

# O impacto da motivação e satisfação profissional no comprometimento organizacional

Dissertação de Mestrado

Mariana Medeiros Rego Raposo

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# O impacto da motivação e satisfação profissional no comprometimento organizacional

Dissertação de Mestrado

Mariana Medeiros Rego Raposo

## Orientadores

Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz

Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



## RESUMO

As organizações devem reconhecer que o capital humano está cada vez mais a tornar-se um elemento determinante para a sobrevivência e que a excelência organizacional só será alcançada quando os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados. Uma das principais tarefas dos gestores é motivar os seus colaboradores, por isso a relação entre motivação e satisfação profissional tem sido uma das áreas mais estudadas no âmbito da gestão de recursos humanos. As organizações devem pensar mais nos recursos humanos e criar estímulos que motivem e satisfaçam os colaboradores, uma vez que colaboradores satisfeitos estão motivados e, conseqüentemente, maior é o seu comprometimento organizacional. A presente investigação visa estudar a relação entre a motivação dos colaboradores, a satisfação profissional e o comprometimento organizacional, assim como averiguar se a satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação e o comprometimento organizacional. Partindo de uma revisão de literatura, o estudo aplica um questionário a uma amostra de 131 indivíduos em idade ativa que se encontram a trabalhar em Portugal Continental e nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Os resultados mostram que existe uma relação positiva entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional afetivo e normativo; uma relação positiva entre a motivação e a satisfação profissional; uma relação positiva entre a satisfação profissional e o comprometimento organizacional afetivo e instrumental; e, por fim, que a satisfação profissional tem um efeito mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional instrumental.

Palavras-chave: motivação, satisfação profissional, comprometimento organizacional do colaborador, gestão de recursos humanos.

## ABSTRACT

Organizations must recognize that human capital is increasingly becoming a determining element for survival and that organizational excellence will only be achieved when employees are satisfied and motivated. One of the main tasks of managers is to motivate their employees, which is why the relationship between motivation and job satisfaction has been one of the most studied areas in the field of human resource management. Organizations should think more about human resources and create stimuli that motivate and satisfy employees, since satisfied employees are more motivated and, consequently, greater is their organizational commitment. This investigation aims to study the relationship between employee motivation, job satisfaction and employee commitment, as well as to find out whether job satisfaction plays a mediating role between motivation and employee commitment. Based on a literature review, the study applies a questionnaire to a sample of 131 individuals of working age, who are working in Mainland Portugal and in the Autonomous Regions of Azores and Madeira. The results show that there is a positive relationship between professional motivation and affective and normative organizational commitment; a positive relationship between motivation and job satisfaction; a positive relationship between job satisfaction and affective and instrumental organizational commitment; and, finally, that job satisfaction has a mediating effect between motivation at work and affective organizational commitment and instrumental organizational commitment.

Keywords: motivation, job satisfaction, employee commitment, human resources management.

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, a quem devo tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação não teria sido possível sem o contributo de várias pessoas, que se revelou indispensável para encontrar o melhor rumo em cada momento desta caminhada. Por isso, deixo aqui o meu devido agradecimento:

À Prof.<sup>a</sup> Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz e ao Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva, por aceitarem orientar esta investigação e pela confiança que depositaram em mim e no meu trabalho. O seu elevado e rigoroso nível científico e empenho inexcedível foram determinantes para o progresso e enriquecimento do trabalho desenvolvido.

A todos aqueles que colaboraram, anonimamente, nesta investigação, respondendo ao questionário.

Aos meus amigos e colegas do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, cujo apoio e incentivo estiveram sempre presentes.

À minha amada família, especialmente aos meus pais, a quem devo tudo o que sou hoje, por me proporcionarem a oportunidade de estudar e pelo encorajamento constante nos momentos mais cruciais desta jornada.

A todos, a minha sincera e profunda gratidão.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS .....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABELAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA .....	3
2.1 Motivação profissional .....	3
2.2 Satisfação profissional .....	6
2.3 Comprometimento organizacional.....	9
2.3.1 O “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen.....	10
2.4 Relações entre as variáveis do estudo.....	13
2.4.1 Motivação e satisfação profissional .....	13
2.4.2 Motivação profissional e comprometimento organizacional .....	15
2.4.3 Satisfação profissional e comprometimento organizacional.....	15
CAPÍTULO III – MÉTODO .....	17
3.1 Objetivos e hipóteses a testar .....	17
3.2 Instrumento .....	18
3.3 População e amostra .....	20
3.4 Técnicas estatísticas utilizadas.....	21
3.5 Caracterização da amostra .....	22
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	26
4.1 Análise exploratória de dados/estatística descritiva .....	26
4.1.1 Motivação profissional.....	26
4.1.2 Satisfação profissional.....	28
4.1.3 Comprometimento organizacional afetivo.....	30
4.1.4 Comprometimento organizacional instrumental/calculativo .....	32
4.1.5 Comprometimento organizacional normativo.....	33
4.2 Análise Confirmatória/Estatística Inferencial.....	34
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO .....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

ANEXOS .....	49
LISTA DE ANEXOS .....	50
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO.....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Itens do questionário referentes à motivação e satisfação profissional .....	19
Tabela 2. Itens do questionário referentes ao comprometimento organizacional .....	20
Tabela 3. Teste de Kolmogorov-Smirnov .....	34
Tabela 5. Síntese dos resultados das hipóteses de investigação .....	40

