamundo e Kopelman, 1980; Chen e Francesco, 2000; Pereira e Coelho, 2013), enquanto outros concluíram que o nível educacional é negativamente relacionado com a satisfação no trabalho, particularmente se a *overqualification* é percecionada de forma negativa (Agarwal e Bhargava, 2013; Mavromaras *et al.* 2011).

Nas situações em que o indivíduo admite que possui habilitações remanescentes para o seu cargo, podem-se verificar dois efeitos distintos que variam de indivíduo para indivíduo: ou o funcionário torna-se desinteressado e desligado do seu trabalho, resultando numa potencial saída da organização (Erdogan *et al.*, 2011); ou, tal como sugerido em alguns estudos, opta por permanecer devido a diversos fatores, como dar mais importância à família, dedicando-lhe mais tempo numa fase mais avançada da carreira, ou evitar situações de trabalho complicadas e que causem *stress* (Maynard e Feldman, 2011). Vieira (2005) desenvolveu um estudo considerando que a satisfação no trabalho não é influenciada apenas pelo salário, mas também pela correspondência entre capacidade/formação do trabalhador e o requerido pelo emprego. Para tal, recorreu a dados da European Community

Household Panel (ECHP), para o período 1994-1999, tendo concluído que, ao se controlar um conjunto de características pessoais e profissionais, bem como a heterogeneidade, a satisfação no trabalho é afetada negativamente pela percepção do indivíduo ao assumir que possui qualificações a mais para as requeridas pelo emprego – *overqualification*.

A adaptação dos indivíduos ao seu primeiro emprego e/ou alteração para um novo emprego é também um fator de interesse no contexto da satisfação no trabalho, tal como evidenciado por alguns autores. Intrasupa (2008) afirma que os estudantes que acabaram de se formar, ou uma pessoa que trocou de trabalho recentemente, precisam de efetuar alguns ajustes pessoais para aliviar sentimentos de frustração e, assim, ajudar a manter um equilíbrio na vida. Na verdade, o ajustamento ao emprego é efetuado em diversas vertentes: ajustar ao trabalho (Arkoff, 1968; Black e Gregersin, 1991), entendida como habilidade em das pessoas em executar as suas responsabilidades, baseando-se nos seus conhecimentos e aprendizagens para corresponder às expectativas da organização (Dawis e Lofquist, 1984); ajustar às regras e ambiente (Ashforth *et al.*, 1998; Black e Gregersin, 1991; Cooper-Thomas *et al.*, 2012; Shimoni *et al.*, 2005), assumida como capacidade pessoal de aceitar ou adaptar-se às normas organizacionais, à estrutura e ao sistema de comunicação com que devem lidar diariamente; por último, adaptar-se aos colegas ou *networking* (Ashford e Black, 1996; Raghuram, *et al.*, 2001), correspondendo a uma capacidade pessoal essencial para satisfazer a necessidade básica de estabilidade social e emocional. Assim, torna-se possível concluir que os indivíduos que demonstrem adaptação física, psicológica e social ao emprego e a todas as suas condicionantes irão apresentar níveis superiores de desempenho e satisfação no trabalho. Caso tal não se verifique, a desmotivação, a insatisfação, a ansiedade, o desespero (Phukpan, 1997) irão resultar deste desajuste, fazendo com que o trabalhador opte por procurar um novo emprego.

Wang e Pierre (2005), responsáveis por um estudo que relaciona a adaptação ao emprego e a satisfação no trabalho de filipinos que migraram para o Canadá, constataram que a satisfação no trabalho era influenciada positivamente pelo processo de adaptação. Peltokorpi (2008) estudou um grupo de expatriados no Japão, tendo provado que a satisfação no trabalho se encontrava estatisticamente relacionada com o ajuste efetuado pelo trabalhador. Na-nah e Pukkerre (2013), recorrendo a uma amostra de 310 recém-graduados da Universidade Rajamangala de Tecnologia Thanyaburi (Tailândia), concluíram que as características de personalidade, conjuntamente com fatores de satisfação no trabalho, apresentavam impacto direto no ajustamento ao emprego de recém-graduados e que a personalidade dos mesmos apresentava um efeito estatisticamente significativo com o processo de adaptação. Ou seja, de acordo com este estudo torna-se possível especular que a satisfação no trabalho, decorrente do processo de adaptação ao novo emprego, irá depender da personalidade e da capacidade de cada um em se ajustar ao desafio a que se propôs.

2.3 Efeitos da Satisfação/Insatisfação no Trabalho

Hackman e Oldman (1980) e Locke (1976) sustentam que a satisfação no trabalho é das áreas mais estudadas pelo facto de se associar à ideia de que uma elevada satisfação no trabalho 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. Fisher (2003) analisou a crença que associa o facto de que o trabalho é mais produtivo quando as pessoas estão felizes com seu trabalho. Para além disso, evidências demonstram que os funcionários que relatam maior satisfação apresentam baixa probabilidade de deixar as suas empresas (Valentine *et al.*, 2011). Mangione e Quinn (1975) verificaram que as respostas de satisfação no trabalho estão correlacionadas negativamente com o absentismo

e positivamente com a produtividade. Rue e Byars (2003) consideram o salário, condições de trabalho, características da função desempenhada (interesse, importância percebida), preocupação dos chefes com os colaboradores, relações interpessoais, necessidade de realização oportunidades de promoção e possíveis oportunidades futuras de mudar de emprego como determinantes da satisfação no trabalho, essenciais para o compromisso do indivíduo com a empresa. Aquando da não verificação destes requisitos, o indivíduo irá apresentar uma postura de insatisfação que poderá levar ao absentismo, rotatividade (saída da empresa), descontentamento/queixas e greves.

Segundo Tariq *et al.* (2013), existem variáveis diferentes, como a carga de trabalho, salário, *stress* no local de trabalho e conflitos com a família devido ao trabalho, que levam um funcionário à insatisfação. De facto, numerosos estudos (por exemplo, Hackett e Guion, 1985; Hulin *et al.*, 1985; Kohler e Mathieu, 1993) mostraram que empregados insatisfeitos têm maior probabilidade de deixar o emprego, ou estar ausentes quando comparados a funcionários satisfeitos. Contudo, importa esclarecer que o absentismo difere entre homens e mulheres por diferentes razões (Leigh 1983, Markham *et al.* 1982, Metzner e Mann, 1953), nomeadamente: diferentes papéis sociais (Fitzgibbons e Moch 1980), diferenças culturais visíveis em comportamentos distintos (Nicholson *et al.*, 1976), diferentes condições físicas e de saúde (Ferriss, 1971), maior número de mulheres em cargos de baixo nível, pelo que relatam menor satisfação no trabalho (Isambert-Jamati, 1962).

Tal como referido por Feinstein e Vondrasek (2001), deve ser do interesse das organizações reter os seus empregados e minimizar a rotatividade (*turnover*) por diversas razões: em primeiro lugar, a rotatividade tem associados custos financeiros de substituição e recrutamento, por exemplo (Pizam e Thornburg, 2000); a qualidade do serviço/produção oferecidos pode ser afetada, criando uma situação de estranheza para clientes habituais,

acabando por afetar a moral dos novos funcionários (Hinkin e Tracey, 2000); para além disso, a fidelização de clientes ocorre, muitas vezes, não só pela qualidade do serviço prestado, mas também pela empatia que se desenvolve pela pessoa que presta o serviço. Neste último caso, pode-se correr o risco de o(s) cliente(s) acompanharem o(s) colaborador(es) para o seu novo emprego por preferirem, ao estabelecimento, a pessoa e toda a relação de confiança estabelecida com ela. Num estudo desenvolvido por Schneider e Bowen (1985), foi possível aferir que os funcionários que relataram maior satisfação com a progressão de carreira foram também aqueles que ofereceram melhor qualidade de serviço aos clientes. Muchinsky (1977) e Steers e Rhodes (1978) concluíram que as atitudes dos funcionários em relação ao seu trabalho têm grande influência no atendimento.

