

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma directa ou indirecta, de várias pessoas, às quais gostaria de dedicar esta página como forma de agradecimento.

À Professora Doutora Ana Veloso, orientadora da dissertação, pela sua contribuição na disponibilidade e apoio prestado, sem os quais esta tese estaria com certeza mais pobre.

Ao Eng. Pedro Fraga, pela disponibilização de tempo e recursos, fundamentais na elaboração deste trabalho.

A todos os colegas de curso, em especial à Pipi e à Fraditas, por toda a partilha de sentimentos, momentos, documentos e dúvidas.

Ao Rodrigo e ao Rafa, porque de forma indirecta, foram um grande contributo.

À Ana, pela paciência, compreensão e cumplicidade que em muito ajudou a tornar este trabalho uma realidade.

Aos meus pais, acho que não é necessário explicar porquê.

A todos os que contribuíram muito para a escrita desta tese,
Obrigado!

Relação entre Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional numa empresa de Tecnologias de Informação

Resumo

A presente investigação procura explorar a relação entre a satisfação laboral, adoptando a definição de Spector (1997), e o compromisso organizacional, de acordo com o modelo das três componentes de Meyer & Allen (1991).

Os dados foram recolhidos numa empresa do sector das Tecnologias de Informação sediada em Braga, tendo obtido um total de 81 respostas. Para avaliar a satisfação laboral dos participantes, utilizou-se o Inquérito de Satisfação com o Trabalho, versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), adaptada para a população portuguesa por Malheiro (2009). De forma a medir o grau de compromisso dos colaboradores, adoptou-se as Escalas de Três Componentes do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptadas para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

A análise dos dados baseou-se em modelos de correlação e de regressão, sendo objectivo deste estudo predizer o compromisso tendo como preditor a satisfação com o trabalho. Os resultados sugerem uma associação positiva entre a satisfação e o compromisso organizacional, estando a primeira mais correlacionada com a componente afectiva do compromisso, comparativamente às restantes. O modelo de regressão linear simples revelou-se significativo, sendo que a satisfação explica 29.9% da variância do compromisso. Foram ainda realizadas algumas análises adicionais, no sentido de verificar alguma informação presente na literatura.

Este estudo vem reforçar a ideia da existência de uma associação positiva entre os dois conceitos, clarificando que, para a amostra em questão, a satisfação prediz o compromisso.

Palavras-chave: Satisfação laboral, Compromisso Organizacional

Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment in a company of Information Technology

Abstract

This research aims to explore the relationship between job satisfaction, adopting Spector's (1997) definition, and organizational commitment, according to the three-component conceptualization of Meyer & Allen (1991).

Data were collected from an Information Technology company based in Braga, having obtained a total of 81 responses. In order to assess participants' job satisfaction, we adopted Inquérito de Satisfação com o Trabalho, the portuguese version of Job Satisfaction Survey (Spector, 1985), adapted to portuguese population by Malheiro (2009). In order to measure the employee's organizational commitment we use the Three Scales of Organizational Commitment (Meyer & Allen, 1997), adapted to portuguese population by Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Data analysis was based on correlation and regression models, with the goal of predict job satisfaction as a theoretical predictor of organizational commitment. The main results suggest a positive association between commitment and satisfaction with work, being job satisfaction more correlated with affective commitment than normative and continuance commitment. The regression model proved to be significant and job satisfaction explained 29.9% of commitment's variance. Were also made some additional analysis to verify some information emphasized in literature.

This study reinforces the idea of a positive association between the two concepts, clarifying that, for this sample, satisfaction predicts organizational commitment.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment

Índice

Introdução	1
Enquadramento Teórico	2
<u>Compromisso Organizacional</u>	2
Definição e Evolução Histórica	2
Implicações para a prática	4
<u>Satisfação Laboral</u>	6
Conceito e Diferentes Perspectivas	6
Implicações para a prática	8
<u>Relação entre Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral</u>	10
Metodologia	11
<u>Amostra</u>	11
<u>Instrumentos</u>	12
Inquérito de Satisfação com o Trabalho	12
Escala de Avaliação do Compromisso Organizacional	13
<u>Questões de investigação, hipóteses e variáveis</u>	14
<u>Procedimentos</u>	15
Resultados	16
<u>Níveis de Satisfação e Compromisso</u>	16
<u>Análise das Diferenças</u>	18
<u>Análise das Correlações</u>	20
<u>Análise de Regressão</u>	22
Discussão dos Resultados	22
Referências bibliográficas	26
Anexos (formato digital)	29

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1 – Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional	6
Tabela 1 – Caracterização demográfica da amostra	11
Tabela 2 – Consistência interna do Inquérito de Satisfação com o Trabalho	13
Tabela 3 – Consistência interna das Três Escalas de Compromisso Organizacional	14
Tabela 4 – Média e desvio-padrão das sub-escalas Inquérito de Satisfação com o Trabalho	17
Tabela 5 – Média e desvio-padrão das sub-escalas de Compromisso Organizacional	18
Tabela 6 – Diferenças ao nível da Satisfação e Compromisso em função da antiguidade	19
Tabela 7 – Diferenças ao nível da Satisfação e Compromisso em função da idade	20
Tabela 8 – Correlações entre sub-escalas da satisfação e componentes do compromisso	21
Tabela 9 – Modelo de Regressão Linear da Satisfação como preditor do Compromisso	22

Introdução

A relação indivíduo-organização tem sido fonte de vários estudos que visam promover e incentivar o envolvimento dos indivíduos para com as empresas e aumentar a sua produtividade. Como tal, torna-se cada vez mais importante estudar algumas variáveis que parecem influenciar esta relação. O presente estudo visa contribuir para o esclarecimento de algumas questões relativas a duas variáveis de grande importância na relação indivíduo-organização, a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional. Estas têm sido variáveis muito estudadas na literatura sobre o comportamento organizacional, com o objectivo de determinar as relações existentes entre elas, bem como a sua relação com outras variáveis organizacionais (p.ex., performance, *turnover*, absentismo, etc.), que serão exploradas no enquadramento teórico (Mathieu & Zajac, 1990).

As consequências positivas normalmente associadas ao compromisso conferiram ao conceito um estatuto de grande importância, não só aos olhos dos investigadores, mas também de muitas empresas (Leite, 2006). Do ponto de vista das organizações, o compromisso dos seus colaboradores é relevante porque reduz determinados comportamentos e atitudes negativas, como o absentismo e o *turnover*, variáveis com implicações importantes ao nível da eficiência e eficácia organizacional (Hunt & Morgan, 1994, *cit. in* Leite, 2006). Na literatura encontram-se ainda estudos que apontam para a existência de relações entre o compromisso organizacional e diversas variáveis, como a idade (March & Simon, 1958, *cit. in* Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984) e o sexo (Grusky, 1966 *cit. in* Mathieu & Zajac, 1990), sendo também a performance um factor que é continuamente associado ao compromisso (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky 2002).

Quanto à satisfação laboral, é um conceito que também tem estado no centro da investigação, sendo relacionado com diversas variáveis como a performance (Iaffaldano & Muchinsky, 1985, *cit. in* Spector, 1997), o *burnout* (Bacharach, Bamberger, & Conley, 1981, *cit. in* Spector, 1997) e a satisfação com a vida (Dolan & Gosselin, 2000), entre outros.

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

investigadores que defendem o contrário. A relação entre a satisfação laboral e o compromisso organizacional será explorada com mais detalhe no enquadramento teórico.

Este estudo será baseado nos modelos de Satisfação Laboral de Spector (1997) e de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1991), sendo objectivos desta investigação: **1)** avaliar o grau de Satisfação Laboral e Compromisso Organizacional, para o contexto em questão; **2)** analisar as relações existentes entre os dois conceitos; **3)** verificar a hipótese de que a satisfação laboral é um preditor do compromisso organizacional; **4)** analisar as relações existentes entre as duas variáveis e algumas variáveis demográficas como a idade e a antiguidade na empresa.

Seguidamente é feito um enquadramento teórico relativo aos conceitos em estudo. É ainda apresentada a metodologia adoptada, descrevendo as principais características da amostra, os instrumentos utilizados, as questões de investigação e os procedimentos. Por fim, são apresentados e discutidos os resultados obtidos nas análises efectuadas aos dados recolhidos.

Enquadramento Teórico

Compromisso Organizacional

Definição e Evolução Histórica

O compromisso organizacional é um conceito que tem vindo a ser amplamente estudado, sendo muito importante na explicação de diversas relações laborais (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008). A abundância de estudos nesta área é de tal ordem que há quem duvide existir, na literatura organizacional, um tema mais estudado do que o compromisso organizacional (Swales, 2000, *cit. in* Leite, 2006). Apesar disto, ainda não foi estabelecido um consenso relativamente à sua definição, facto que contribui para que o conceito não tenha sido tão aprofundado como seria desejado (Meyer & Herscovitch, 2001). No entanto, através da análise da literatura, é possível observar uma evolução que integra desde concepções unidimensionais (p.ex., Etziane, 1961), até as abordagens mais recentes, com o objectivo de identificar as componentes do compromisso organizacional como um conceito multidimensional (p.ex., Jaros, Jermier, Koehler, & Sinciche, 1993 *cit. in* Meyer et al., 2002; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Meyer & Allen, 1991).