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Teorias da Motivação: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo.....	5
Figura 2. Fatores que influenciam a satisfação profissional.....	9
Figura 3. Componentes do comprometimento organizacional.....	11
Figura 4. Caracterização sociodemográfica (%) .....	22
Figura 5. Estado civil dos inquiridos (%) .....	23
Figura 6. Residência dos inquiridos (%) .....	23
Figura 7. Tempo na empresa dos inquiridos (%).....	24
Figura 8. Rendimento mensal dos inquiridos (%) .....	24
Figura 9. Situação perante o trabalho dos inquiridos (%) .....	25
Figura 10. Área onde desenvolve a atividade profissional (%).....	25
Figura 11. Motivação profissional (%) – Parte I .....	27
Figura 12. Motivação profissional (%) – Parte II.....	28
Figura 13. Satisfação profissional (%) – Parte I.....	29
Figura 14. Satisfação profissional (%) – Parte II.....	30
Figura 15. Comprometimento organizacional afetivo (%) – Parte I .....	31
Figura 16. Comprometimento organizacional afetivo (%) – Parte II.....	31
Figura 17. Comprometimento organizacional instrumental/calculativo – Parte I.....	32
Figura 18. Comprometimento organizacional instrumental/calculativo (%) – Parte II .	33
Figura 19. Comprometimento organizacional normativo (%).....	34
Figura 20. Modelo de investigação.....	36
Figura 21. Resultados da análise de mediação: variável dependente comprometimento organizacional afetivo.....	37
Figura 22. Resultados da análise de mediação: variável dependente comprometimento organizacional instrumental.....	38
Figura 23. Resultados da análise de mediação: variável dependente comprometimento organizacional normativo .....	39

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho atual é caracterizado por um clima de incerteza, instabilidade e desafios (Bisharat, *et al.*, 2017). A globalização, a revolução tecnológica e a necessidade de manter colaboradores motivados e qualificados são alguns dos fatores que mais afetam o desempenho das organizações (Antonaki & Trivellas, 2014).

Para o sucesso e a sobrevivência organizacional, as empresas devem ter em conta o fator humano (Ayub & Rafif, 2011), uma vez que os colaboradores têm um papel crucial na evolução e progresso da organização (Gelardi & Rezaei, 2016) reconhecendo-se que uma força de trabalho motivada e satisfeita pode trazer resultados poderosos para a organização (Ayub & Rafif, 2011).

As pessoas constituem, deste modo, um dos fatores mais importantes para fazer a diferença nas organizações. Perante os constantes avanços e mudanças tecnológicas, é fundamental que as organizações se preocupem cada vez mais com a motivação e satisfação dos seus colaboradores e com o respetivo comprometimento organizacional (Aydogdu, & Asikgil, 2011).

No que toca à motivação, esta é vista como um processo que explica a força, direção e persistência (Hidayah & Tobing, 2018) que um indivíduo apresenta para realizar ações até atingir um objetivo (Al-Madi, *et al.*, 2017), no entanto, este impulso não pode ser medido ou observado diretamente (Mawoli & Babandako, 2011). A motivação profissional, pode ser vista como a criação de condições de trabalho que influenciam os colaboradores a realizarem uma determinada atividade ou tarefa por vontade própria. São três os grupos de variáveis que influenciam a motivação profissional, nomeadamente, as características individuais (interesses, valores, crenças), as características do trabalho (variedade e responsabilidade de tarefas) e, por fim, as características relacionadas com a organização (políticas, procedimentos) (Ayub & Rafif, 2011).

Quanto à satisfação profissional, esta pode ser definida como uma atitude que os colaboradores têm em relação ao seu trabalho e pode ser o resultado da perceção dos indivíduos sobre o mesmo. Esta perceção, pode estar relacionada com sentimentos positivos ou negativos, ou seja, geralmente as pessoas estão satisfeitas ou insatisfeitas com o seu trabalho (Aydogdu & Asikgil, 2011) e depende de fatores de trabalho, de características individuais e das relações entre os colaboradores fora e dentro da organização (Mishra, 2013).

Por sua vez, o aumento do interesse pelo estudo do comprometimento organizacional teve início nos anos 90 (Rusu, 2013), sendo que é um dos aspectos mais importantes a nível da gestão e do comportamento organizacional (Al-Madi, *et al.*, 2017).

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o colaborador mantém com a organização, podendo conduzir a vantagens competitivas para as organizações, uma vez que colaboradores comprometidos tendem a buscar mais eficiência nos resultados. Estes autores dividiram, ainda, o comprometimento organizacional em três componentes, particularmente, em comprometimento organizacional afetivo, em compromisso organizacional de continuidade/instrumental/calculativo e, por fim, em compromisso organizacional normativo.

Com este estudo, pretende-se dar um contributo para o avanço da investigação e para a literatura já existente sobre a temática da motivação, satisfação e comprometimento organizacional, e, ainda, sobre as relações existentes entre estas três variáveis, através de uma revisão de literatura e de uma abordagem empírica. Estabelecem-se, como principais objetivos: verificar se a motivação profissional tem influência no comprometimento organizacional; investigar se a motivação profissional tem influência na satisfação profissional; apurar se a satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional; e, por fim, averiguar se a satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução, seguindo-se um capítulo dedicado à revisão de literatura com o intuito de abordar os conceitos e teorias de suporte à investigação. No terceiro capítulo, apresenta-se o método de estudo, fazendo-se referência aos objetivos e hipóteses a testar, ao instrumento utilizado, à população e amostra, às técnicas estatísticas utilizadas e, por fim, à caracterização da amostra. O quarto capítulo respeita à análise de dados e apresentação e discussão dos principais resultados. Por último, no quinto capítulo, expõem-se as principais conclusões da dissertação.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo abordam-se os principais conceitos e teorias de suporte à investigação, explorando-se, ainda, as relações existentes entre estes construtos, mais especificamente entre a motivação e satisfação profissional, entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional e entre a satisfação profissional e o comprometimento organizacional.

### **2.1 Motivação profissional**

O conceito de motivação, no contexto organizacional, tem evoluído e sofrido alterações ao longo do tempo. Os colaboradores deixaram de ser vistos como elementos do processo produtivo, para passarem a ser considerados como elementos diferenciadores e competitivos na luta por uma posição no mercado. Por isso, a motivação profissional é cada vez mais importante para as organizações, porque está associada a colaboradores mais esforçados e, conseqüentemente, mais produtivos e bem-sucedidos (Cardoso, 2018), causando mudança de comportamentos e atingindo os objetivos e propósitos da organização (Gelard & Rezaei, 2016).