Neste contexto, a satisfação no trabalho pode ser essencial para evitar os custos referidos anteriormente, uma vez que funcionários satisfeitos e fortemente comprometidos com a organização têm menor probabilidade de sair (Allen e Meyer, 1990). Neste sentido, e tal como verificado por Feinstein e Vondrasek (2001), deve ser do interesse das organizações reter os seus empregados e minimizar a rotatividade.

A satisfação no trabalho tem sido, muitas vezes, associada à motivação, uma vez que tem inerente, segundo alguns autores, a lógica de que um funcionário motivado está feliz e, portanto, satisfeito no trabalho. Porém, a natureza desta relação gera, muitas vezes, alguma incoerência, pelo que importa esclarecer que estes dois conceitos, “satisfação” e “motivação”, não são sinónimos.

Para se proceder à distinção dos conceitos acima referidos, importa salientar que os colaboradores são a “peça-chave”, são a unidade, são a própria organização. Na verdade, uma empresa bem gerida tem como base fundamental do negócio os seus colaboradores e não o capital. São os colaboradores que, ao desempenharem as suas funções, contribuem para o desenvolvimento da empresa.

Este pilar é destacado por Spector (1997), que afirma que as organizações devem ser guiadas por valores humanos, tratando os trabalhadores com justiça e respeito. Nestes casos, a avaliação da satisfação no trabalho pode funcionar como um bom indicador da eficácia do colaborador: altos níveis de satisfação no trabalho podem ser sinal de um bom estado emocional e mental dos funcionários.

Em segundo lugar, o comportamento dos trabalhadores, ao depender do nível de satisfação no trabalho, afetará o funcionamento e o sucesso da organização. A partir desta lógica, pode concluir-se que a satisfação no trabalho resultará num comportamento positivo e vice-versa, e, por sua vez, a insatisfação do trabalho resultará num comportamento negativo dos funcionários.

Em terceiro lugar, a satisfação no emprego pode ser vista como uma regulação das atividades da empresa. Por outras palavras, é possível adequar um determinado nível de satisfação consoante a função/unidade da empresa. Esta situação permite detetar a área da empresa que deveria sofrer alterações de modo a aumentar o bom desempenho na concretização das tarefas/objetivos.

Neste sentido, e por forma a garantir a concretização dos objetivos pretendidos, a empresa deve criar uma atmosfera de comprometimento, lealdade e cooperação com os seus funcionários, recorrendo a políticas que incrementem a satisfação dos funcionários (Parvin e Kabir, 2011). De acordo com Wood *et al.* (1976), a saúde das organizações depende da satisfação que os trabalhadores retiram do seu trabalho.

Assim, pode dizer-se que existe uma linha ténue entre satisfação e motivação, pois funcionários motivados desenvolvem um sentimento de compromisso para com a empresa, transpondo aquilo que são objetivos da empresa em objetivos individuais - cada colaborador contribui para o mesmo fim. Como resultado, obtém-se maior produtividade e menores taxas de rotatividade – o ganho da empresa é um ganho para todos aqueles que a

constituem –, situação esta que contribui para a satisfação no trabalho: sensação de que o trabalho feito foi executado com sucesso.

Alguns estudos incluem a motivação como um antecedente da satisfação no trabalho. Porém, a motivação não é o mesmo que esforço exercido. O esforço, na perspectiva do funcionário, é oneroso, enquanto que na perspectiva da empresa este é, muitas vezes, medido pelos resultados obtidos. Ou seja, na perspectiva do colaborador, o esforço é um “input”, enquanto que para a empresa é avaliado como um “output”. Esta questão cria uma dicotomia, pois a empresa quer que o funcionário trabalhe arduamente, enquanto o funcionário deseja auferir o seu salário com o menor esforço possível – este “conflito de interesses” é a base da literatura em economia sobre a relação entre princípios e agentes (Hart e Holmström, 1987). Considerando esta filosofia, assume-se que o esforço terá um impacto negativo na satisfação no trabalho. Clark e Oswald (1996), que usam a satisfação no trabalho como uma “proxy” para a utilidade, encontram um efeito negativo (embora fraco) do esforço na satisfação no trabalho. No entanto, como o desempenho no trabalho é omitido, o seu papel como intermediário entre o esforço e a satisfação no trabalho não é considerado. De forma contrária, estudos que incluem o esforço como antecedente da satisfação no trabalho tendem a descobrir que ele tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho (Brown e Peterson, 1993). Desta forma, pode dizer-se que, quando o esforço de um colaborador é reconhecido, isso tem um impacto positivo na satisfação no trabalho.

Assim, torna-se perceptível que “satisfação” é distinta de “motivação” que, por sua vez, difere de “esforço”.

Contudo, considerando que um funcionário motivado está satisfeito no trabalho, o que fazer para manter os colaboradores motivados? O salário foi considerado o fator primordial para a motivação e a satisfação no trabalho dos colaboradores da indústria automobilística, a partir dos resultados da pesquisa de Kathawala *et al.* (1990). A pesquisa tentou avaliar as

várias características do trabalho e a forma como estas foram classificadas pelos colaboradores como motivadoras e satisfatórias. Os resultados mostraram que a remuneração foi classificada como o elemento principal para a satisfação no trabalho, enquanto que o aumento salarial, associado a avaliação de desempenho, foi o melhor classificado enquanto elemento motivacional. McShane (2013) acredita que os funcionários com salários mais elevados tendem a ter melhor desempenho, pois a remuneração mais alta faz com que eles se sintam mais valorizados dentro da organização. Woodruffe (2000), reconhecendo que o salário não é uma “medida” suficiente para gerar motivação revelada na satisfação do trabalho, enfatiza a importância da formação e aprendizagem constante no desenvolvimento de competências. Por forma a dar continuidade a esta teoria, Champion-Hughes (2001) desenvolveu uma abordagem mais completa que abrange salários justos, benefícios, outras condições de emprego e desenvolvimento de carreira para provar que a satisfação contribui positivamente para a motivação, o que se irá traduzir numa relação de compromisso para com a empresa.

Deste modo, assume-se que alcançar motivação e satisfação no trabalho de forma a desenvolver o comprometimento organizacional é algo essencial para a prosperidade de um negócio, pelo que deve constar na “lista de preocupações” das organizações. Porém, esta é, provavelmente, uma questão mais simples de assimilar e compreender do que aplicar. Em termos práticos, a verdade é que a importância atribuída a este assunto difere consoante o contexto de cada empresa. Portanto, cabe às organizações determinar que estratégias melhor se adequam aos seus objetivos e necessidades, nunca negligenciando a importância que os recursos humanos têm no percurso para o sucesso e tendo presente quais são os fatores que permitem aferir que os seus funcionários estão satisfeitos e desempenham as suas funções de forma eficaz e eficiente.