Actualmente é possível encontrar na literatura diversas definições para o conceito de compromisso organizacional. Etziane (1961) foi um dos primeiros autores a estudar este tema, defendendo que o compromisso é baseado no grau de conformidade que o indivíduo sente no respeito pelas normas da organização. Outra das definições que surgiu posteriormente, sugere que o compromisso organizacional é a intensidade com que o

indivíduo se identifica e se envolve com a organização (Mowday et al., 1979). Os autores sustentam esta teoria em três aspectos: crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; disposição para trabalhar em prol da organização; forte desejo de permanecer como membro da organização. Desta forma, o conceito começa assim a destoar da unidimensionalidade apontada inicialmente, dando origem às dimensões que hoje lhe são reconhecidas.

Durante a década de 90 o número de estudos sobre o compromisso aumentou, o que levou ao seu reconhecimento como um conceito multidimensional, no qual os seus antecedentes, correlações e consequentes variam de dimensão para dimensão (Meyer et al. 2002). Nesta fase surgiu o modelo mais difundido e representativo do compromisso organizacional, desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Inicialmente, os autores (1984) propuseram apenas duas componentes do compromisso – componente afectiva e componente calculativa ou de continuidade. A primeira reflecte a adesão emocional do colaborador à identificação com a empresa e à sua percepção de importância para a organização. Já a componente calculativa, pressupõe o reconhecimento por parte do trabalhador acerca dos custos associados ao seu abandono. Esta componente inclui também factores como os anos de antiguidade na empresa ou os benefícios concedidos aos colaboradores (Reichers, 1985). Mais tarde, Allen e Meyer (1990) sugeriram uma terceira componente do compromisso, a componente normativa. Esta reflecte o sentimento de obrigação moral que o colaborador experimenta relativamente à sua permanência na empresa. O enfoque proposto pelos autores tem um carácter conciliador relativamente às conceptualizações prévias efectuadas na literatura, visto que foi desenvolvido a partir de uma síntese dos traços comuns identificados nas distintas definições unidimensionais do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991). De uma forma geral, os autores definem o compromisso organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador mantém com a empresa, considerando que esse estado exerce uma forte influência sobre a decisão do trabalhador em continuar a ser membro da organização. Mais especificamente, propõem que a intensidade do vínculo que une o colaborador e a empresa se pode caracterizar a partir da definição do seu perfil de compromisso, que inclui de forma simultânea graus variáveis das três componentes do compromisso organizacional: afectiva; calculativa e normativa. Apesar de alguns estudos apontarem para a existência de relações entre as três componentes, este modelo pressupõe que estas sejam independentes entre si.

Meyer, Allen e Smith (1993) afirmam que a investigação mostra que os trabalhadores com um nível elevado de compromisso afectivo permanecerão numa organização porque querem, sendo que aqueles com um alto compromisso calculativo permanecem porque “têm que”. Por fim, os colaboradores com um grande grau de compromisso normativo sentem que não devem abandonar a empresa.

Implicações para a prática

Ao longo do tempo têm sido feitos vários estudos que visam contribuir para a aplicação do conhecimento teórico obtido sobre o compromisso organizacional em contextos de trabalho, identificando os factores que podem contribuir para um aumento do grau de compromisso (p.ex., DeCottis & Summers, 1987, *cit. in* Leite; Harrison & Hubbard, 1998, *cit. in* Leite, 2006). Como tal, a literatura revela que as várias dimensões de compromisso estão associadas a diferentes causas e consequências (Allen & Meyer, 1990; Meyer, et al., 1993). No entanto, grande parte dos estudos centra a investigação apenas em torno das causas e consequências do compromisso afectivo devido ao facto de ser a componente à qual são associadas consequências mais favoráveis (Meyer, et al., 2002).

A idade é uma das características pessoais mais comumente encontradas na literatura sobre as variáveis antecedentes do compromisso organizacional (Leite, 2006). De uma forma geral, os estudos realizados apontam para a existência de uma associação positiva entre a idade e o compromisso (Angle & Perry, 1981; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, Porter, & Steers, 1982, *cit. in* Leite, 2006; Meyer et al., 1993). Na meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990) foram obtidas correlações positivas entre a idade e as componentes afectiva e calculativa do compromisso, sendo que a primeira revelou correlações mais fortes comparativamente à segunda. No entanto, alguns investigadores (p.ex., March & Simon, 1958, *cit. in* Mathieu & Zajac, 1990) sugerem que a idade está mais correlacionada com o compromisso calculativo, sendo esta relação tipicamente atribuída ao facto de haver menos oportunidades de emprego para as pessoas mais velhas (Mathieu & Zajac, 1990). Cohen (1993) afirma que os indivíduos mais novos e que se encontram numa fase inicial da carreira enfrentam a contradição entre comprometer-se com a empresa em que estão e manter as opções abertas. O autor sugere que nesta situação o indivíduo tende a manter-se na organização caso o trabalho que efectua seja do seu interesse. No entanto, não hesita em procurar outro emprego caso o trabalho não corresponda às suas expectativas.

Outro dos factores que tem sido igualmente estudado enquanto antecedente do compromisso organizacional é a antiguidade, sendo, na opinião de alguns investigadores, o melhor indicador dos investimentos feitos na organização e/ou profissão, relacionando-se assim com a componente calculativa do compromisso (Wallace, 1995 *cit. in* Leite, 2006). Os estudos mostram que as recompensas associadas ao aumento da senioridade e maior experiência numa dada empresa conferem um estatuto mais elevado ao indivíduo, diminuindo assim a propensão para abandonar a organização (Leite, 2006). Os resultados apresentados por Mathieu e Zajac (1990) demonstram igualmente que a antiguidade está positivamente correlacionada com o compromisso organizacional.

O nível de habilitações é outro dos factores associados ao compromisso organizacional. Mathieu e Zajac (1990) sugerem a existência de uma relação negativa entre estes, sendo a componente afectiva a que está mais correlacionada com o grau de escolaridade. Os indivíduos com mais habilitações normalmente desenvolvem expectativas relativamente à sua organização que, caso não sejam preenchidas, poderão conduzir à diminuição do compromisso e conseqüente vontade de abandonar a empresa (Mowday et al., 1982, *cit. in* Mathieu & Zajac, 1990).

A performance é um dos indicadores de maior interesse no estudo do compromisso organizacional, havendo opiniões divergentes no que diz respeito à relação entre estas variáveis. Meyer e colaboradores (2002) argumentam que a direcção e força desta relação variam consoante a componente avaliada. Segundo os autores, a investigação sugere que os indivíduos com maior grau de compromisso afectivo e normativo tendem a obter níveis mais elevados de performance individual, ao contrário do compromisso calculativo que surge negativamente correlacionado com esta. Por outro lado, há investigadores (p.ex., Mowday et al., 1982, *cit. in* Mathieu & Zajac, 1990) que concluíram que as relações entre performance e compromisso organizacional são fracas.

Dois dos indicadores aos quais é atribuída muita importância por parte das empresas são o *turnover* e o absentismo. Tal como seria de esperar, o primeiro apresenta correlações negativas com as três componentes do compromisso, sendo a componente afectiva a que obtém correlações mais fortes (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). Quanto ao absentismo, a meta-análise levada a cabo por Meyer e colaboradores (2002) sugere a existência de uma correlação negativa com o compromisso afectivo ($\rho = -0.15$). No mesmo estudo, as componentes normativa e calculativa revelaram correlações positivas mas muito fracas, perto de zero. Desta forma, conclui-se que há uma tendência para que colaboradores mais comprometidos com a empresa falem menos ao trabalho.

Sendo o compromisso organizacional um conceito com grande impacto na vida das organizações e colaboradores, torna-se fundamental estudar este conceito e a sua interacção com as mais diversas variáveis, como algumas já mencionadas na presente dissertação. A Figura 1 apresenta de forma resumida as hipotéticas relações entre as três componentes do compromisso e as variáveis consideradas como antecedentes, correlações e conseqüentes (Meyer et al., 2002).