No entanto, é muito complicado perceber o que motiva cada colaborador. Cabe ao gestor de recursos humanos conciliar os objetivos e as necessidades dos indivíduos e os recursos da organização, sendo que muitas vezes há conflitos entre estes objetivos (Souza, 2020). Portanto, o maior desafio para um gestor de recursos humanos é incentivar os seus colaboradores a aperfeiçoarem o seu desempenho e incutir a motivação (Costa, 2018).

Por seu turno, os colaboradores para que possam realizar o trabalho que lhes foi pedido conforme os padrões da organização, necessitam de motivação. Tanto a motivação como a competência de cada colaborador e as suas relações são fundamentais nas organizações, isto porque há uma influência positiva entre motivação e desempenho. Colaboradores motivados são mais autónomos e livres, fazendo com que surjam oportunidades de desenvolvimento (Paiis & Pattiruhu, 2020). As práticas que podem contribuir para a motivação dos colaboradores são inúmeras, mas a implementação das mesmas depende da capacidade económica de cada organização (Oliveira, 2021).

A motivação existe em cada ser humano e só precisa de ser ativada ou despertada e é temporal, ou seja, uma pessoa motivada, num momento, pode tornar-se desmotivada, noutra momento. Isto significa, que a motivação de cada um, tem de ser sustentada e nutrida, e, por fim, o cerne da motivação numa organização é direcionar o desempenho

dos colaboradores para o alcance eficiente dos objetivos organizacionais (Mawoli & Babandako, 2011).

Definir motivação não é tarefa fácil, devido à complexidade do conceito, havendo, por isso, uma grande variedade de abordagens e perspectivas na literatura (Tavares, 2018).

De acordo com Kanfer (1990), como citado em Costa, (2018, p. 5), nas definições de motivação deverão constar três componentes: a identificação das variáveis que constituem o fluxo do comportamento; o estabelecimento de um conjunto de relações que vão ao encontro dessas variáveis e o efeito dessas relações no comportamento que se observa, e, por fim, a identificação dos resultados motivacionais e as suas variáveis dependentes ou os comportamentos passíveis de serem alterados no sistema motivacional. A motivação possui assim, três partes constituintes: a direção do comportamento, a intensidade da ação e a persistência. Robbins e Judge (2013, como citado em Cardoso, 2018, p. 12), definem motivação como um processo de força (intensidade), direção e persistência de uma pessoa para atingir um objetivo. A força, ou intensidade, refere-se ao quanto o indivíduo se esforça; a direção corresponde à forma como o indivíduo orienta os esforços para os objetivos que pretende concretizar, e, por fim, o último aspeto diz respeito ao tempo que cada indivíduo dedica para concretizar estes mesmos objetivos.

Para Steers *et al.* (2004, como citado em Tavares, 2018, p. 11), a motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa movimento, ou seja, a motivação é a força motora que leva os indivíduos a atingirem os seus objetivos. Pinder (1998, como citado em Cortinhas, 2014, p. 5), defende que esta força motora pode ser interna ou externa e desencadeia um determinado comportamento relacionado com o trabalho e que determina a sua forma, direção, intensidade e duração. Estas ideias são apoiadas por Adyasha (2013), que descreve a motivação como algo que conduz a pessoa à ação, bem como por Latham e Ernst (2006, como citado em Cortinhas, 2014, p. 5) que consideram que a motivação é um conjunto de forças tanto interiores como exteriores ao indivíduo.

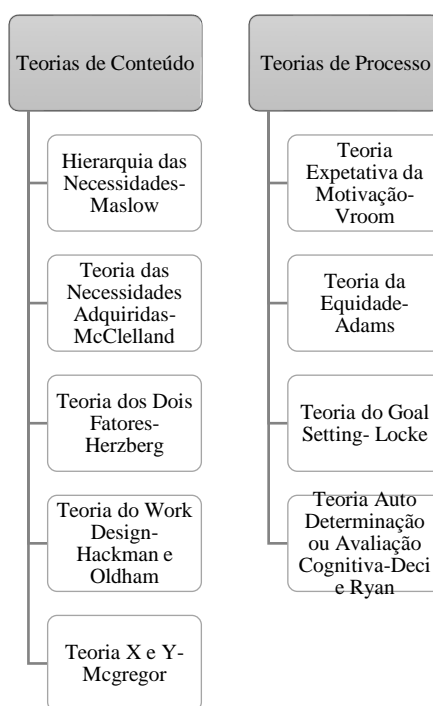
Robbins (1993, como citado em Al-Madi, *et al.*, 2017, p. 135) define a motivação do colaborador como a vontade exercer altos níveis de esforço para que tanto os objetivos da organização como os objetivos individuais sejam alcançados.

Alguns aspetos em comum nas diferentes definições de motivação são o que move o indivíduo a fazer determinada tarefa, o que o leva a escolher entre duas ou mais ações e

a intensidade que ele coloca na atividade e durante quanto tempo realiza esta mesma atividade (Costa, 2018).

Foram desenvolvidas várias teorias sobre a motivação, ao longo dos últimos anos, que podem ser sintetizadas em dois grandes grupos, as Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo (Figura 1). No que diz respeito às primeiras, baseiam-se na suposição de que as pessoas têm objetivos ou necessidades individuais que motivam as suas ações, enquanto as Teorias de Processo tentam perceber como e porquê as pessoas se motivam. De acordo com Cortinhas (2014), as Teorias de Conteúdo incluem as teorias de Maslow (1943), McClelland (1961), Herzberg (1966), McGregor (1967, 1969) Hackman e Oldham (1974), enquanto as Teorias de Processo incluem as teorias de Vroom (1964), Adams (1965), Locke (1968), Deci e Ryan (1985).