CAPÍTULO III - ANÁLISE EMPÍRICA

3.1 Apresentação do Problema a Analisar

A literatura considera que a satisfação no trabalho é lucrativa para as empresas, sendo que, entre outros aspetos, é referido que trabalhadores satisfeitos estão mais motivados, têm menor absentismo e menor taxa de abandono (*job turnover*) voluntário, mudando-se para outras empresas ou organizações. Neste trabalho, pretende-se contribuir empiricamente para esta literatura através da análise da relação entre a intenção e a satisfação dos trabalhadores. Ao mesmo tempo, importa verificar se garantir a satisfação dos trabalhadores é condição suficiente para reduzir a (intenção de) saída dos mesmos. Ou seja, até que ponto é que existem outros fatores (além da satisfação) associados aos trabalhadores ou aos empregos que também contribuem diretamente para esse efeito.

3.2 Os dados

Os dados a utilizar neste trabalho foram retirados da base de dados disponibilizada publicamente pelo *International Social Survey Programme* (ISSP). Este programa decorre de uma colaboração internacional concretizada com vista à realização de inquéritos e investigação sobre diversos tópicos relevantes para as Ciências Sociais.

O programa foi criado em 1984, tendo como países fundadores a Austrália, a Alemanha, a Grã-Bretanha e os Estados Unidos. Desde então, outros países têm aderido a este programa, que atualmente inclui um vasto número de membros que abrangem várias culturas e continentes. Os seus membros institucionais, cada um deles representando um país, consistem em organizações académicas, tais como universidade e agências, institutos ou centros de investigação.

A amostra aqui utilizada foi retirada do módulo *Work Orientations* do ISSP e inclui informação relevante pertencente a 36 países, obtida para o ano de 2015. Esta amostra

abrange, ainda, 13 944 observações referentes a trabalhadores por conta de outrem. Para esse efeito, as células com valores omissos (*missing values*) foram eliminadas.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Características do Trabalhador	Mean	S.Dev.
Idade	42.02	11.43
Mulher	0.523	
Anos de Educação	14.43	10.15
Casado ou em união de facto	0.622	
Membro de um sindicato	0.261	
Católico	0.310	
Protestante	0.183	
Ortodoxo	0.061	
Outras Religiões Cristãs	0.047	
Judeu	0.021	
Islâmico	0.023	
Budista	0.017	
Hinduista	0.015	
Outras religiões asiáticas	0.032	
Outras religiões	0.009	
Frequenta a igreja pelo menos uma vez por semana	0.117	
Residente na Austrália	0.027	
Residente na Áustria	0.026	
Residente na Bélgica	0.048	
Residente no Chile	0.024	

Residente na China	0.016	
Residente no Taiwan	0.049	
Residente na Croácia	0.025	
Residente na República Checa	0.032	
Residente na Estónia	0.031	
Residente na Finlândia	0.028	
Residente na França	0.027	
Residente na Geórgia	0.010	
Residente na Alemanha	0.044	
Residente na Hungria	0.025	
Residente na Islândia	0.029	
Residente na Índia	0.010	
Residente em Israel	0.026	
Residente no Japão	0.026	
Residente na Letónia	0.026	
Residente na Lituânia	0.018	
Residente no México	0.017	
Residente na Nova Zelândia	0.010	
Residente na Noruega	0.043	
Residente nas Filipinas	0.024	
Residente na Polónia	0.018	
Residente na Rússia	0.036	
Residente na República Eslovaca	0.026	
Residente na Eslovénia	0.022	

Residente na África do Sul	0.032	
Residente na Espanha	0.038	
Residente no Suriname	0.017	
Residente na Suécia	0.035	
Residente na Suíça	0.038	
Residente no Reino Unido	0.029	
Residente na Venezuela	0.017	

Características do Emprego

Emprego do setor público	0.320	
Chefia outros trabalhadores	0.250	
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	0.285	
Emprego considerado seguro	0.720	
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	0.297	
Emprego que possibilita formação para obter competências	0.486	
Emprego considerado interessante	0.725	
Emprego considerado útil para a sociedade	0.921	
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0.881	
O emprego possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0.946	
Emprego permite trabalhar de forma independente ou autónoma	0.714	
Emprego onde é fácil tirar folga durante o horário de trabalho	0.617	
Emprego não stressante	0.218	
Horas de trabalho semanal	37.39	8.81
Emprego com boas relações entre colegas	0.854	
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	0.731	

Emprego que utiliza as qualificações e a experiência acumulada	0.634	
Exigências do emprego que não interferem com a vida familiar	0.588	

Nível de satisfação com o emprego:

Completamente insatisfeito	0.019	
Muito insatisfeito	0.023	
Insatisfeito	0.049	
Nem satisfeito nem insatisfeito	0.101	
Satisfeito	0.356	
Muito satisfeito	0.304	
Completamente satisfeito	0.148	

Probabilidade de tentar encontrar emprego em outra empresa

ou organização dentro do próximo ano:

Muito improvável	0.400	
Improvável	0.322	
Provável	0.184	
Muito provável	0.094	

Número de observações

13 944

A Tabela 1 inclui, para um conjunto de variáveis binárias a serem utilizadas na análise, as respetivas proporções e para as variáveis contínuas a correspondente média e desvio padrão. Como se pode verificar, a idade média dos trabalhadores na amostra é de 42 anos, possuem uma média de 14 anos de escolaridade completa e trabalham em média 37 horas por semana. No que se refere às variáveis binárias, e apenas mencionando algumas, 52% são mulheres, 62% são casados ou vivem em união de facto, 26% são sindicalizados. No

que se refere às crenças religiosas, as percentagens maiores referem-se a católicos (31%) e protestantes (18%). Além disso, cerca de 12% referiu frequentar a igreja ou outra estrutura para o culto religioso pelo menos uma vez por semana. No que concerne às características do emprego, 32% trabalha no setor público, 25% chefia outros trabalhadores, 29% considera ter um emprego com um salário elevado, 72% considera ter um emprego seguro (permanente), 30% considera que o seu emprego tem elevadas possibilidades de progressão na carreira, 49% considera que o emprego possibilita formação para obter competências, 73% afirma que o seu emprego é interessante, 92% refere que o seu emprego é útil para a sociedade, 71% diz poder trabalhar de forma independente ou autónoma no emprego, 22% considera que o emprego não é stressante, 85% refere que existem boas relações entre colegas no local de trabalho, 73% indica boas relações entre chefias e restantes trabalhadores, 63% considera que o emprego utiliza as suas qualificações e experiência acumulada e, por último, 59% indica que as exigências de emprego não interferem com a vida familiar dos trabalhadores.

Relativamente à satisfação no emprego, 1.9% dos trabalhadores referem estar completamente insatisfeitos, 2.3% muito insatisfeitos, 4.9% insatisfeitos, 10.1% nem satisfeitos nem insatisfeitos, 35.6% satisfeitos, 30.4% muito satisfeitos e 14.8% completamente satisfeitos.

Por fim, no que respeita à possibilidade de tentar encontrar um emprego noutra empresa ou organização dentro do próximo ano (*turnover*), o que corresponde à nossa variável a explicar, 40% considera isso muito improvável, 32.2% improvável, 18.4% provável e 9.4% muito provável.