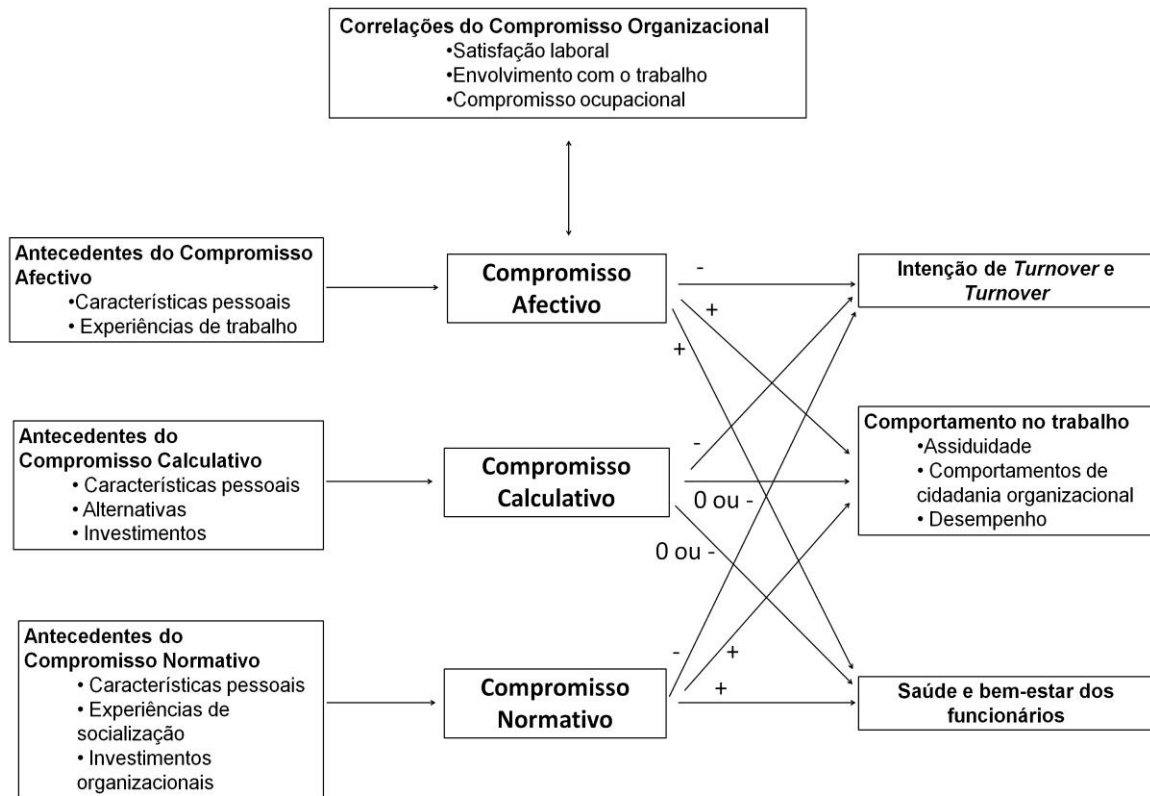


Figura 1 – Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional

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

Satisfação Laboral

Conceito e Diferentes Perspectivas

Ao longo dos anos a satisfação laboral tem sido um conceito muito estudado por diversos autores. No entanto, ainda não foi possível obter um consenso relativamente à sua definição, pois as opiniões revelam-se divergentes (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001). Esta discordância prende-se com duas abordagens diferentes: uma perspectiva emocional que encara a satisfação como uma resposta a experiências relacionadas com o trabalho, resultantes da identificação de características a este associadas (Locke, 1976, *cit. in* Ferreira et al., 2001; Mueller & McCloskey, 1990, *cit. in* Ferreira et al., 2001; Newstrom & Davis, 1993, *cit. in* Ferreira et al., 2001); e a perspectiva que define a satisfação como uma atitude generalizada face ao trabalho, sendo as atitudes de natureza cognitiva, afectiva e/ou comportamental (Beer, 1964, *cit. in* Ferreira et al., 2001; Arnold, Robertson, & Cooper, 1991, *cit. in* Ferreira et al., 2001).

Com base nestas duas perspectivas foram surgindo inúmeros estudos na tentativa de clarificar as dúvidas existentes sobre a satisfação laboral. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, *cit. in* Ferreira et al., 2001), definem o conceito numa perspectiva bifactorial, indicando dois tipos de factores relacionados com a satisfação: factores de Higiene e de Motivação. Os factores de higiene são aqueles que se relacionam com o contexto de trabalho e que apenas previnem a insatisfação no mesmo, sendo os de motivação os que se relacionam com o conteúdo do trabalho e que, quando presentes, geram satisfação no indivíduo.

Mais tarde, Hackman e Oldham (1975) enquadram a satisfação num modelo que procura responder a questões relacionadas com o diagnóstico e redesenho do posto de trabalho – Modelo das Características do Posto. Este modelo sugere que há cinco características do trabalho (variedade, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*) que influenciam decisivamente os estados psicológicos dos colaboradores, resultando em consequências a nível pessoal e laboral, entre elas a satisfação/insatisfação com o trabalho.

Para Lawler (1973; *cit. in* Ferreira et al., 2001) a satisfação resulta do grau de discrepância entre aquilo que o sujeito pensa que deverá receber e aquilo que de facto recebe. O Modelo da Satisfação por Facetas, reflectido no *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985;1997), distingue entre percepção da Quantidade Efectivamente Recebida (QER) e percepção da Quantidade que Deveria ser Recebida (QDR). Como tal, o nível de satisfação do indivíduo dependerá do balanço entre estes dois factores, existindo satisfação quando a QER e a QDR são equivalentes, sentimento de culpa quando a QER é maior e insatisfação quando a QER é menor (Lawler, 1973, *cit. in* Ferreira et al., 2001).

Weiss (2002) revela uma opinião contraditória relativamente à maioria dos autores já citados. O autor afirma que a maioria dos investigadores que estudam a satisfação não aponta para uma inconsistência entre duas perspectivas – satisfação como resposta emocional e satisfação como uma atitude. Como tal, considera que dizer que a satisfação laboral é uma atitude em relação a o trabalho e que a satisfação é uma resposta emocional ao trabalho tem o mesmo significado para muitos autores. Weiss (2002) defende ainda que o facto de se encarar atitudes e respostas emocionais como conceitos semelhantes faz com que não sejam analisadas diferenças importantes entre os dois constructos, pois têm causas e consequências distintas. Assim, o autor define satisfação laboral segundo a perspectiva atitudinal, em que a satisfação é uma avaliação positiva ou negativa que um indivíduo faz acerca do seu trabalho ou de uma determinada situação de trabalho.

Apesar das inúmeras definições e perspectivas sobre a satisfação laboral, a maioria dos autores que se tem dedicado ao estudo deste conceito, baseia os seus modelos em duas teorias distintas (Malheiro, 2009): a Teoria da Adaptação ao Posto (Dawis & Lofquist,

1984; *cit. in* Ferreira *et al.*, 2001) e a Teoria da Discrepância (Locke, 1969, 1984, *cit. in* Ferreira *et al.*, 2001). A primeira tem como pressuposto a interacção entre o indivíduo e o meio, no sentido de desenvolver um processo de adaptação ao trabalho. Assim, existe um grau de correspondência entre os atributos individuais e as exigências da função, bem como entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais (Dawis & Lofquist, 1984 *cit. in* Ferreira *et al.*, 2010). Quanto à Teoria da Discrepância, esta sugere que a satisfação resulta da comparação entre as quantidades recebidas de diferentes factores e aquilo que gostariam de receber. Segundo Locke (1969; 1984, *cit. in* Ferreira *et al.*, 2001) os indivíduos comparam, por exemplo, o salário que recebem com o que consideram justo receber, a sua equipa de trabalho com aquela que gostariam de ter, etc.

Apesar da diversidade de opiniões já aqui apresentadas, a satisfação laboral tem vindo a ser abordada maioritariamente do ponto de vista das atitudes, enquanto uma atitude global face ao trabalho (Ferreira, *et al.*, 2001). Para a presente dissertação, será considerada a definição de Spector (1997), em que o autor defende que a satisfação é uma variável atitudinal e resulta da avaliação feita pelo indivíduo ao seu trabalho, podendo originar um sentimento global ou um conjunto de atitudes relacionadas aos vários aspectos do seu trabalho.

Implicações para a prática

A relação entre a satisfação laboral e diversas variáveis organizacionais tem sido continuamente estudada por vários autores. Na revisão da literatura efectuada por Spector (1997), o autor dividiu as variáveis que se relacionam com a satisfação em factores relativos ao trabalho e factores individuais. Entre os factores relativos ao trabalho estão as características da função, estudadas por Hackman e Oldham (1975); o salário; características organizacionais, ou seja, condições ambientais do trabalho capazes de interferir no desempenho de um colaborador (Jex & Gudanowski, 1992, *cit. in* Spector, 1997; Keenan & Newton, 1984, *cit. in* Spector, 1997; O'Connor, Peters, Pooyan, Weekley, Frank, & Erenkrantz, 1984, *cit. in* Spector, 1997; Spector & Wimalasiri, 1986, *cit. in* Spector, 1997) e o conflito trabalho-família (Rice, Phillips, & McFarlin, 1992, *cit. in* Ferreira *et al.*, 2001). Quanto aos factores individuais, o autor inclui algumas variáveis demográficas (p.ex., habilitações e idade) e factores disposicionais, como o *Locus* de Controlo. No entanto, Kristof (1996), alerta para o facto de não se poder atender a factores de uma ou outra tipologia em separado, dado que o ajustamento entre o indivíduo e o trabalho constitui, *per si*, um antecedente da satisfação. Para além dos factores já referidos, é também sugerido por Leehal (2000, *cit. in* Malheiro, 2009) a existência de uma correlação positiva entre a satisfação laboral e o clima organizacional ($r = 0.63$).

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

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

Spector (1997) aponta para a existência de uma correlação negativa entre a satisfação e o *stress*. Assim, segundo o autor, colaboradores mais satisfeitos possuem níveis mais baixos de *stress*.