Figura 1. Teorias da Motivação: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo



Fonte: Adaptado de Cortinhas (2014, p. 9)

Como já foi referido, são muitas as teorias sobre a motivação, mas importa destacar a teoria das expetativas de Vroom, que considera que o comportamento e o desempenho são consequência de uma escolha consciente de expetativas, recompensas e objetivos (Cortinhas, 2014). Para Chiavenato (1999, como citado em Oliveira, 2021, p. 25), a

motivação é o meio e a forma pela qual as pessoas são incentivadas. É vista, também, como o conjunto de forças que atuam sobre e dentro do indivíduo orientando o seu comportamento. É o processo de realização de uma tarefa pela recompensa que ela irá oferecer. No entanto, as necessidades das pessoas variam de indivíduo para indivíduo e até o mesmo indivíduo poderá ter diferentes necessidades ao longo do tempo (Cardoso, 2018). É através de recompensas materiais e simbólicas que o gestor terá de o promover, para manter a motivação (Oliveira, 2021).

Quando se fala em motivação, temos que, necessariamente, ter em conta que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. A motivação intrínseca está relacionada com a satisfação consigo mesmo e pode ser refletida pela realização, reconhecimento, responsabilidades e crescimento pessoal (Paiis & Pattiruhu, 2020). Não tem como intuito obter uma determinada recompensa (Tavares, 2018). Quando há motivação intrínseca, a pessoa age por diversão ou desafio e não por estímulos, pressões ou recompensas externas. Vários estudos indicam que o feedback positivo do desempenho, por parte da chefia, aumenta a motivação intrínseca do colaborador (Ryan & Deci, 2000). Quanto à motivação extrínseca, esta está relacionada com fatores externos ao colaborador, como, por exemplo, a segurança, as condições de trabalho, a política da empresa, a remuneração, os relacionamentos interpessoais e as recompensas no entanto, esses fatores são apenas um meio de determinar a motivação de alguém, e não o principal motivo pelo qual um colaborador deseja permanecer na organização (Paiis & Pattiruhu, 2020).

Em suma, apesar de existirem muitas definições de motivação, na sua maioria, incluem palavras como vontade, desejos, objetivos e finalidade (Cortinhas, 2014) e têm em comum que a motivação é o resultado de características individuais e de forças de interação existentes no ambiente organizacional (Tavares, 2018). É o que determina o comportamento do colaborador e lhe dá um impulso para um bom desempenho (Hidayah & Tobing, 2018).

## **2.2 Satisfação profissional**

A literatura sobre a satisfação profissional tem vindo a aumentar (Rebelo, 2019), porque, com o passar do tempo, começou-se a olhar para o capital humano como o principal ativo das organizações, pelo seu contributo para o respetivo crescimento e o sucesso. Por isso, a satisfação dos colaboradores é um tema incontornável na gestão de recursos humanos nas organizações (Pires, 2020).

Segundo Lima *et al.*, (1988), a satisfação no trabalho começou a ser uma variável a ter em conta, por estar associada à produtividade da organização e à realização pessoal de cada indivíduo.

Tal como se verificou para o conceito de motivação, definir satisfação também é uma tarefa complexa (Tavares, 2018) e subjetiva, uma vez que varia de pessoa para pessoa (Pires, 2020). Hackman e Oldman, (1976, como citado em Santos, 2013, p. 32), reconhecem que o conceito de satisfação é um conceito multidimensional, onde se encontram aspetos como a satisfação com o chefe e com os colegas, sugerindo várias variáveis para a sua explicação. Estas podem ter a ver com as práticas e as políticas organizacionais e com as características da função.

A definição mais conhecida de satisfação no trabalho é a de Locke (1976, como citado em Absar, *et al.*, 2010, p. 32). Este autor caracteriza-a como uma resposta positiva, um estado emocional positivo resultante da avaliação que cada indivíduo faz do seu trabalho. A satisfação manifesta-se de forma individual e direciona-se a um espaço temporal (Rebelo, 2019). Para Locke (1976, como citado em Antunes, 2014, p. 32), a satisfação profissional é o resultado da ação dos valores do indivíduo e do que este acha em relação ao seu trabalho e ao meio ambiente.

Spector (1997, como citado em Costa, 2018, p. 33) define satisfação como a manifestação de sentimentos que as pessoas têm em relação ao seu trabalho e pelas atitudes relativamente a diversos aspetos referentes ao mesmo. Antunes (2014) aponta duas razões para a importância do estudo da satisfação: em primeiro lugar, está a questão humanista (as pessoas devem sentir-se satisfeitas e motivadas) e, em segundo lugar, a questão da utilidade (a satisfação dos colaboradores traduz-se em comportamentos benéficos para o funcionamento da organização).

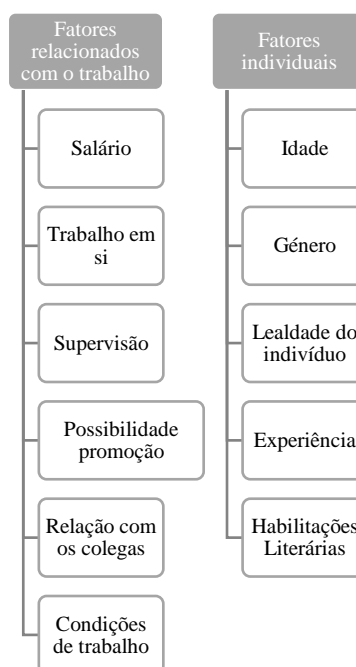
A satisfação profissional de uma pessoa pode ser medida através da compatibilidade das suas características psíquicas e sociais com as condições de trabalho. Se o trabalho oferecer ao colaborador as condições desejadas, ele ficará satisfeito, mas se assim não acontecer ele pode até deixar o trabalho (Gelard & Rezaei, 2016). Um funcionário insatisfeito tem um comportamento negativo no trabalho, como, por exemplo, baixo desempenho, alto absentismo, alta rotatividade e diminuição da produtividade (Raza & Nawaz, 2011).