3.3 O Modelo Econométrico

Atendendo à natureza ordinal da variável dependente, ou seja, a possibilidade de tentar encontrar um emprego noutra empresa ou organização dentro do próximo ano, escolheu-se

o modelo probit ordenado, o qual foi inicialmente proposto por Aitchison e Silvey (1957) para a análise de dados bioestatísticos e trazido para as Ciências Sociais por McKelvey e Zavoina (1975). Outra alternativa comum na literatura é assumir que o termo estocástico segue uma distribuição logística, que gera o chamado modelo de logit ordenado.

De uma forma simples, considere-se que a variável dependente é, para o correspondente i , determinada pelo seguinte processo estocástico:

$$y_i^* = \beta' x_i + \varepsilon_i \quad i=1, \dots, N \quad (1) \text{onde}$$

y_i^* é uma variável (latente) dependente, x_i um conjunto de variáveis explicativas, β um vetor de parâmetros a ser estimado e ε_i uma componente estocástica.

Contudo, nos dados não se observa y_i^* , mas antes uma variável y_i , a qual indica a possibilidade de o trabalhador tentar encontrar outro emprego, tal que:

$$y_i = j \quad \text{se} \quad \mu_{j-1} < y_i^* \leq \mu_j \quad j=1, \dots, J \quad (2)$$

Os limites (thresholds) μ são desconhecidos e cortam a distribuição da componente estocástica em segmentos, sendo que $\mu_{j-1} < \mu_j$. Assumindo-se que ε_i são iid $\sim N(0,1)$ então:

$$P(y_i = j) = \Phi(\mu_j - \beta' x_i) - \Phi(\mu_{j-1} - \beta' x_i) \quad \text{if} \quad j=1, \dots, J \quad (3)$$

Assim, o logaritmo da função de verosimilhança a ser maximizada com vista a obter os parâmetros é dada por:

$$\text{Log } L = \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^J \lambda_{ij} \log \{ \Phi(\mu_j - \beta' x_i) - \Phi(\mu_{j-1} - \beta' x_i) \} \quad (4)$$

onde

$$\begin{cases} \lambda_{ij} = 1 & \text{se} & y_i = j \\ \lambda_{ij} = 0 & \text{se} & y_i \neq j \end{cases} \quad i=1, \dots, N \quad j=1, \dots, J$$

A identificação neste modelo pode ser alcançada, excluindo o termo constante e fixando um dos μ_j (Stewart, 2004). Outra alternativa seria uma normalização simples que mantenha o termo constante, mas fixe μ_1 igual a zero (Hensher e Greene, 2010).

Esse modelo, embora amplamente usado para examinar dados ordinais, depende de uma forte suposição relativamente ao termo estocástico. Uma alternativa a ser utilizada neste estudo é um estimador semi-não paramétrico de densidade desconhecida, proposto por Gallant e Nychka (1987). Este procedimento pode ser escrito como o produto de um polinómio ao quadrado e uma densidade normal. Nesse caso, o modelo resultante aninha o probit ordenado normalmente utilizado em muitos estudos, permitindo, assim, o teste de hipóteses para escolher o modelo apropriado.

A abordagem semi-não paramétrica aproxima a densidade desconhecida como:

$$f_K(\varepsilon) = \frac{\left(\sum_{k=0}^k \gamma_k \varepsilon^k\right)^2 \phi(\varepsilon)}{\int_{-\infty}^{\infty} \left(\sum_{k=0}^K \gamma_k \varepsilon^k\right)^2 \phi(\varepsilon) d\varepsilon} \quad (5)$$

A função de distribuição é do tipo:

$$F_K(u) = \frac{\int_{-\infty}^{\infty} \left(\sum_{k=0}^k \gamma_k \varepsilon^k\right)^2 \phi(\varepsilon) d\varepsilon}{\int_{-\infty}^{\infty} \left(\sum_{k=0}^K \gamma_k \varepsilon^k\right)^2 \phi(\varepsilon) d\varepsilon} \quad (6)$$

A equação (5) define uma família de distribuições semi-não paramétricas para valores crescentes de K e a densidade desconhecida pode ser aproximada, aumentando a escolha de K, que é o grau do polinómio, desde que satisfaça certas condições de regularidade (Gallant e Nychka, 1987; Stewart, 2004). Seguindo Gallant e Nychka (1987), os parâmetros do modelo podem ser consistentemente estimados, maximizando uma função de pseudo-

probabilidade que substitui na equação (4) a distribuição cumulativa normal padrão pela definida em (6).

O modelo requer uma normalização de localização para identificação. Uma forma de fazer isso é fixar o primeiro limite (μ_1) igualando-o à sua estimativa do probit ordenado tradicional usando (4), que se assemelha ao procedimento usado por Melenberg e van Soest (1996), no contexto de um modelo probit. É também importante notar que, quando $K = 0$, $K = 1$ e $K = 2$, o modelo é equivalente ao modelo probit ordenado convencional. A escolha de K faz parte do procedimento de seleção de modelo, testando entre diferentes alternativas. Neste artigo, o comando de estimativa de modelo e outros testes baseiam-se em Stewart (2004).

3.4 Resultados

3.4.1 Seleção do modelo

Esta secção tem dois objetivos: 1) decidir entre o modelo probit ordenado convencional (PO) e uma versão semi-não paramétrica; 2) caso o modelo convencional seja rejeitado, decidir sobre o nível de K .

Seguindo de perto Stewart (2004), procedeu-se a um conjunto de testes do rácio de verosimilhança (LRT). Os resultados indicam que o modelo probit ordenado convencional é rejeitado em todos os casos, contra a alternativa semi-não paramétrica. Além disso, um dos testes para escolher $K-1$ contra a alternativa K (nível polinomial a ser utilizado) rejeita a escolha de $K-1$ para $K \leq 4$, mas não a rejeita para valores superiores, sugerindo a escolha de $K=4$.

Tabela 2 – Testes do rácio de verosimilhança para seleção do modelo

PO	Log-L	LRT para PO	GL	Valor de p	LRT para K-1	GL	Valor de p
	-11402.29	-	-	-	-	-	-
K=3	-11353.51	97.57	1	0.000	97.57	1	0.000
K=4	-11345.90	112.79	2	0.000	15.22	1	0.000
K=5	-11345.39	113.81	3	0.000	1.02	1	0.313

Obs: PO e GL indicam probit ordenado e graus de liberdade, respetivamente.

3.4.2 Análise dos resultados

Os resultados da estimação do modelo encontram-se na Tabela 3. Na Tabela 4, encontram-se os resultados dos testes de hipóteses para a capacidade de alguns conjuntos de variáveis explicarem o comportamento dos trabalhadores, ou seja, a variável dependente. Como se pode verificar, a hipótese nula de que o nível de satisfação dos trabalhadores não tem poder de explicação sobre a possibilidade de estes tentarem encontrar um emprego noutra empresa ou organização dentro do próximo ano é rejeitada a 1% de significância. Todavia, tal comportamento não é totalmente explicado pelos níveis de satisfação, uma vez que, controlando este indicador, as características dos trabalhadores e as características do emprego têm um efeito direto na intenção dos trabalhadores. Note-se ainda que, seguindo de perto a literatura, estas podem também ter um efeito indireto via satisfação, uma vez que, tal como é referido na literatura, as características do trabalhador e os níveis de satisfação dependem de características dos trabalhadores e dos respetivos empregos. Porém, se existisse apenas um efeito indireto, ele seria totalmente absorvido pelos níveis de satisfação e, nesse caso, não se rejeitaria a hipótese nula de que aquelas características têm um efeito explicativo no modelo estimado.