Outro factor que tem sido dos mais estudados na sua relação com a satisfação laboral é o absentismo (Spector, 1997), pois os modelos explicativos deste incluem a satisfação laboral como um dos seus antecedentes (Malheiro, 2009). Steers e Rhodes (1978, *cit. in* Spector, 1997) defendem que a satisfação laboral tem um papel importante na decisão de faltar ao trabalho por parte dos colaboradores. No entanto, apesar de os estudos apontarem para uma relação negativa entre satisfação e absentismo (p.ex. Shore & Martin, 1989), as correlações encontradas não têm sido consistentes, revelando-se na sua maioria fracas (Spector, 1997). Esta inconsistência poderá ser explicada pelo facto do absentismo ter múltiplas causas (Kholer & Mathieu, 1993, *cit. in* Malheiro, 2009).

O *turnover* é também um factor muito estudado, sendo encarado por muitos autores como uma consequência da insatisfação no trabalho (Nunes, 2006, *cit. in* Malheiro, 2009). A literatura tem apontado de forma consistente uma relação causal entre a satisfação e o *turnover*, sendo esta mediada pelo comportamento de procura e a existência de alternativas (Malheiro, 2009).

A performance é provavelmente o factor de maior interesse para as empresas, sendo portanto, uma variável muito estudada por parte da comunidade científica. Assim, a sua relação com a satisfação tem vindo a ser investigada, no sentido de clarificar a relação entre estes conceitos. Iafaldano & Muchinsky (1985, *cit. in* Spector, 1997) e Petty, McGee e Cavender (1984, *cit. in* Spector, 1997) encontram uma correlação, embora não muito alta, entre satisfação e desempenho. Os autores verificaram que a associação entre performance e satisfação varia consoante a faceta da satisfação, sendo de 0.054 para o Pagamento e de 0.196 para a Natureza do Trabalho. No entanto, Spector (1997) aponta como limitação o facto de nas meta-análises efectuadas pelos autores acima mencionados a performance ser medida através da aplicação de um questionário aos superiores hierárquicos directos, o que poderá constituir uma fonte de enviesamento. Por outro lado, Ferreira e colaboradores (2001) ressaltam o facto de colaboradores que recebem mais recompensas contingentes à performance apresentarem um maior grau de satisfação com o trabalho. Estes dados levam-

nos a pensar que a melhor forma de aumentar a performance recorrendo à satisfação será através das recompensas contingentes (Malheiro, 2009).

São ainda apontadas na literatura relações entre a satisfação e alguns traços de personalidade. No entanto, estes são factores que dificilmente podem ser controlados pelas empresas, não tendo por isso a relevância de algumas das variáveis já mencionadas anteriormente.

Relação entre Compromisso Organizacional e Satisfação Laboral

A relação entre o compromisso organizacional e a satisfação laboral é um tema que tem sido alvo de investigação por parte de vários autores. No entanto, no que diz respeito à relação de causalidade entre os dois conceitos, a literatura revela evidências empíricas divergentes (Leite, 2006). Há investigadores que encontram relações de causalidade entre o compromisso e a satisfação (p.ex., Bateman & Strasser, 1984, *cit. in* Leite, 2006), havendo também quem defenda que não há qualquer relação entre estas variáveis (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986, *cit. in* Leite, 2006). Por outro lado, na meta-análise efectuada por Mathieu e Zajac (1990) os resultados apontam para uma correlação significativa entre satisfação e compromisso. Contudo, Shore & Martin (1989) levantam algumas dúvidas relativamente à distinção dos dois conceitos, sugerindo uma possível sobreposição entre eles. Os autores afirmam que a satisfação e o compromisso podem não ser constructos completamente distintos. Mowday e colaboradores (1979) contrariam esta ideia, afirmando que o compromisso reflecte uma resposta muito mais abrangente em relação à organização, comparativamente à satisfação laboral. Os autores afirmam ainda que a satisfação é um conceito de natureza mais transitória, não podendo por isso, ser confundida com o compromisso.

Devido a esta divergência de opiniões, Mathieu (1991) afirma que é importante continuar a estudar a relação entre os dois conceitos, de forma a obter conclusões que permitam otimizar a intervenção por parte das empresas. O autor afirma que as variáveis se encontram relacionadas, indicando que parece haver uma maior influência da satisfação sobre o compromisso. Mathieu (1991) faz também referência a alguns estudos que analisam a relação entre os dois conceitos e que concluíram que a satisfação é um preditor do compromisso (p.ex., Price & Mueller, 1986; Mathieu, 1988; Mathieu & Hamel, 1989; Williams & Hazer, 1986,). Caso esta ideia se confirme, as empresas podem intervir no sentido de aumentar a satisfação, beneficiando também com o aumento do compromisso (Mathieu, 1991).

Alguns autores vão mais longe no estudo da relação entre as duas variáveis, analisando a relação de algumas facetas da satisfação laboral com as três componentes do compromisso. Markovits, David e Dick (2007, *cit. in* Sharma & Bajpai, 2010) e Boles,

Madupalli, Rutherford e Wood (2007, cit. in Neves, 2010) sugerem que a componente afectiva do compromisso está mais relacionada com a satisfação laboral do que as restantes componentes do compromisso organizacional. Mathieu e Zajac (1990) apoiam esta ideia, sugerindo que o compromisso afectivo está mais relacionado com a satisfação com os superiores hierárquicos, com os colegas de trabalho e com o trabalho em si. Em relação ao compromisso calculativo, os autores sugerem que este está mais fortemente correlacionado com a satisfação relativa à remuneração e às oportunidades de promoção. No mesmo estudo, estas duas facetas da satisfação laboral encontram-se também correlacionadas com a componente afectiva do compromisso.

Metodologia

Amostra

Os dados deste estudo foram recolhidos numa empresa do sector das Tecnologias de Informação, sediada em Braga. Esta organização tem como principais actividades a produção de *software* informático e a revenda de *software* e *hardware* de parceiros, assegurando também toda a componente de serviços associada ao negócio. A população estudada conta com 105 colaboradores, distribuídos pelos escritórios de Braga e Lisboa, em que foi obtida uma taxa de resposta de aproximadamente 77%, correspondente a um total de 81 participantes. Entre as características da amostra destacam-se uma predominância de participantes do sexo masculino (58%), um nível de habilitações elevado (69.1% com licenciatura ou superior) e a faixa etária predominante é entre os 30 e os 40 anos (63%). Em seguida são apresentadas na tabela 1 as características demográficas da amostra.

Variáveis Demográficas				
Sexo	Feminino		Masculino	
	n = 28 34.6%		n = 53 65.4%	
Idade	Entre 20 – 30 anos	Entre 30 – 40 anos	Entre 40 – 50 anos	
	n = 23 28.4%	n = 51 63%	n = 7 8.6%	
	12^o ano		Licenciatura ou superior	
Nível de Habilitações	n = 25 30.9%	n = 56 69.1%		
Antiguidade	Até 2 anos	Entre 2 – 5	Entre 5 – 10	Mais de 10

n = 16	anos	anos	anos
19.8%	n = 30	n = 20	n = 15
	37%	24.7%	18.5%

Tabela 1 – Caracterização demográfica da amostra.

Instrumentos

Inquérito de Satisfação com o Trabalho

Para avaliar a Satisfação Laboral foi utilizado o Inquérito de Satisfação com o Trabalho, versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey* (JSS), adaptado por João Malheiro (2009). O JSS, instrumento criado por Paul Spector (1985), é composto por um total de 36 itens, avaliados numa escala tipo Likert de seis pontos (1 – Discordo fortemente a 6 – Concordo fortemente), sendo que dezanove dos itens são invertidos. Os 36 itens estão agrupados equitativamente em nove subescalas (cada subescala tem 4 itens) – Pagamento, Promoções, Supervisão, *Fringe Benefits*, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação – sendo que os itens relativos a cada subescala não se apresentam de forma sequencial (Spector, 1985). Todas as características acima referidas permaneceram inalteradas aquando da adaptação do instrumento para a população portuguesa (Malheiro, 2009).

Relativamente às características psicométricas do instrumento, Malheiro (2009) verificou alguma semelhança nos valores relativos à consistência interna (α de Cronbach), entre a versão original e a versão portuguesa, destacando-se a sub-escala “Condições Operativas” ($\alpha = 0.62$; $\alpha = 0.67$, versão original e versão portuguesa, respectivamente) e a escala de “Satisfação Global” ($\alpha = 0.91$; $\alpha = 0.90$, versão original e versão portuguesa, respectivamente). No presente estudo foi também analisada a consistência interna do instrumento, destacando-se as sub-escalas “Promoção” ($\alpha = 0.76$) e “Natureza do Trabalho” ($\alpha = 0.86$) e a escala de “Satisfação Global” ($\alpha = 0.93$), que registaram valores mais altos, comparativamente à versão original e ao estudo de adaptação para a população portuguesa. Por outro lado, a sub-escala “Comunicação” registou um valor muito baixo ($\alpha = 0.50$). Após verificar a baixa consistência interna da sub-escala “Comunicação”, calculou-se o Coeficiente de Correlação de Spearman entre os itens que a constituem, de forma a verificar se estes estão correlacionados entre si. Esta análise mostrou que há apenas duas correlações significativas entre os 4 itens que compõem a sub-escala, o que justifica a baixa consistência interna da mesma. Na tabela 2 são apresentados os valores de Alpha de Cronbach das várias sub-escalas da satisfação e da escala de Satisfação Global, obtidos nos três estudos acima referidos.