De acordo com a literatura, a satisfação profissional depende de variáveis como a idade do colaborador, o sexo, o estado de saúde, o salário, o nível de escolaridade, entre outros aspectos (Rebelo, 2019). É feita uma 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 aceita. Um indivíduo satisfeito no trabalho é aquele que desempenha funções pelas quais tem gosto, orgulho e se esforça a ter um bom desempenho, pelo qual é reconhecido (Azevedo, 2019).

Além da satisfação profissional ser uma avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho, deve-se lembrar ainda que o nível de satisfação das pessoas varia e essas diferenças são o resultado de fatores relacionados com o trabalho e fatores individuais (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Como é possível observar na Figura 2, os fatores relacionados com o trabalho podem ser: a remuneração, o trabalho em si, a supervisão, a possibilidade de promoção, a relação com os colegas e, por fim, as condições de trabalho. Em relação aos fatores individuais, podem ser: a idade, o sexo, a lealdade do indivíduo para com a organização, a experiência e as habilitações literárias (Aydogdu & Asikgil, 2011). Herzberg (1966, como citado em Antunes, 2014, p. 31) na sua Teoria dos Dois-Fatores da satisfação, classifica em dois fatores os aspectos relacionados com o trabalho: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Assim, os fatores intrínsecos ou motivacionais serão os fatores individuais e os fatores higiênicos, também conhecidos como extrínsecos, serão os referentes aos fatores relacionados com o trabalho.

Figura 2. Fatores que influenciam a satisfação profissional



Fonte: Adaptado de Aydogdu e Asikgil (2011, pp. 44-45)

Em suma, a satisfação no trabalho caracteriza-se por um conjunto de fatores individuais e ambientais que afetam a percepção do indivíduo para com o seu trabalho (Costa, 2018). Para reduzir o absentismo, aumentar a produtividade, diminuir a rotatividade e aumentar a retenção dos colaboradores, consequências da satisfação profissional (Aydogdu & Asikgil, 2011), é necessário que os gestores das organizações tenham em conta a satisfação dos colaboradores, porque esse é um fator-chave para a eficácia e eficiência organizacional (Rebelo, 2019).

### 2.3 Comprometimento organizacional

Uma das características individuais mais estudadas, no contexto das organizações, tem sido o comprometimento organizacional, porque influencia os resultados do trabalho. Sugere-se que os colaboradores com alto comprometimento têm um melhor desempenho em comparação com os menos comprometidos (Danish, *et al.*, 2013).

Pesquisas demonstram que as instituições com melhores resultados a nível de eficácia e no atingimento dos objetivos organizacionais são as que conseguiram uma maior eficiência e qualidade na obtenção de resultados (Souza, 2020). As organizações devem utilizar incentivos e motivação para aumentar o comprometimento dos colaboradores, porque níveis elevados de comprometimento traduzem-se em resultados organizacionais

mais favoráveis. Existe uma correlação significativa entre a satisfação profissional com as práticas de gestão de recursos humanos como, por exemplo, as oportunidades de formação, oportunidades de feedback, entre outras, e o comprometimento organizacional (Jawaad, *et al.*, 2019).

O primeiro autor a fazer uma aproximação ao conceito de comprometimento foi Kelman (1958, como citado em Silva, 2015, p. 26). Este autor, defende que o indivíduo, quando está inserido num determinado contexto, está sujeito ao peso social desse contexto, determinando os seus comportamentos. Este autor foi, ainda, o primeiro a representar o comprometimento organizacional em três dimensões: a primeira, refere-se à relação entre o indivíduo e a organização; a segunda, à submissão que o indivíduo tem de ter às regras e normas da organização; e, por fim, a terceira, à adoção dos padrões e valores da organização (Silva, 2015).

O comprometimento organizacional pode ser definido como a ligação que o indivíduo tem com a sua organização (Raza & Nawaz, 2011). Pode, também, ser visto como uma atitude ou comportamento de um indivíduo na forma de lealdade à organização e no alcance da visão, missão, valores e objetivos da organização. Exemplos de características de uma pessoa que tem um alto comprometimento organizacional podem ser: confiança, forte acolhimento dos objetivos e valores da organização, forte vontade de trabalhar e forte desejo de permanecer na empresa (Hidayah & Tobing, 2018). Quanto maior a idade e o nível de experiência de uma pessoa, maior é o nível de comprometimento organizacional que tende a ter (Wang, *et al.*, 2016).

### **2.3.1 O “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen**

Podemos olhar para o comprometimento organizacional por duas perspetivas: a perspetiva unidimensional e a multidimensional (Silva, 2015). No presente estudo, será focada a perspetiva multidimensional.

A literatura oferece muitas e variadas definições de comprometimento organizacional, dentre as quais a mais utilizada é a proposta por Meyer e Allen (1984, como citado em Antonaki & Trivellas, 2014, p. 356), que é descrita como a força de identificação e apego de um indivíduo a uma organização.

Meyer e Allen identificaram três componentes do comprometimento: o afetivo, o de continuidade (instrumental/calculativo) e o normativo (Savaneciene & Stankeviciute, 2011), como se pode observar na Figura 3.

Figura 3. Componentes do comprometimento organizacional



Fonte: Adaptado de Antunes (2014, p. 21)

O comprometimento afetivo refere-se a sentimentos de pertença e de apego à organização e relaciona-se com características pessoais, estruturas organizacionais e experiências de trabalho como a remuneração, a supervisão, entre outras (Aydogdu & Asikgil, 2011). É visto como um vínculo positivo entre os funcionários e uma organização e é demonstrado pela identificação do funcionário com os objetivos da organização e seu desejo firme de permanecer parte integrante da organização. As práticas de gestão de recursos humanos são fundamentais para contribuir para a sensação de conforto e competência entre os colaboradores, aumentando assim o comprometimento afetivo entre estes (Bisharat, *et al.*, 2017). Vários estudos têm concluído que o comprometimento afetivo é a forma mais desejada de comprometimento por parte das organizações (Marques, 2014).