Tabela 3 – Resultados estimados (Probit ordenado semi-não paramétrico, K=4)

1. Características do trabalhador	Coef.	S. Error	
Idade	-0.0140	0.0058	**
Idade ² /100	-0.0001	0.0001	
Mulher	-0.0130	0.0212	
Anos de Educação	0.0018	0.0010	*
Casado ou em união de facto	-0.1127	0.0241	***
Membro de um sindicato	-0.1442	0.0288	***
Católico	-0.0003	0.0246	
Protestante	0.0964	0.0337	***
Ortodoxo	0.0465	0.0355	
Outras Religiões Cristãs	0.1405	0.0651	**
Judeu	0.0253	0.0534	
Islâmico	0.0832	0.1354	
Budista	0.0847	0.0754	
Hinduísta	-0.1461	0.0935	
Outras religiões asiáticas	0.0500	0.1265	
Outras religiões	-0.2539	0.1003	**
Frequenta a igreja pelo menos uma vez por semana	0.2201	0.1068	**
Residente na Austrália	0.0379	0.0354	
Residente na Áustria	0.0793	0.0832	
Residente na Bélgica	-0.4806	0.0864	***
Residente no Chile	-0.2994	0.0709	***
Residente na China	-0.0066	0.0852	

Residente no Taiwan	-0.0830	0.0898	
Residente na Croácia	0.0251	0.1003	
Residente na República Checa	-0.3567	0.0856	***
Residente na Estónia	-0.4521	0.0800	***
Residente na Finlândia	-0.0694	0.0781	
Residente na França	-0.1655	0.0811	**
Residente na Geórgia	0.2193	0.0839	***
Residente na Alemanha	0.0977	0.1278	
Residente na Hungria	-0.3050	0.0713	***
Residente na Islândia	-0.6107	0.0908	***
Residente na Índia	0.2199	0.0841	***
Residente em Israel	0.1852	0.1549	
Residente no Japão	0.1693	0.1342	
Residente na Letónia	-0.7664	0.1014	***
Residente na Lituânia	0.0879	0.0837	
Residente no México	0.0686	0.0966	
Residente na Nova Zelândia	0.3557	0.0999	***
Residente na Noruega	-0.1337	0.1112	
Residente nas Filipinas	-0.0759	0.0732	
Residente na Polónia	0.4449	0.0946	***
Residente na Rússia	-0.2190	0.0924	**
Residente na República Eslovaca	0.1097	0.0929	
Residente na Eslovénia	-0.3897	0.0827	***
Residente na África do Sul	-0.7000	0.0950	***

Residente na Espanha	0.1290	0.0794	
Residente no Suriname	-0.3318	0.0763	***
Residente na Suécia	-0.2191	0.0989	**
Residente na Suíça	0.0377	0.0773	
Residente no Reino Unido	-0.1146	0.0721	
Venezuela	-0.1727	0.0789	**

2.Características do emprego

Emprego do setor público	-0.0003	0.0246	
Chefia outros trabalhadores	-0.1538	0.0253	***
Emprego considerado como gerador de um salário elevado	-0.0625	0.0251	**
Emprego considerado seguro	-0.2526	0.0291	***
Emprego com elevadas possibilidades de progressão na carreira	-0.0197	0.0256	
Emprego que possibilita formação para obter competências	0.0350	0.0217	*
Emprego considerado interessante	-0.0507	0.0272	*
Emprego considerado útil para a sociedade	-0.0553	0.0420	
Considera que o emprego pode ajudar outras pessoas	0.0396	0.0373	
Emprego que possibilita o contacto pessoal com outras pessoas	0.1421	0.0549	***
Emprego que permite trabalhar de forma independente ou autónoma	-0.0710	0.0259	***
Emprego onde é fácil tirar folga durante o horário de trabalho	0.0561	0.0225	*
Emprego não stressante	-0.0343	0.0261	

Horas de trabalho semanal	-0.0020	0.0012	
Emprego com boas relações entre colegas	0.0199	0.0333	
Emprego com boas relações entre chefias e restantes trabalhadores	-0.0980	0.0280	***
Emprego que utiliza as qualificações e a experiência acumulada	0.0140	0.0222	
Exigências do emprego que não interferem com a vida familiar	-0.1052	0.0225	***

3. Nível de satisfação com o emprego

Muito insatisfeito	-0.1751	0.0616	***
Insatisfeito	-0.4916	0.1389	***
Nem satisfeito nem insatisfeito	-0.8445	0.1375	***
Satisfeito	-1.0951	0.1383	***
Muito satisfeito	-1.4862	0.1479	***
Completamente satisfeito	-1.7435	0.1544	***
Limites (Thresholds):			
μ_1	-2.4160	Fixo	
μ_2	-0.5697	0.1269	***
Polinomial:			
1	0.2812	0.1271	**
2	-0.1674	0.0344	***
3	-0.0395	0.0159	**
4	0.0357	0.0052	***
Log-L	-11357		

Wald chi-squared (76)	469.1	
N	13944	

*** Significativo a 1% ** Significativo a 5% * Significativo a 10% .

Tabela 4 – Testes de hipóteses para as variáveis explicativas

	LRT	GL	Valor de p
H₀: O nível de satisfação dos trabalhadores não tem valor explicativo	754	6	0.000
H₀: As características dos trabalhadores não têm valor explicativo	1618	52	0.000
H₀: As características do emprego não têm valor explicativo	260	22	0.000

Na Tabela 3, para os níveis de satisfação, a categoria de referência é muito insatisfeito. Os coeficientes indicam que, à medida que o nível de satisfação aumenta, diminui a probabilidade de o trabalhador considerar muito provável a tentativa de mudar de empresa ou de organização e aumenta a probabilidade de considerar tal comportamento como muito improvável.

A probabilidade de ser muito provável diminui e a probabilidade de ser muito improvável aumenta com a idade dos trabalhadores, assim como no caso de trabalhadores casados ou em união de facto, sindicalizados e residentes na Bélgica, Chile, República Checa, Estónia, Geórgia, Hungria, Islândia, Índia, Letónia, Eslovénia, África do Sul, Suriname, Suécia e Venezuela (quando comparados com os residentes nos Estados Unidos). Isto é ainda válido no que respeita às características do emprego para os que são chefes, têm um salário elevado, têm um emprego seguro, têm um emprego que permite

trabalhar de forma independente ou autónoma, têm um emprego onde existem boas relações entre as chefias e os restantes trabalhadores ou que não interfere com a vida familiar.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

Este trabalho analisou a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores abandonarem a empresa (*turnover*), recorrendo a uma base de dados que inclui grande número de países. Os resultados indicaram que, tal como Valentine *et al.* (2011) defenderam, quanto maior a satisfação no trabalho, menor seria a probabilidade de o indivíduo considerar a hipótese de mudar de empresa ou organização. Assim, a perspectiva de Feistein e Vondrasek (2001) é adotada também neste estudo, uma vez que se torna possível afirmar que a satisfação no trabalho é uma matéria de interesse no que respeita à gestão de empresas, pois permite deter maior controlo sobre a rotatividade que costuma estar associada a elevados custos para as empresas. Deste modo, o comprometimento do indivíduo com a empresa ou organização é fundamental (Allen e Meyer, 1990).