Escala	Coeficiente de Alpha		
	Versão Original	Versão Portuguesa	Presente Estudo
Pagamento	0.75	0.84	0.83
Promoção	0.73	0.71	0.76
Supervisão	0.82	0.76	0.82
<i>Fringe Benefits</i>	0.73	0.75	0.73
Recompensas Contingentes	0.76	-----	0.78
Condições Operativas	0.62	0.67	0.64
Colaboradores	0.60	0.75	0.71
Natureza do Trabalho	0.78	0.80	0.86
Comunicação	0.71	0.69	0.50
Satisfação Global	0.91	0.90	0.93

Tabela 2 – Consistência interna do Inquérito de Satisfação com o Trabalho.

Quanto à fidelidade do JSS, surgiram algumas limitações, como a reduzida dimensão da amostra (n=43) e um período muito alargado entre o teste e o re-teste (18 meses), no qual ocorreram episódios de *layoff* e mudança de administração (Spector, 1985). Desta forma, tornou-se difícil a interpretação dos valores de fidelidade teste-reteste aquando da adaptação do instrumento (Malheiro, 2009). O JSS possui ainda validade convergente relativamente ao estudo entre diferentes instrumentos (Spector, 1997). Na adaptação do instrumento para a população portuguesa, este foi validado através de um estudo de validade convergente entre a escala de Satisfação Geral e as duas escalas de satisfação do *Job Diagnostic Survey* (Malheiro, 2009).

Escalas de Avaliação do Compromisso Organizacional

Uma das formas mais utilizadas para medir o grau de Compromisso Organizacional são as três escalas de compromisso criadas por Meyer & Allen (1997), instrumento baseado no “Modelo das Três-Componentes” de Meyer & Allen (1991), que assume o Compromisso Organizacional como um conceito multidimensional. Os autores propõem a utilização de três escalas que permitem medir as componentes afectiva, calculativa e normativa do compromisso. Na presente dissertação foi utilizada a versão portuguesa deste instrumento, adaptada por Nascimento e colaboradores (2008). No total as três escalas são compostas por 19 itens, distribuídos pelas três componentes referidas anteriormente (componente afectiva – 6 itens; componente normativa – 6 itens; componente calculativa – 7 itens.). Quatro dos itens estão formulados de forma negativa, sendo assim necessário o cuidado de invertê-los aquando da sua cotação. Os itens são avaliados através de uma escala tipo Likert de 7 pontos: 1 – Discordo fortemente a 7 – Concordo fortemente.

Quando às características psicométricas do instrumento, Nascimento e colaboradores (2008) obtiveram valores elevados de consistência interna, superiores até aos valores obtidos por Meyer e Allen (1997) e Meyer e colaboradores (2002). Nas componentes afectiva e calculativa do compromisso, o Alpha de Cronbach obtido foi de 0.91; na componente normativa obteve-se $\alpha = 0.84$ (Nascimento, et al., 2008). Na presente dissertação optou-se também por analisar a consistência interna, salientando-se o valor obtido na componente normativa do compromisso ($\alpha = 0.89$), superior aos estudos acima referidos. Por outro lado, o compromisso calculativo obteve um valor mais baixo, comparativamente aos estudos anteriores ($\alpha = 0.75$). Em seguida apresenta-se na tabela 3 os valores obtidos na versão original, no estudo de adaptação do instrumento para a população portuguesa e na presente dissertação.

Escalas	Coeficiente de Alpha		
	Versão Original	Versão Portuguesa	Presente Estudo
Compromisso Afectivo	0.85	0.91	0.91
Compromisso Normativo	0.73	0.84	0.89
Compromisso Calculativo	0.79	0.91	0.75

Tabela 3 – Consistência interna das Três Escalas de Compromisso Organizacional.

Quanto à fidelidade do instrumento na sua versão original, esta situa-se acima de 0.60 quando as medidas das três componentes de compromisso são obtidas após pelo menos um mês na função (Mayer & Allen, 1991).

Questões de investigação, hipóteses e variáveis

Como já referido anteriormente, é objectivo deste estudo explorar a relação entre a satisfação laboral e o compromisso organizacional. Assim, numa primeira fase será analisado o grau de satisfação e de compromisso dos participantes, através da média e desvio-padrão de respostas aos dois instrumentos. Serão também analisadas as diferenças ao nível da satisfação e do compromisso, em função da idade e da antiguidade, de forma a verificar alguma da informação descrita no enquadramento teórico. Seguidamente será testada a correlação entre os dois constructos, analisando também as correlações existentes entre as algumas facetas da satisfação e as componentes do compromisso organizacional. Nesta fase será ainda analisada a correlação entre a satisfação e as três componentes do compromisso. Por fim, será efectuada uma Regressão Linear Simples, para verificar se a satisfação é um preditor do compromisso organizacional. Através destas análises, pretende-se confirmar as seguintes hipóteses:

- **H₁**: Existe uma relação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional.
- **H₂**: A Satisfação Laboral está mais correlacionada com o compromisso afectivo, seguido do compromisso normativo e calculativo.
- **H₃**: O grau de Satisfação Laboral é um preditor do Compromisso Organizacional.

Procedimentos

Para operacionalizar a recolha de dados, foi criado no *Google Docs*TM um questionário que integrou os dois instrumentos já descritos anteriormente, sendo também adicionadas questões relativas aos dados demográficos (idade, sexo, habilitações académicas e antiguidade na empresa). Esta opção deveu-se ao facto de se achar que a disponibilização do questionário *on-line* facilitaria a resposta ao questionário, proporcionando também uma maior adesão dos participantes e dando uma maior sensação de anonimato, comparativamente ao formato de papel. Foi também positivo na medida em que facilitou, posteriormente, o processo de análise de dados. Após a criação do questionário, foi enviado um *e-mail* a todos os potenciais participantes no estudo, onde foi pedida a colaboração dos mesmos, sendo também explicados os objectivos do estudo. O *e-mail* enviado continha um *link* através do qual os participantes poderiam ter acesso ao questionário. Os dados recolhidos eram guardados automaticamente numa folha de cálculo do *Google Docs*TM, sendo depois exportados para o *Microsoft Excel*TM e em seguida para o *SPSS 19 for Windows*TM, de forma a poder efectuar a análise dos mesmos. O questionário esteve disponível *on-line* 24 horas por dia, entre os dias 8 de Agosto e 16 de Setembro de 2011, podendo ser assim respondido a qualquer hora e em qualquer local com acesso à *Internet*. Após a recolha de dados, optou-se por substituir os *missings* pelo valor da média das respostas dadas aos itens que continham *missings*, pois o número de itens não respondidos era reduzido.

É de salientar que o nível de satisfação na organização em que foram recolhidos os dados já tinha sido avaliado recentemente, através de um diagnóstico de satisfação realizado no âmbito de um estágio curricular na empresa em questão (Sousa, 2011). Esta iniciativa surgiu através da análise dos resultados de um questionário interno de clima organizacional, onde foi identificada a necessidade de aprofundar alguns aspectos relativos à satisfação dos colaboradores. Assim, esta acção teve como objectivo detectar quais os aspectos críticos relacionados com a satisfação dos colaboradores e com base nestes propor acções a implementar (Sousa, 2011). O autor optou por uma metodologia qualitativa

para a realização do diagnóstico, que consistiu na realização de *focus group*, de forma a aferir a opinião dos colaboradores relativamente a vários aspectos da satisfação. Foram então realizados dois *focus group* com 10 pessoas cada um, ou seja, cerca de 19% dos colaboradores da empresa participaram neste projecto (Sousa, 2011). A escolha dos participantes foi efectuada em critérios estabelecidos previamente pelo autor, sendo a amostra composta por elementos dos vários departamentos da empresa, que ocupam cargos maioritariamente técnicos, sendo os participantes de várias faixas etárias e com níveis de antiguidade também diferentes. A opção por esta metodologia deveu-se ao facto de Sousa (2011) achar que seria a melhor forma de aprofundar determinadas questões relativas à satisfação laboral dos colaboradores, obtendo assim uma perspectiva mais completa sobre o tema, comparativamente ao questionário interno utilizado. Os dados obtidos neste diagnóstico foram integrados em várias categorias e sub-categorias (ver Anexo V), podendo estas ser relacionadas com algumas sub-escalas de satisfação do JSS (p. ex. Reconhecimento das Chefias com a Supervisão; Mecanismos de Recompensa e Incentivos com *Fringe Benefits*). Estes dados serão abordados na discussão dos resultados, onde serão contextualizados e comparados com os resultados obtidos na presente dissertação.