O comprometimento de continuidade (instrumental/calculativo), por sua vez, reflete o reconhecimento dos custos associados à saída da organização. Os investimentos diretos

e indiretos estão relacionados com variáveis como a idade, o nível de habilitações e o tempo de serviço. Com isto, espera-se que as variáveis demográficas demonstrem uma relação mais forte com o compromisso de continuidade. Dois fatores que atuam como a base do compromisso de continuidade são a falta de emprego alternativo para o colaborador e o seu tempo investido na organização. Existe, portanto, uma relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o nível de comprometimento exibido pelos colaboradores que se sentirão em desvantagem se deixarem a organização (Bisharat, *et al.*, 2017).

Por fim, o comprometimento normativo, relaciona-se com os sentimentos de obrigação que um colaborador tem em permanecer na organização (Aydogdu & Asikgil, 2011). O colaborador sente vontade de trabalhar para a organização por motivos éticos. O que pode contribuir para aumentar o comprometimento normativo são boas práticas de gestão de recursos humanos. Um exemplo de uma boa prática é a aposta na formação contínua dos colaboradores e, como resultado, os colaboradores, moralmente, sentirão que devem retribuir o favor visando atingir os objetivos da organização (Bisharat, *et al.*, 2017).

O comprometimento organizacional pode ter consequências nas atitudes e comportamentos nas empresas. Exemplos disso, podem ser: na assiduidade, na intenção de o indivíduo abandonar a organização, na pontualidade, no desempenho, entre outras (Marques, 2014).

São vários os fatores que podem determinar e influenciar o comprometimento organizacional (Koç, *et al.*, 2014). Alguns exemplos desses fatores são: fatores pessoais (sexo, idade, escolaridade, antiguidade na empresa), experiências de trabalho, fatores culturais, entre outros (Aydogdu & Asikgil, 2011). No que toca à influência das variáveis sociodemográficas no comprometimento organizacional, vários estudos têm demonstrado que a relação não é significativa (Marques, 2014).

No estudo da validação do modelo das três componentes de Nascimento *et al.* (2008, como citado em Marques, 2014, p. 10), para o contexto português, os autores verificam que existe uma correlação baixa entre as três componentes do comprometimento organizacional e a idade e antiguidade. Esta relação é mais evidente para o comprometimento organizacional normativo. O estudo permitiu constatar o seguinte: por um lado, verifica-se que a correlação entre o normativo e o afetivo tem tendência a ser atenuada com o aumento da idade, por outro lado, quando a idade do indivíduo aumenta,

este tende a diminuir os laços de afetividade e induz um nível mais elevado de comprometimento instrumental/calculativo, porque os colaboradores avaliam os custos associados à sua saída da organização (Marques, 2014).

O conceito de comprometimento organizacional tem um papel importante no indivíduo e na organização, porque cada vez mais as organizações procuram indivíduos, competentes e envolvidos com a organização. Deste modo, um dos principais objetivos a atingir pelo gestor de recursos humanos é a obtenção de elevados níveis de comprometimento organizacional (Silva, 2015). Alguns autores encontraram relação entre as implicações que o comprometimento organizacional pode ter no absentismo, turnover, pontualidade, comportamentos de cidadania e no desempenho profissional (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Sumariamente, há consenso no que diz respeito ao que o envolvimento psicológico entre o indivíduo e a organização tem influência na produtividade, no absentismo, no turnover e contribui para o bem-estar físico e psicológico do indivíduo. Estas variáveis têm um grande impacto, quer no indivíduo quer na organização, pois irão determinar a sua permanência ou o seu abandono (Silva, 2015).

## **2.4 Relações entre as variáveis do estudo**

Neste subcapítulo, discutem-se as relações entre as variáveis de suporte ao modelo de investigação, nomeadamente: a motivação profissional, a satisfação profissional e o comprometimento organizacional.

### **2.4.1 Motivação e satisfação profissional**

As organizações devem reconhecer que o capital humano está cada vez mais a tornar-se um elemento importante para a sobrevivência da organização e que a excelência organizacional só será alcançada quando os colaboradores estiverem satisfeitos e motivados. Uma das principais tarefas dos gestores das empresas é motivar os seus colaboradores, por isso, a relação entre motivação e satisfação profissional tem sido uma das áreas mais estudadas (Ayub & Rafif, 2011).

Quando se abordam estes dois conceitos, há que salientar que são diferentes, mas estão interrelacionados. Os colaboradores só serão mais produtivos se estiverem motivados e satisfeitos, contribuindo para o sucesso da organização (Costa, 2018).

Vários autores argumentam que os conceitos de satisfação e motivação profissional se sustentam e reforçam mutuamente. Um colaborador satisfeito é um colaborador motivado e vice-versa. A motivação pode ser estimulada através do atendimento das crenças individuais e dos resultados obtidos no trabalho, enquanto a satisfação profissional é a avaliação que cada indivíduo faz de até que ponto obteve o resultado esperado das suas necessidades. A satisfação é uma condição que está associada a um sentimento pessoal de realização ou ganho, seja este qualitativo ou quantitativo, enquanto a motivação é um processo que pode garantir e permitir que a satisfação aconteça (Tayyar, 2014).

A motivação é o fator mais importante para a produtividade e para a qualidade e contribui para uma maior eficácia do trabalho em equipa. Tem, também, maior impacto no que diz respeito à medição do desempenho e dos resultados obtidos em relação à satisfação (Cortinhas, 2014). Hoole e Vermeulen (2003, como citado em Ayub & Rafif, 2011, p. 335) descobriram nos seus estudos que as pessoas que são motivadas extrinsecamente estão satisfeitas com o seu trabalho. Mertler (2002, como citado em Tayyar, 2014, p. 48), encontrou uma ligação entre o aumento do nível de motivação e maior satisfação profissional. Colaboradores mais motivados são colaboradores mais satisfeitos.

Para maximizar a satisfação e a motivação dos colaboradores, é necessário que o clima organizacional seja constantemente melhorado. Para elevar os níveis de motivação e satisfação, o ambiente de trabalho tem de apresentar boas condições de trabalho, no entanto, não são só as condições de trabalho que interferem na satisfação e motivação profissional as características pessoais dos indivíduos também são um fator em ter em conta no que toca à satisfação e motivação (Costa, 2018).