Todavia, existem outros fatores ligados aos trabalhadores ou mesmo aos empregos que, além de serem apresentados na literatura como exercendo uma influência no nível de satisfação, e deste modo indiretamente sobre a intenção de saída da empresa, também exercem um efeito direto sobre aquela intenção. Por exemplo, é possível verificar que, uma vez controlado o efeito da satisfação, quanto maior a idade menor a probabilidade de trabalhador considerar provável a possibilidade de mudar de empresa. Tal probabilidade varia ainda de acordo com o estado civil dos trabalhadores, a sindicalização e o país onde os mesmos trabalham. Difere também no que respeita às características do emprego para os que são chefes, têm um salário elevado, têm um emprego seguro, têm um emprego que permite trabalhar de forma independente ou autónoma, têm um emprego onde existem boas relações entre as chefias e os restantes trabalhadores ou que não interfere com a vida familiar, reduzindo a probabilidade de intenção de mudança.

Embora nem todas as variáveis acima sejam objeto de política por parte das empresas ou organizações, como, por exemplo, o estado civil ou a sindicalização, os resultados

podem ser úteis para a gestão empresarial e organizacional. Por exemplo, a promoção de práticas com vista à obtenção de boas relações entre as chefias e os trabalhadores, de maior autonomia no trabalho ou de uma melhor conciliação entre o trabalho e a vida familiar são possíveis e podem ser importantes e rentáveis para a empresas.

Uma das limitações deste estudo foi o facto de não ter controlado a potencial endogeneidade da satisfação com o emprego, sendo algo que poderia ser tentado num trabalho futuro. Uma vez que a amostra contém informação sobre grande número de países, seria importante, no futuro, replicar o presente estudo para cada país em separado e verificar até que ponto os resultados, agora apresentados relativamente ao efeito da satisfação no trabalho, das características do trabalhador e das características do emprego, se mantêm válidos ou se apresentam diferenças.

REFERÊNCIAS DE LITERATURA

Agarwal, U. e Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels. *Vikalpa*, 38 (1),13-25.

Aguilar, F. e Vlosky, R. (2010). Gender differences in determinants of job satisfaction among cooperative extension workers in the United States. *Applied Economics Letters*, 17(2), 175-179.

Aitchison, J. e Silvey, S. (1957). The Generalization of Probit Analysis to the Case of Multiple Responses. *Biometrika*, 44(1/2), 131-140.

Akerlof, G., Rose, A. e Yellen, J. (1988). Job switching and job satisfaction in the US labor market. In *Brookings Papers on Economic Activity*, 2, 495 – 582.

Albion, M. e Gagliardi, R. (2007). *A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction*. In: 7th Industrial & Organisational Psychology Conference and 1st Asia Pacific Congress on Work and Organisational Psychology, 28 June - 1 July 2007, Adelaide, Australia.

Ali, A. (1987). Values system as predictor of work satisfaction of Arab executives. *International Journal of Manpower*, 8 (2), 3-6.

Ali, A., Falcone, T. e Azim, A. (1995). Work ethic in the USA and Canada. *Journal of Management Development*, 14 (6), 26-34.

Ali, S., Said, N., Yunus, N., Kader, S., Latif, D. e Munap, R. (2013). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 46 – 52.

Allen, J., van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53 (3), 434 – 452.

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

Andrew, L., Haris, N., Zakariah, H. e Zekaria, N. (2016). Job Characteristics and Job Satisfaction Among Employees: A Case Study At Craun Research Sdn. Bhd., Kuching, Sarawak. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 2(2), 165-171.

Anjum, Z. (2014). Job characteristics Model and job Satisfaction. *International Journal of Education and Research*, 2 (11), 241- 262.

Argyle, M. (1989). *The Psychology of Happiness*. London: Routledge.

Arkoff, A. (1968). *Adjustment and Mental Health*. New York: McGraw Hill Book Co.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.

Arnetz, B. (1999). Staff perception of the impact of health care transformation on quality of care. *International Journal for Quality in Health Care*, 11(4), 345-51.

Arnold e Feldman (1996). *Organisational Behaviour*. New York: McGraw Hill.

Ashford, S. e Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.

Ashforth, B., Saks, A. e Lee, R. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.

Aziri, B. (2008). *Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve*. Gostivar: Tringa Design.

Bakotić, D. e Babić, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2), 206-213.

Bamundo, P. e Kopelman, R. (1980). The moderating effects of occupation, age, and urbanization on the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 106– 123.

Baron, A. e Greenberg, J. (2003). *Organizational Behaviour in Organization: Understanding and managing the human side of work*. Canada: Prentice Hall.

Battu, H., Belfiel, C., Sloane, P. (1999). Overeducations among graduates: a cohort view. *Educations Economic*, 7 (1), 21-38.

Belfield, C. e Harris, R. (2002). How well do theories of job matching explain variation in job satisfaction across education levels? Evidence for U.K. graduates. *Applied Economics*, 34 (5), 535 – 548.

Bender, K., Donohue, S., e Heywood, J. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57 (3), 479–96.

Black, J. e Gregersin, H. (1991). The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22(3), 461-477.

Bono, J., Judge, T. e Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction: The Mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.

Borjas, G. (1979). Job satisfaction, wages and unions. *Journal of Human Resources*, 14 (1), 21 – 40.

Brief, A. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brough, P., e Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8–16.

Brown, S. e Peterson, R. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (1), 63-77.

Buhai, S., Cottini, E. e Nielseny, N. (2008). *The impact of Workplace Conditions on Firm Performance* (Working Paper Number 08-13).

Campbell, A., Converse, P. e Rodgers, W. (1976). *The Quality of American Life*. New York: Russell Sage Foundation.

Castillo, X. e Cano, J. (2004). Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty. *Journal of Agricultural Education*, 45 (3), 65-74.

Champion-Hughes, R. (2001). Totally Integrated Employee Benefits. *Public Personnel Management*, 30(3), 287–302.

Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizational. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.

Chen, Z. e Francesco, A. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? *Human Relations*, 35 (6), 869–887.

Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), 189 – 217.

Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4 (4), 341 – 372.

Clark, A. e Oswald, A. (1994). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61 (3), 359-381.

Clark, A. e Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61 (3), 359 – 381.

Clark, A., Oswald, A. e Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.

Clegg, C. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68 (1), 88-101.

Clifford, J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Constantine, M., Miville, M., Warren, A., Gainor, K., Lewis, M. (2006). Religion, spirituality, and career development in African American college students: A qualitative inquiry. *The Career Development Quarterly*, 54(3), 227-241.

Cooper-Thomas, H., Anderson, N. e Cash, M. (2012). Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review*, 41(1), 41 – 55.

Davis, J., Smith, T. e Marsden, P. (2004). *General social surveys, 1972-2004*. Chicago, Ill: National Opinion Research Center

Davis, K. e Nestrom, J. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

Dawis, R. e Lofquist L. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minnesota: University of Minnesota Press.

Doering, M., Rhodes, S. e Schuster, M. (1983). *The Aging Worker*. Beverly Hills, CA: Sage.

Dorman, C. e Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 483-504.

Dubrin, A. (1992). *Human Relations: A Job Oriented Approach*. Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Upper.

Ellickson. M. e Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.

Erdogan, B., Bauer, T., Peiró, J. e Truxillo, D. (2011). Overqualified employees: Making the best of a bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4 (2), 215-232.

Feinstein, A. e Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 1, 1-26.

Ferriss, A. (1971). *Indicators of Trends in the Status of American Women*. New York: Russell Sage Foundation.

Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 753–777.