Resultados

Níveis de Satisfação e Compromisso

Inicialmente foram analisadas as médias de resposta e respectivo desvio padrão, para as nove sub-escalas da satisfação e para a satisfação geral, de forma a aferir os níveis de satisfação e de compromisso dos participantes. Desta forma, os resultados obtidos revelam que o nível médio de satisfação dos participantes é de aproximadamente 4, que corresponde a “Ligeiramente Satisfeito” segundo a escala de Likert utilizada no Inquérito de Satisfação com o Trabalho. Relativamente às sub-escalas de satisfação integradas no instrumento, verifica-se uma maior satisfação com a “Natureza do Trabalho”, “Supervisão”, “Colaboradores” e “Comunicação”. O nível médio de satisfação para estas sub-escalas é de aproximadamente 5, correspondendo assim a “Moderadamente Satisfeito”. Por outro lado, as sub-escalas que revelam níveis de satisfação mais baixos por parte dos participantes são “Pagamento”, “*Fringe Benefits*” e “Promoção”. Nestas sub-escalas o nível de satisfação dos participantes é aproximadamente 3, o que corresponde a “Ligeiramente Insatisfeito”, de acordo com a escala utilizada.

De uma forma geral, os dados obtidos indicam que os participantes estão satisfeitos com a função que desempenham e com a relação que mantêm com os colegas, quer sejam pares ou chefias. As formas e estratégias de comunicação utilizadas no contexto em questão parecem também ser do agrado dos colaboradores, ainda que o nível de satisfação

relativo a esta sub-escala seja ligeiramente inferior em relação à “Supervisão”, “Colaboradores” e “Natureza do Trabalho” (ver tabela 4). Através do desvio-padrão é possível aferir que as respostas dadas nas sub-escalas em que os colaboradores se encontram particularmente satisfeitos não variam muito, ao contrário do que acontece nas sub-escalas em que se verificou maior insatisfação. Nestas o desvio-padrão é superior, indicando que apesar de os resultados demonstrarem alguma insatisfação relativamente a estes aspectos, há participantes que estão satisfeitos com os salários e recompensas que recebem.

Sub-escalas de Satisfação	Média	Desvio-padrão
Pagamento	2.93	1.12
Promoção	3.22	1.01
Supervisão	4.82	0.98
<i>Fringe Benefits</i>	3.18	0.94
Recompensas Contingentes	3.65	1.04
Condições Operativas	3.49	0.87
Colaboradores	4.73	0.80
Natureza do Trabalho	5.00	0.92
Comunicação	4.58	0.73
Satisfação Geral	3.96	0.68

Tabela 4 – Média e desvio-padrão das sub-escalas do Inquérito de Satisfação com o Trabalho.

Quanto ao compromisso, foi também analisada a média e desvio-padrão para as sub-escalas correspondentes às três componentes do compromisso organizacional e para a escala geral. Os resultados mostram que o nível médio de compromisso organizacional dos participantes é de aproximadamente 5, o que corresponde a “Ligeiramente Comprometido”, de acordo com a escala de Likert utilizada (de 1 a 7). No entanto, é possível verificar diferentes níveis médios de compromisso entre as três componentes. O compromisso afectivo obteve uma média de aproximadamente 6 (“Moderadamente Comprometido”), mais elevada comparativamente ao compromisso normativo e calculativo, ambos com um nível médio de compromisso de aproximadamente 4, embora o compromisso calculativo seja mais baixo do que o normativo (ver tabela 5). A dispersão de respostas (desvio-padrão) é menos evidente no compromisso calculativo e na escala geral, sendo mais elevada nas componentes normativa e afectiva. De uma forma geral, conclui-se que os participantes estão emocionalmente ligados à organização e sentem alguma obrigação moral em

permanecer na empresa, considerando no entanto, que os custos associados ao seu abandono não são muito elevados.

Sub-escalas de Compromisso	Média	Desvio-padrão
Compromisso Afectivo	5.61	1.24
Compromisso Normativo	4.43	1.39
Compromisso Calculativo	3.84	1.09
Compromisso Geral	4.58	0.96

Tabela 5 – Média e desvio-padrão das sub-escalas de Compromisso Organizacional.

Os resultados obtidos relativamente à satisfação e ao compromisso revelam alguma coerência, pois a satisfação com as relações com pares e chefias e com a natureza do trabalho poderá estar na origem de uma maior ligação emocional à empresa (compromisso afectivo), bem como o facto de estarem menos satisfeitos com o salário e recompensas pode levar a que considerem não haver muitos custos associados ao seu abandono (compromisso calculativo).

Análise das Diferenças

Tendo em conta a informação já descrita no enquadramento teórico da presente dissertação, considerou-se importante analisar as diferenças ao nível do grau de satisfação e de compromisso, em função de algumas variáveis demográficas da amostra. Assim, achou-se pertinente analisar as diferenças ao nível da satisfação e compromisso entre os vários grupos etários e entre os níveis de antiguidade dos participantes. Relativamente à idade, apenas serão analisadas as diferenças entre os grupos “entre 20 e 30 anos” e “entre 30 e 40 anos”, pois o grupo “entre 40 e 50 anos” tem apenas sete participantes (ver tabela 1), devendo cada grupo ter pelo menos 15 participantes para se realizar a análise (Hill & Hill, 2002).

Antes de testar as diferenças entre os grupos com diferentes níveis de antiguidade na organização, é necessário verificar se estão cumpridos os pressupostos da análise de dados paramétrica. Como tal, foi verificada a normalidade da distribuição para todos os grupos, bem como a homogeneidade das variâncias. Após confirmar o cumprimento de ambos os pressupostos, realizou-se uma Anova Unifactorial para as escalas de compromisso e de satisfação. Nesta análise verificou-se que há diferenças estatisticamente significativas na satisfação $F(3,77)=3.24$, $p<0.05$ e no compromisso $F(3,77)=4.74$, $p<0.01$, em função da antiguidade dos colaboradores (ver tabela 6). Consequentemente, foram efectuados testes *Post Hoc de Scheffe*, de forma a verificar entre que grupos existem diferenças estatisticamente significativas. Conclui-se então que existem diferenças

estatisticamente significativas ao nível da satisfação entre os grupos “Entre 2 e 5 anos” e “Mais de 10 anos”, tendo os colaboradores com maior antiguidade um nível mais alto de satisfação. Relativamente ao compromisso, verificaram-se também diferenças estatisticamente significativas entre os grupos “Até 2 anos” e “Mais de 10 anos”, bem como entre os colaboradores que têm entre 2 a 5 anos de antiguidade e os que estão na organização há mais de 10 anos. Em ambos os casos os colaboradores com mais de 10 anos de antiguidade estão mais comprometidos com a empresa, comparativamente aos que fazem parte da organização há menos de dois anos e aos que têm entre 2 e 5 anos de antiguidade. Entre os restantes grupos, não foram obtidas diferenças estatisticamente significativas ao nível da satisfação e do compromisso, em função da antiguidade. Os resultados descritos são apresentados em seguida na tabela 6.

	Até 2 anos N=16 Média (D.P.)	2 – 5 anos N=30 Média (D.P.)	5 – 10 anos N=20 Média (D.P.)	+ de 10 anos N=15 Média (D.P.)	F(3,77)	Até 2 anos vs. + 10 anos	2-5 anos vs. + 10 anos
Satisfação Geral	4.14 (0.72)	3.74 (0.74)	3.87 (0.52)	4.32 (0.53)	3.24*	n.s.	0.58*
Compromisso Geral	4.34 (1.16)	4.35 (0.98)	4.57 (0.71)	5.35 (0.57)	4.74**	1.01*	1.00**

*** $p < 0.001$

** $p < 0.01$

* $p < 0.05$

Tabela 6 – Diferenças ao nível da Satisfação e Compromisso em função da antiguidade.

Através dos resultados apresentados pode concluir-se que a antiguidade parece ter alguma influência no compromisso organizacional dos colaboradores, pois as médias de compromisso aumentam gradualmente nos grupos que correspondem a maior antiguidade na empresa. Quanto à satisfação laboral, esta relação não acontece da mesma forma (gradual), não obstante os colaboradores mais antigos estarem mais satisfeitos do que os restantes grupos.

Para verificar se há diferenças estatisticamente significativas na satisfação e compromisso em função da idade realizou-se uma Anova Unifactorial, pois foram verificados previamente os pressupostos da análise estatística paramétrica, estando estes cumpridos. Nesta análise verificou-se que não há diferenças estatisticamente ao nível da satisfação em função da idade $F(2,78)=1.87$, $p=0.16$, havendo diferenças marginalmente significativas no

grau de compromisso $F(2,78)=3.02$, $p=0.6$. Como tal, foram efectuados testes *Post Hoc de Scheffe* de forma a verificar se há diferenças estatisticamente significativas ao nível do compromisso, entre os participantes com idade entre os 20 e os 30 anos e com idade entre os 30 e 40 anos. Os resultados revelam que há diferenças marginalmente significativas ao nível do compromisso entre estes dois grupos.

	20 – 30 anos N=23 Média (D.P.)	30 – 40 anos N=51 Média (D.P.)	40 – 50 anos N=7 Média (D.P.)	F(3,77)	20 – 30 anos vs. 30 – 40 anos
Satisfação Geral	3.73 (0.69)	4.05 (0.66)	4.04 (0.68)	1.87	-----
Compromisso Geral	4.18 (1.15)	4.75 (0.81)	4.75 (1.08)	3.02	0.57 ⁺

⁺ $p < 0.1$

Tabela 7 – Diferenças ao nível da Satisfação e Compromisso em função da idade.