Concluindo, as organizações deverão ter em conta os níveis de motivação e satisfação dos seus colaboradores. A motivação profissional melhora a satisfação, uma vez que, de acordo com a literatura, quanto maior a motivação maior será a satisfação. Deste modo, é fundamental implementar práticas de gestão de recursos humanos que contribuam para que os colaboradores sejam mais produtivos, permitindo atingir os objetivos pessoais e organizacionais (Cortinhas, 2014).

### **2.4.2 Motivação profissional e comprometimento organizacional**

É importante estudar a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação profissional, porque existem evidências de existirem vantagens em ter colaboradores motivados e comprometidos (Mairós, 2014).

Meyer *et al.* (2004, como citado em Altindis, 2011, p. 8602), observaram que colaboradores comprometidos contribuem para a organização em termos de motivação. O comprometimento organizacional é fundamental para que se crie um ambiente que promova a motivação dos colaboradores. Estes mesmos autores (como citado em Mairós, 2014, p. 5), afirmam que existe uma relação entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional e que elevados níveis de motivação profissional estão relacionados com elevados níveis de comprometimento. Vão mais além, dizendo que o comprometimento organizacional está mais relacionado com a motivação extrínseca do que com a motivação intrínseca.

Colaboradores intrinsecamente motivados esforçam-se mais para alcançar os seus objetivos. Em oposição, colaboradores com menores níveis de comprometimento desempenham apenas as tarefas que lhes são atribuídas, abandonam o emprego com maior facilidade caso apareça outro que lhe seja financeiramente melhor e não sentem o dever de ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos (Mairós, 2014).

A dimensão do comprometimento organizacional que influencia de forma positiva a motivação dos indivíduos é a afetiva. Pelo contrário, indivíduos com comprometimento organizacional instrumental/calculativo apresentam níveis mais baixos de motivação e menores níveis de desempenho (Mairós, 2014).

Em modo de conclusão, quanto maior é a expectativa de retorno económico, apoio por parte da empresa a nível de crescimento pessoal e/ou profissional e, estabilidade no emprego (motivação extrínseca) maior é o nível de comprometimento do colaborador com a organização (Mairós, 2014).

### **2.4.3 Satisfação profissional e comprometimento organizacional**

No âmbito do comprometimento organizacional, a satisfação nas suas diferentes formas tem sido uma variável muito estudada. Apesar das controvérsias existentes, há quem defenda a satisfação como uma variável antecedente e há outros que a posicionam como consequente do comprometimento organizacional (Nascimento, 2010). No entanto, todos os estudos consideram que existe uma correlação significativa e positiva entre as duas

variáveis e que ambas são determinadas pelas características do trabalho, características pessoais, antiguidade, relações interpessoais, entre outras (Rusu, 2013).

A satisfação profissional tem efeito no comprometimento que o indivíduo sente em relação à organização. Um colaborador insatisfeito com o seu trabalho pode ser um fator determinante para deixar a organização (Aydogu & Asikgil, 2011).

Os determinantes, as consequências, as variáveis e até mesmo a satisfação no trabalho, variam de acordo com o tipo de comprometimento, nomeadamente, afetivo, de continuidade e normativo. Há, portanto, uma relação entre a satisfação profissional e as dimensões do comprometimento (Rusu, 2013).

A maior correlação positiva existente é entre a satisfação profissional e o comprometimento afetivo e normativo. Isto significa que, quando os comprometimentos afetivos e normativos aumentam, também aumenta a satisfação profissional (Rusu, 2013). No entanto, há autores que também afirmam que o comprometimento organizacional instrumental/calculativo tem uma relação moderada com a satisfação profissional e outros que dizem que há uma relação negativa ou nula, sendo a relação entre satisfação no trabalho e as dimensões do comprometimento organizacional ambígua e pouco unânime (Nascimento, 2012).

Em síntese, há uma correlação entre as formas de comprometimento organizacional (afetivo, de continuidade e normativo) e satisfação no trabalho. A mais significativa é entre o comprometimento afetivo e normativo e a satisfação laboral (Rusu, 2013), mas devido às divergências de opiniões, no que diz à relação entre os dois conceitos, é importante continuar a estudá-los (Antunes, 2014).

## **CAPÍTULO III – MÉTODO**

Neste capítulo, apresentam-se os objetivos e hipóteses de investigação, o questionário utilizado para a recolha de dados, a população alvo e a amostra, as técnicas empregues, bem como a caracterização da amostra.

### **3.1 Objetivos e hipóteses a testar**

A estratégia de investigação utilizada neste estudo foi a quantitativa e constitui-se como uma técnica que gera resultados numéricos ou estatísticos (Santos & Henriques, 2021). Depois de definidas as hipóteses e utilizadas técnicas de verificação, é possível encontrar explicações para os fenómenos estudados, através da verificação da relação entre variáveis (Santos & Lima, 2019).

Os objetivos principais deste estudo são: verificar se a motivação profissional tem influência no comprometimento organizacional; investigar se a motivação profissional tem influência na satisfação profissional; apurar se a satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional; e, por fim, averiguar se a satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Posto isto, desenvolvem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional:

H1a: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional afetivo;

H1b: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional instrumental;

H1c: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional normativo;

H2: A motivação no trabalho tem influência na satisfação profissional;

H3: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional:

H3a: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional afetivo;

H3b: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional instrumental;

H3c: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional normativo;

H4: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional:

H4a: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo;

H4b: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional instrumental;

H4c: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional normativo.

### **3.2 Instrumento**

O instrumento utilizado neste estudo foi o inquérito por questionário. É um instrumento de recolha de informação sobre uma população para se responder aos objetivos da investigação (Santos & Henriques, 2021).