Fitzgibbons, D. e Moch, M. (1980). Employee Absenteeism: A Multivariate Analysis with Replication. *Organizational behavior and Human Performance*, 26 (3), 349-72.

Friedlander, F. e Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2), 171-183.

Gallant, A. R. and Nychka, D. N. (1987). Semi-nonparametric maximum likelihood estimation. *Econometrica*, 55, 363-390.

Gazzoli, G., Hancer, M. e Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(1), 56-77.

George, J. e Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.

George, J. e Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. New Jersey: Pearson

Ghazzawi, I. e Smith, Y. (2009). Crafting the whole employee: Job satisfaction, job commitment, and faith. *The Business Review, Cambridge*, 1(2), 300-309.

Ghazzawi, I., Smith, Y. e Cao, Y. (2016). Faith and Job satisfaction: is religion a missing link? *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20 (1), 1-29.

Glenn, N., Taylor, P. e Weaver, C. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 189-193.

Golembiewski, R. (1977). Testing Some Stereotypes About the Sexes In Organizations: Differential Satisfaction with Work? *Human Resource Management*, 16 (2) 30-32.

Grabhom, R.(1980). *A study of the relationship between job satisfaction and religious motivation using intrinsic and extrinsic dimensions* (Dissertação de Mestrado). University Microfilms International.

Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. e King, N., (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27 (4), 354-368.

Griffin, M., Patterson, M. e West, M. (2001). Job satisfaction and team work: the role of supervisory support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.

Habibi, R. (2003). Religiosity and spirituality [Persian]. *Journal of Hadise Zendegi*, 3(3), 100-4.

Hackett, R. e Guion, R. (1985). A re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35 (3), 340-381.

Hackman, J. e Oldman, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: AddisonWesley.

Hamermesh, D. (1977). *Economic aspects of job satisfaction*. In: Ashenfelter, O., Oates, W. (Eds.), *Essays in Labor Market Analysis*. New York: John Wiley.

Hart, O. e Holmström, B. (1987). *The theory of contracts*. Cambridge: Cambridge University Press.

Heller D., Judge T. e Watson D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (7), 815-835.

Hensher, D. A. e Greene, W. H. (2010). *Modeling ordered choices: A primer*. Cambridge: Cambridge University Press

Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S. e Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357.

Herscovitch, L. e Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Hill, P., Pargament, K., Hood, R., McCullough, M., Swyers, J., Larson, D. e Zinnbauer, B. (2000). Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 30 (1), 51-77.

Hinkin, T. e Tracey, J. (2000). The cost of turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. (1985). The interaction between national and organizational value systems. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347-357.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.

Hoppok, R. e Spielgler, S. (1938). Job Satisfaction. Occupations. *The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643.

House, R., Shane, S. e Herold, D. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21 (1), 203-224.

Hulin, C., Roznowski, M. e Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 233-250.

Idson, T. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics*, 11 (8), 606 - 628.

Intrasupa, A. (2008). *Work adjustment factors effect employee engagement*. Presented at National academic conference in industrial psychology and organization, University of Technology North Bangkok, Thailand.

- Isambert-Jamati, V. (1962). Absenteeism Among Women Workers In industry. *International Labour Review*, 85, 248-61.
- Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41 (4), 455–475.
- Janson, P. e Martin, J. (1982). Job satisfaction and age: A test of two views. *Social Forces*, 60 (4), 1089-110.
- Johnson, G., Johnson, W. (2002). Perceived over-qualification and dimensions of job satisfaction: a longitudinal analysis. *Journal of Psychology* 134 (5), 537 – 555.
- Johnson, W., Morrow, P. e Johnson, G. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441.
- Judge, T. e Church, A. (2000). *Job satisfaction: Research and practice. Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford, UK: Blackwell.
- Judge, T. e Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction–life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology* 78 (6), 939 – 948.
- Jurgensen, C. (1978). Job preferences: What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*, 63 (3), 267–276.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- Kalleberg, A. e Loscocco, K. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48 (1), 78-90.
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.
- Kalleberg, A. e Griffin, L. (1980). Class, Occupation, and Inequality in Job Rewards. *American Journal of Sociology*, 85(4), 731-768.
- Kathawala, Y., Moore, K. e Elmuti, D. (1990). Preference between Salary or Job Security Increase. *International Journal of Manpower*, 11(7), 711-722.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N. e Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46 (2), 221–233.
- Keaveny, T., Jackson, J. e Fossum, J. (1978). Sex Differences in Job Satisfaction. *Journal of Behavioral Economics*, 7(1), 79-96.
- Khan, A., Nawaz, M., Aleem, M. e Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6 (7), 2697-2705.

- Koberg, C. e Chusmir, L. (1989). Relationship between sex role conflict and work-related variables: Gender and hierarchical differences. *The Journal of Social Psychology*, 129(6), 779–91.
- Kohler, S. e Mathieu, J. (1993). Individual characteristics, work perceptions, and affective reactions influences on differentiated absence criteria. *Journal of Organizational Behavior*, 14 (6), 515–530.
- Kolodinsky, R, Giacalone, R. e Jurkiewicz, C. (2008). Workplace values and outcomes: Exploring personal, organization and interactive workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 465-480.
- Kovach, K. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22 (2), 93–107.
- Kutcher, E., Bragger, J., Rodriguez, O. e Masco, J. (2010). The role of religiosity in stress, job attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 319-337.
- Lam, T. e Zhang, H. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214–220.
- Lane, K., Esser, J., Holte, B. e Anne, M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, 5(1), 16-26.
- Lee, S. e Brand, J. (2005). Effects of control over office workspace on perception of the work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- Leigh, J. (1983). Sex Differences In Absenteeism. *Industrial Relations*, 22 (3), 349-361.
- Lima, M., Vala, J. e Monteiro, M. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, 6 (3-4), 441-457.
- Liu, Y. (2010). *When change leadership impacts commitment to change and when it doesn't: A multi-dimensional investigation* (Dissertação de Mestrado). George Institute of Technology, USA.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Mangione, T. e Quinn, R. (1975). Job satisfaction, counterproductive behaviour and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 114 – 116.
- Markham, D., Dansereau, F. e Alutto, J. (1982). Female vs. Male Absence Rates: A Temporal Analysis. *Personnel Psychology*, 35 (2), 371-82.
- Martinson, O. e Wikening, E. (1983). Religion, work specialization, and job satisfaction: Interactive effects. *Review of Religious Research*, 24 (4), 347-356.