Os resultados destas análises de diferenças ao nível da satisfação em função da idade reflectem algumas limitações da amostra, pois não há uma grande variedade de idades no contexto em questão que permita explorar melhor a relação entre a idade e a satisfação laboral. Quanto ao compromisso, os resultados são marginalmente significativos, o que poderá ser um indicador de que a idade influencia de alguma forma o grau de compromisso organizacional. No entanto, devido ao tamanho da amostra e à sua homogeneidade relativamente à idade, não é possível obter resultados conclusivos, sendo no entanto, um indicador para futuras investigações.

Análise das Correlações

Nesta fase da presente dissertação pretende-se confirmar a primeira hipótese deste estudo – H_1 : *Há uma relação positiva entre a Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional*. Para tal, será analisado o Coeficiente de Correlação de Pearson, pois já foi confirmada anteriormente a normalidade da distribuição para as variáveis em questão. Os resultados obtidos permitem confirmar a H_1 , pois indicam a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a satisfação laboral e o compromisso organizacional ($r = 0.55$, $p < 0.001$), ou seja, maior nível de satisfação está associado a um maior grau de compromisso.

De forma a verificar a H_2 – *A Satisfação Laboral está mais correlacionada com o compromisso afectivo, seguido do compromisso normativo e calculativo* – recorreu-se ao

Coeficiente de Correlação de Pearson para analisar a relação entre a satisfação e as componentes normativa e calculativa do compromisso e, ao Coeficiente de Correlação de Spearman para analisar a relação entre a satisfação e o compromisso afectivo, pois este não cumpriu o pressuposto da normalidade da distribuição. Os resultados demonstram a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a satisfação e as componentes normativa ($r = 0.47$, $p < 0.001$) e afectiva ($r_{sp} = 0.54$, $p < 0.001$) do compromisso. Quanto à relação entre a satisfação e o compromisso calculativo, não foram encontrados resultados estatisticamente significativos ($r = 0.17$, n.s.). Estes resultados vêm de encontro à informação descrita no enquadramento teórico, demonstrando que a satisfação laboral está mais fortemente associada ao compromisso afectivo do que às restantes componentes do compromisso, confirmando assim a H_2 .

Achou-se também pertinente analisar a relação entre algumas sub-escalas da satisfação e as componentes do compromisso, de forma a ir de encontro à informação descrita no enquadramento teórico da presente dissertação. Como tal, irão ser analisadas as correlações entre a componente calculativa do compromisso e as sub-escalas “Pagamento” e “Promoção”, bem como entre o compromisso afectivo e as sub-escalas “Supervisão”, “Colaboradores”, “Pagamento”, “Promoção” e “Natureza do Trabalho”.

Após verificada a normalidade da distribuição, foi realizada uma Correlação de Pearson entre o compromisso calculativo e as sub-escalas “Pagamento” e “Promoção”. Esta análise revelou a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a componente calculativa do compromisso e a sub-escala “Pagamento” ($r = 0.36$, $p = 0.001$), bem como entre o compromisso calculativo e a sub-escala “Promoção” ($r = 0.28$, $p = 0.01$). Assim, quanto maior for a satisfação com estes elementos da satisfação, maior será o grau de compromisso calculativo, isto é, maior será a percepção de que há custos elevados associados ao abandono.

Para analisar a relação entre o compromisso afectivo e algumas sub-escalas da satisfação recorreu-se ao Coeficiente de Correlação de Spearman, pois apesar de serem todas variáveis intervalares, o compromisso afectivo não cumpre o pressuposto da normalidade da distribuição. Assim, foram obtidas correlações positivas estatisticamente significativas entre o compromisso afectivo e as seguintes sub-escalas da satisfação: Pagamento ($r_{sp} = 0.44$, $p < 0.001$); Promoção ($r_{sp} = 0.40$, $p < 0.001$); Supervisão ($r_{sp} = 0.49$, $p < 0.001$); Colaboradores ($r_{sp} = 0.29$, $p = 0.01$); Natureza do Trabalho ($r_{sp} = 0.60$, $p < 0.001$). Conclui-se então que, quanto maior o grau de compromisso afectivo, maior a satisfação com a natureza do trabalho, supervisão, pagamento, promoção e colaboradores.

Sub-escalas de Compromisso Compromisso Compromisso Compromisso Compromisso

Satisfação	Afectivo	Calculativo	Normativo	Geral
Pagamento	0.44***	0.36**	-----	-----
Promoção	0.40***	0.28*	-----	-----
Supervisão	0.49***	-----	-----	-----
Colaboradores	0.29*	-----	-----	-----
Natureza do Trabalho	0.60***	-----	-----	-----
Satisfação Geral	0.54***	0.17	0.47***	0.55***

*** p < 0.001

** p < 0.01

* p < 0.05

Tabela 8 – Correlações entre sub-escalas da satisfação e componentes do compromisso.

Análise de Regressão

Nesta fase pretende-se explorar a capacidade preditiva da satisfação em relação ao compromisso, devendo-se utilizar, para este efeito, a técnica de regressão (Field, 2005). Pretende-se então confirmar a H₃ – O grau de satisfação laboral é preditor do compromisso organizacional – através de uma Regressão Linear Simples. Verificados os pressupostos inerentes a esta análise (Pestana & Gageiro, 2008), os resultados mostram que este modelo explica 29.9% da variância do compromisso, sendo significativo $R^2(R^2_{aj}) = 0.299(0.29)$, $p < 0.001$, $F(1,79) = 33.68$, $p < 0.001$. A uma maior satisfação geral com o trabalho está associado um maior grau de compromisso organizacional ($\beta = 0.55$; $t = 5.80$, $p < 0.001$).

Preditor do Compromisso Organizacional				
Satisfação Geral	R ² (R ² ajustado)	F (1,79)	β	t
	0.299 (0.29)	33.68***	0.55	5.80***

*** p < 0.001

Tabela 9 – Análise do Modelo de Regressão Linear da Satisfação como preditor do Compromisso.

Conclui-se então que, para a amostra em questão, é possível prever o grau de compromisso dos colaboradores a partir do nível de satisfação. Desta forma, confirma-se assim a satisfação como preditor do compromisso (H₃).

Discussão dos Resultados

Como foi referido na introdução, este estudo visa contribuir para a compreensão da relação entre a satisfação laboral e o compromisso organizacional, relativamente a uma organização em particular.

Os instrumentos utilizados foram analisados quanto à sua consciência interna, de forma a comparar este indicador com os valores obtidos na versão original e também na sua adaptação para a população portuguesa. Os valores de α de Cronbach obtidos nas sub-escalas do Inquérito de Satisfação com o Trabalho não variam muito em relação aos obtidos na versão original (Spector, 1985) e no estudo de adaptação para a população portuguesa (Malheiro, 2009). Salienta-se pela positiva a sub-escala “Natureza do Trabalho”, em que o valor obtido foi $\alpha=0.86$, comparativamente a $\alpha=0.78$ e $\alpha=0.80$, obtidos por Spector (1985) e Malheiro (2009), respectivamente. Pela negativa, destaca-se a sub-escala “Comunicação”, em que se obteve $\alpha=0.50$, valor muito baixo comparativamente aos obtidos por Spector (1985) e Malheiro (2009) – $\alpha=0.71$ e $\alpha=0.69$, respectivamente. A correlação efectuada entre os itens desta escala indica que há apenas duas correlações significativas entre estes, explicando assim o valor obtido. Quanto às três escalas de compromisso organizacional, desenvolvidas por Meyer e Allen (1997), os valores relativos à consistência interna também não variam muito comparativamente aos obtidos na versão original e na adaptação para a população portuguesa (Nascimento et. al, 2008). A escala de compromisso normativo obteve um valor ligeiramente superior ($\alpha=0.89$) e a escala de compromisso calculativo um valor ligeiramente inferior ($\alpha=0.75$), comparativamente aos estudos de Meyer e Allen (1997) e Nascimento e colaboradores (2008). Assim, conclui-se que a consistência interna dos instrumentos não se altera substancialmente em relação à versão original e à adaptação dos mesmos.