- Mavromaras, K., McGuinness, S., Richardson, S., Sloane, P. e Wei, Z. (2011). *Over-skilling and job satisfaction in the Australian labour force*. Adelaide, South Australia: NCVET.
- Maynard, D. e Feldman, D. (2011). *Underemployment: Psychological, economic, and social challenges*. New York: Springer Science + Business Media.
- McKelvey, R. and Zavoina, W. (1975). A statistical model for the analysis of ordinal level dependent variables. *Journal of Mathematical Sociology*, 4(1), 103-120.
- McShane, V. (2013). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B., Danese, A., Poulton, R. e Moffitt, T. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37 (8), 1119–1129.
- Meng, R. (1990). The relationship between trade unions and job satisfaction. *Applied Economics*, 22 (12), 1635 – 1648.
- Metzner, H. e Mann, F. (1953). Employee Attitudes and Absences. *Personnel Psychology*, 6 (4), 467-85.
- Miller, P. (1990). Trade unions and job satisfaction. *Australian Economic Papers*, 29 (55), 226 – 248.
- Mowday, R., Steers, R. e Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224–247.
- Muchinsky, P. (1977). Employee Absenteeism: A Review of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10 (3), 316- 340.
- Mullins, J. (2005). *Management and organizational behavior*. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Na-nah, K. e Pukkerre P. (2013). Influence of Job Characteristics and Job Satisfaction Effect Work Adjustment for Entering Labor Market of New Graduates in Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2), 95-103.
- Nicholson, N., Brown, C. e Chadwick-Jones, J. (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 728-737.
- Ozturk, A., Hancer, M. e Im, J. (2013). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23 (3), 294-313.
- Parasuramana, S., Zammuto, R. e Outcalt, D. (1984). *On the role of work on work involvement in influencing job and nonjob attitudes*. Paper presented at the Fourth International Symposium on Forecasting, London, England

- Parsons, T. (1955). *Family Structure and Socialization of the Child*. New York: the Free Press.
- Parvin, M. e Kabir, M. (2011). Factors affecting employee job satisfactions of pharmaceutical sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (9), 113-123.
- Pava, M. (1998). The substance of Jewish business ethics. *Journal of Business Ethics*, 17 (6), 603-617.
- Peltokorpi, V. (2008). Cross-cultural adjustment of expatriates in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1588-1606.
- Pereira, M. e Coelho, F. (2013). Work hours and well being: An investigation of moderator effects. *Social Indicators Research*, 111(1), 235–253.
- Petterson, I. (1998). Psychological stressors and well-being in health careworkers: the impact of an intervention program. *Social Science and Medicine*, 47 (11), 1763–1772.
- Phukpan, P. (1997). Concepts of work adjustment with co-worker. *Journal of Continue Education*, 5(3), 77-80.
- Pizam, A. e Thornburg, S. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 211–217.
- Pook, L., Füstös, J. e Marian, L. (2003). The impact of gender bias on job satisfaction - components of job satisfaction and advancement in post-liberation Hungary, Poland, and Romania. *Human Systems Management*, 22 (1), 37–50.
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B. e Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27 (3), 383-405.
- Ravari, A., Vanaki, Z., Houmann, H. e Kazemnejad, A. (2009). Spiritual job satisfaction in an Iranian nursing context. *Nursing Ethics*, 16(1), 19-30.
- Ravinder, N. e James, B. (1977). Hours of Work, Job Satisfaction and Productivity. *Public Productivity Review*, 2(3), 46-56.
- Raziqa, A. e Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717 – 725.
- Rehman, M., Khan, M. e Lashari Z. (2010). Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: An empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1131-1139.
- Reilly, C. (1991). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 42, 427- 458.
- Rich, K. (2007). Using a Buddhist sangha as a model of communitarianism in nursing. *Nursing Ethics*, 14 (4), 466-477.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace...Quantifying the overall job satisfaction. Paper presented at the 2001 British Household Panel Survey Research Conference, 5-7 July 2001, Colchester, UK.

Rue, L. e Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

Saari, L. (2000). *Employee surveys and attitudes across cultures. In Business as unusual? Are I/O psychology practices applicable across culture?* Paper presented at the Fifteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Saari, L. e Schneider, B. (2001). *Going global: Surveys and beyond*. Professional workshop presented at the Sixteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

Saari, L., e Erez, M. (2002). *Cross-cultural diversity and employee attitudes*. Paper presented at the Seventeenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto.

Saijo, Y., Shigeru, C., Eiji, Y., Kawanishi, Y., Nakagi, Y., Itoh, T., Sugioka, Y., Kazuyo, H. e Yoshida, T. (2014). Effects of Work Burden, Job Strain And Support On Depressive Symptoms And Burnout Among Japanese Physicians. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(6), 980-992.

Schermerhorn, J. (1993). *Management for Productivity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Schneider, B. e Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.

Schroffel, A. (1999). How Does Clinical Supervision Affect Job Satisfaction? *The Clinical Supervisor*, 18(2), 91-105.

Scott, D. e Dennis, D. (1984). *The Job Satisfaction/Absenteeism Relationship: Gender as a Moderating Variable*. Disponível no Portal Loyola e Commons, School of Business: Faculty Publications and Other Works.

Sell, L. e Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *LABOUR*, 25 (1), 1 - 23.

Shields, M. e Price, S. (2002). Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: evidence from the British nursing profession. *Economica*, 69, 295 – 362.

Shimoni, T., Ronen, S. e Roziner, I. (2005). Predictoring expatriate adjustment: Israel as a host country. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(3), 293-312.

Silva, M. (2016). *Overqualification: Consequências no engagement e na satisfação laboral* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida – Instituto Universitário de Lisboa.

Sloane, P. e William, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14 (3), 473 – 502.

Smith, P., Kendell, L. e Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Sousa-Poza, A. e Sousa-Poza, A. (2000). Taking another look at the gender/job satisfaction paradox. *Kyklos* 53 (2), 135 – 152.

Sousa-Poza, A. e Sousa-Poza, A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, 10 (11), 691–694.

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

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Detroit: Routledge Publishing.

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.

Steers, R. e Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.

Stewart, M. (2004). Semi-nonparametric estimation of extended ordered probit models. *The Stata Journal*, 4(1), 27-39.

Steyn, R. e Vawdab, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of Psychology in Africa*, 24 (3), 281–284.

Stone, E. F. e Porter, L. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 57–64.

Tait, M., Padgett, M. e Baldwin, T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.

Tariq, M., Ramzan, M. e Riaz, A. (2013). The Impact of Employee Turnover on The Efficiency of The Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 700-711.

Thomas, L. e Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6–15.

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, M. G. e Kidwel, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, job satisfaction and turnover intention: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 353–372.

Vandenberg, R. e Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153–167.

Vieira, J. (2005) Skill Mismatches and Job satisfaction. *Economics Letters*, 89 (1), 39-47.

Vila, L. e García-Mora, B. (2005). Education and the Determinants of Job Satisfaction. *Education Economics*, 13(4), 409-425.

Vitell, S. (2009). The role of religiosity in business and consumer ethics: A review of the literature. *Journal of Business Ethics*, 90, 155-167.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.

Wang, J. e Patten, S. (2001). Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 283–289.

Wang, X. e Pierre, J. (2005). Work adjustment and job satisfaction of Filipino immigrant employees in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(3), 243-254.

Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7 (1), 37-45.

Watson, J. e Meiksins P. (1991). What Do Engineers Want? Work Values, Job Rewards, and Job Satisfaction. *Sage Journals*, 16 (2), 140-172.

Weiss, H. e Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work*. Greenwich, CT: JAI Press.

Wheaton, B. (1990). Life transitions, role histories, and mental health. *American Sociological Review*, 55 (2), 209–223.

Wood, D., Bruner, J. e Ross, G. (1976). The role of tutoring in problem solving. *Journal of Child Psychology and Child Psychiatry*, 17 (2), 89–100.

Woodruffe, C. (2000). *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence*. London: London Institute of Personnel and Development 2000.

Wright, J. e Hamilton, R. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the job change hypothesis. *Social Forces*, 56 (4), 1140-115.

Wukandari, P., Mangundjaya, W. e Utoyo, D. (2014). The Role of Leadership and Employee's Condition on Reaction to Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 471-478.

Yao, X. e Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075.

Yousef, D. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184-194.

Yousef, D. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30 (2), 152- 169.

Yunos, N. e Kamal, N, (2017). Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg's Two-Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley. *Advances in Business Research International Journal*, 3 (1), 37-45.