Como já referido na metodologia, o nível de satisfação para o contexto em causa foi avaliado recentemente através da realização de *focus group*, no âmbito de um estágio curricular realizado na empresa. Atendendo à definição das categorias que constituem a grelha de análise resultante dessa intervenção (ver Anexo IV), pode considerar-se que alguns desses resultados podem ser comparados, ainda que com o cuidado que a utilização de metodologias diferentes implica, com os resultados obtidos na presente dissertação, através da aplicação do Inquérito de Satisfação com o Trabalho. Considera-se então que as categorias “Reconhecimento das Chefias” e “Mecanismos de Recompensa e Incentivos” referentes ao diagnóstico de satisfação realizado assemelham-se às sub-escalas “Supervisão” e “*Fringe Benefits*” do Inquérito de Satisfação com o Trabalho, respectivamente. As médias obtidas nestas sub-escalas mostram que os colaboradores estão moderadamente satisfeitos com a “Supervisão” ($M=4.82$) e ligeiramente insatisfeitos com os “*Fringe Benefits*” ($M=3.18$). Relativamente à primeira, os resultados obtidos contrastam um pouco com a informação recolhida no aprofundamento dos resultados do inquérito interno de clima organizacional, realizado através de *focus group*, onde os participantes se mostraram algo insatisfeitos com o “Reconhecimento das Chefias” (p. ex. “O reconhecimento pela positiva não é frequente, acontece muito mais pela negativa do que

pela positiva... os nossos falhanços são completamente conhecidos, os nossos sucessos são quase incógnitos.”). Esta diferença pode dever-se ao facto de esta categoria ser menos abrangente do que a sub-escala “Supervisão” do *Job Satisfaction Survey*, pois esta integra mais fenómenos relacionados com as chefias para além do reconhecimento. O facto de o diagnóstico de satisfação realizado contemplar apenas cerca de 19% da população estudada pode também ser uma limitação que contribui para esta diferença. Quanto à categoria “Mecanismos de Recompensa e Incentivos” e à sub-escala “*Fringe Benefits*”, pode dizer-se que os resultados coincidem, pois em ambos os casos os colaboradores se mostram algo insatisfeitos com os benefícios que têm.

A referência aos resultados desta intervenção realizada anteriormente no contexto em questão deve-se o facto de estes irem no mesmo sentido de alguns dos resultados obtidos na presente dissertação, tornando-os assim mais robustos. Desta forma, conclui-se que o diagnóstico de satisfação realizado anteriormente e o presente estudo podem ser complementares, pois ambos avaliam diversos aspectos da satisfação, mas recorrendo a metodologias distintas, o que enriquece a investigação sobre a satisfação laboral no contexto em questão.

Os testes de diferenças efectuados para a variável idade revelaram que, para a amostra em questão, não há diferenças estatisticamente significativas ao nível da satisfação em função da antiguidade. Estes dados não coincidem com a informação presente na literatura, que aponta para uma relação entre a idade e a satisfação (Spector, 1997). Brush, Moch e Pooyan (1987, *cit. in* Spector, 1997) levaram a cabo uma meta-análise de 19 estudos que mostram que, de uma forma geral, a satisfação laboral aumenta com a idade. O facto de os resultados obtidos neste estudo não reproduzirem esta ideia pode dever à amostra muito limitada, no que diz respeito à idade. Como se pode ver na tabela 1, o contexto analisado não é heterogéneo o suficiente em termos de idade para que se possa analisar a influência deste factor na satisfação e no compromisso. Para obter resultados mais conclusivos sobre esta relação seria necessário testá-la numa amostra maior e com maior diversidade em termos de idade dos participantes. No entanto, foram encontradas diferenças marginalmente significativas ao nível do compromisso, entre os dois grupos analisados – “Entre 20 e 30 anos” e “Entre 30 e 40 anos”. A este respeito, a literatura aponta para a existência de uma correlação positiva entre a idade e o compromisso (Mathieu & Zajac, 1990; Cohen, 1993). Mais uma vez, a amostra limita a obtenção de resultados mais claros, pois os participantes encontram-se quase todos entre os 20 e os 40 anos, havendo apenas 7 sujeitos entre os 40 e 50 anos. Assim, considera-se que será útil no futuro a aplicação dos instrumentos utilizados em amostra mais amplas, que contemplem níveis etários mais diversificados.

Quanto à relação entre a antiguidade e a satisfação e compromisso, os resultados obtidos foram de encontro à informação presente na literatura (p. ex. Mathieu & Zajac, 1990; Wallace, 1995 *cit. in* Leite, 2006). Verificou-se que os colaboradores mais antigos são aqueles que apresentam maiores índices de satisfação e de compromisso. A população em estudo é heterogénea relativamente à antiguidade na organização, não limitando assim esta análise.

A relação entre o compromisso e a satisfação não é ainda clara para muitos investigadores. No entanto, a ideia mais difundida na literatura aponta para uma relação positiva entre os dois conceitos. Os resultados obtidos na presente dissertação vêm corroborar as opiniões de autores como Mathieu e Zajac (1990), pois para a amostra em questão, o compromisso está positivamente correlacionado com a satisfação, o que demonstra que quanto maior for o grau de compromisso, maior será a satisfação. Testou-se ainda a correlação entre a satisfação e as várias componentes do compromisso, no sentido de confirmar a hipótese de que a satisfação laboral está mais relacionada com a componente afectiva do compromisso, comparativamente às restantes. Esta ideia defendida por vários autores (p. ex. Mathieu & Zajac, 1990; Markovits, et al., 2007, *cit. in* Sharma & Bajpai, 2010) confirmou-se, pois obteve-se uma correlação mais forte entre a satisfação e o compromisso afectivo, seguido do compromisso normativo. Quanto ao compromisso calculativo, não foram obtidas correlações significativas com a satisfação.

Na meta-análise levada a cabo por Mathieu e Zajac (1990), os autores verificaram a existência de correlações entre algumas sub-escalas de satisfação e determinadas componentes do compromisso. Assim, apontam para uma associação entre as sub-escalas “Pagamento”, “Promoção”, “Supervisão”, “Colaboradores” e “Natureza do Trabalho” e a componente afectiva do compromisso, bem como entre a componente calculativa e as sub-escalas “Pagamento” e “Promoção”. Os resultados obtidos no presente estudo são congruentes com esta ideia, pois foram encontradas exactamente as mesmas correlações no presente estudo (ver tabela 8).

Há na literatura vários estudos que defendem a ideia de que a satisfação é um preditor do compromisso (Price & Mueller, 1986 *cit. in* Mathieu, 1991; Mathieu & Hamel, 1989 *cit. in* Mathieu, 1991; Williams & Hazer, 1986). Sendo esta a terceira hipótese deste estudo, foi possível confirmar esta relação, visto que para a amostra em questão a satisfação explica 29,9% da variância do compromisso organizacional. Estes resultados vão de encontro aos estudos acima referidos, sendo no entanto de salientar, que há também na literatura autores que apontam para o compromisso como preditor da satisfação, bem como estudos que defendem a inexistência de uma relação de causalidade entre os dois conceitos.

Apesar de terem sido confirmadas todas as hipóteses deste estudo, a interpretação dos resultados da presente dissertação deve ter em conta algumas limitações metodológicas que lhe estão associadas.

A maior limitação deste estudo prende-se com a amostra utilizada. Apesar de ser um estudo acerca de uma organização em particular, seria útil aplicá-lo a uma amostra mais diversificada, de forma a obter resultados mais conclusivos e que possam ser generalizados a outros contextos. Os constrangimentos da amostra utilizada prendem-se principalmente com a pouca diversidade no que diz respeito às características demográficas, pois é uma população pouco diversificada em termos de idade e em termos de habilitações. Sendo que estas duas variáveis são apontadas pela literatura como antecedentes da satisfação e compromisso, esta dificuldade limitou as análises efectuadas.

Como aspecto positivo, salienta-se o facto de este estudo ter sido um importante contributo para a organização em questão, na medida em que veio mostrar que se os colaboradores se mantiverem satisfeitos também estarão comprometidos, obtendo assim a empresa o retorno desejado. Foi também positivo na medida em que a organização em questão tem agora uma ferramenta adaptada à população portuguesa que dá garantias de medir com confiança a satisfação dos colaboradores.

Em termos de futuro, será importante continuar a analisar a relação entre satisfação e compromisso, na tentativa de obter resultados mais consistentes e de estabelecer um consenso acerca da relação de causalidade entre os dois conceitos, pois a comunidade científica ainda revela opiniões divergentes. Seria também interessante analisar a relação entre estes conceitos com um estudo longitudinal, de forma a verificar se a evolução dos níveis de satisfação e compromisso organizacional acontece de forma simultânea. Uma análise deste tipo permitiria obter conclusões mais claras acerca desta relação.

Será também importante analisar a relação destas variáveis com outros factores de grande impacto em qualquer contexto organizacional, como o *turnover*, o absentismo e a performance. Desta forma, será possível às empresas obterem maior controlo sobre estes factores, tornando-se assim mais eficientes a vários níveis.

Referências bibliográficas

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.

Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.

Dolan, S., & Gosselin, E. (2000). Job satisfaction and life satisfaction: Analysis of a reciprocal model with social demographic moderators. *Journal of Economics Literature Classification*, D23, J20, J28.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.

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

Field, Andy (2005). *Discovering Statistics using SPSS*, 2nd Ed. London. SAGE.

Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa, Edições Sílabo

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

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

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, 171-194.

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

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, 61-89.

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

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. (California) Thousand Oaks: SAGE.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 299-326.

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

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

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

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

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.

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

Sousa, J. (2011). *Relatório de Estágio*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.

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

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. (California) Thousand Oaks: SAGE.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* 12 (2002) 173–194

Williams, L. J. e Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 2, 219-23.

Anexos (formato digital)

Anexo I – Dissertação de Mestrado

Anexo II – Inquérito de Satisfação com o Trabalho

Anexo III – Escalas de Compromisso Organizacional

Anexo IV – Relatório do Diagnóstico de Satisfação

Anexo V – Grelha de Análise dos *Focus Group*