Como qualquer técnica de recolha de dados, apresenta vantagens e desvantagens. No que toca às vantagens: garante o anonimato do inquirido; é um método barato (Santos & Lima, 2019) e permite ao investigador a identificação de determinadas características ou factos de uma população (Santos & Henriques, 2021). Em relação às desvantagens, podem ser: dificuldade de compreensão das questões por parte dos inquiridos, além de exigir uma certa homogeneidade dos inquiridos (Santos & Lima, 2019).

Como já foi referido anteriormente, neste estudo foi utilizado um questionário composto por três secções (ver Anexo 1). Na primeira secção existem três questões de escolha múltipla e uma questão com 18 itens referentes à satisfação e motivação profissional (ver Tabela 1). Para avaliar a satisfação profissional, utilizou-se a versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey* (Antunes, 2014). Quanto à motivação no trabalho, foi utilizada a escala Escala Multi-Fatorial (Cortinhas, 2014). A versão final do questionário de satisfação e motivação no trabalho é composta por um total de 18 itens,

avaliados numa escala do tipo Likert de 5 pontos sendo 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente.

Tabela 1. Itens do questionário referentes à motivação e satisfação profissional

Itens:	
Motivação	1 - Sinto-me bem no meu trabalho. 2 - O meu dia passa rápido pois faço algo que gosto. 3 - A empresa motiva os trabalhadores. 4 - Tenho uma boa relação com os meus superiores e com os meus colegas. 5 - A organização tem boas condições de trabalho. 6 - Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho. 7 - Normalmente, considero-me uma pessoa com grande motivação. 8 - O <i>feedback</i> que recebo do meu trabalho contribui para a minha motivação. 9 - Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior. 10 - Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.
Satisfação	1 - Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. 2 - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais. 3 - A organização permite o desenvolvimento dos objetivos pessoais. 4 - Sinto que o meu salário é justo para o que faço. 5 - Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho. 6 - Quando faço um bom trabalho recebo o reconhecimento por isso. 7 - Gosto das pessoas com quem trabalho. 8 - Gosto de fazer o que faço.

Na segunda secção, é apresentada uma questão com 17 itens alusivos ao comprometimento organizacional, como se pode observar na Tabela 2. Foi utilizada a escala desenvolvida por Meyer e Allen. Nesta, é proposta a mensuração das três componentes do comprometimento organizacional: comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional instrumental/ calculativo e comprometimento organizacional normativo, já explicados anteriormente, numa escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente.

Tabela 2. Itens do questionário referentes ao comprometimento organizacional

	Itens:
Comprometimento organizacional afetivo	<p>1 - Tenho orgulho de pertencer à organização.</p> <p>2 - Tenho uma ligação forte com a organização.</p> <p>3 - Sinto-me envolvido com a organização.</p> <p>4 - Esta organização significa muito para mim.</p> <p>5 - Sinto que faço parte de uma “família”.</p> <p>6 - Sentia-me bem se continuasse a minha vida profissional toda na mesma organização.</p> <p>7 - Sentia-me culpado se deixasse a organização agora.</p>
Comprometimento organizacional instrumental/calculativo	<p>1 - Tenho poucas alternativas de emprego caso saísse da organização.</p> <p>2 - Não trocaria de emprego se tivesse essa oportunidade.</p> <p>3 - As pessoas vão tão longe aqui como em outras organizações.</p> <p>4 - Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.</p> <p>5 - Há poucas alternativas de trabalho para poder sair da empresa.</p> <p>6 - Existiriam muitos riscos se saísse da organização.</p> <p>7 - Mesmo que não existissem riscos não abandonaria a organização.</p>
Comprometimento organizacional normativo	<p>1 - Não deixaria a organização, porque sinto uma obrigação para com as pessoas que nela trabalham.</p> <p>2 - Não tenho nenhum dever moral de continuar na organização.</p> <p>3 - A empresa merece a minha lealdade.</p>

Por fim, a terceira secção corresponde aos dados sociodemográficos tais como: idade, sexo, estado civil, residência, escolaridade, antiguidade na empresa e rendimento mensal.

### 3.3 População e amostra

A população do estudo abrangeu todos os indivíduos em idade ativa que se encontravam a trabalhar na Região Autónoma dos Açores, na Região Autónoma da Madeira e em Portugal Continental.

O inquérito por questionário foi divulgado nas redes sociais e através do email da Universidade dos Açores, sendo preenchidos 131 questionários no período compreendido entre maio e outubro de 2022.

Para a análise dos dados, recorreu-se ao software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 28.

### 3.4 Técnicas estatísticas utilizadas

Com recurso a um questionário, e adotando uma abordagem quantitativa para análise e tratamento dos dados, o presente estudo baseia-se na análise das perceções de indivíduos em idade ativa e inseridos no mercado de trabalho. Após a fase de recolha de dados, é imprescindível que se proceda sempre a uma avaliação de todas as respostas registadas, de modo a averiguar a possibilidade de valores omissos ou valores fora do contexto (*outliers*) que possam vir a afetar a qualidade dos resultados. Só depois desta etapa de análise minuciosa da base de dados e da verificação da adequabilidade de todas as respostas obtidas é que se pode prosseguir para a análise e apresentação dos resultados.

Tendo em conta os objetivos propostos no âmbito desta dissertação, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e a estatística inferencial.

Foi efetuada uma análise descritiva, com recurso ao IBM SPSS Statistics, a todos os itens constituintes de cada uma das escalas do questionário, assim como à parte referente aos dados sociodemográficos, de modo a fazer uma caracterização dos indivíduos que participaram no estudo. Seguidamente, para avaliar a consistência interna de cada uma das escalas utilizadas, recorreu-se ao coeficiente alfa de Cronbach. Prosseguiu-se com a utilização do teste Kolmogorov-Smirnov para se testar se os dados provêm ou não de uma população com distribuição normal (teste de normalidade), com o propósito de se escolher qual seria a abordagem mais adequada a utilizar: se testes paramétricos, ou testes não paramétricos.

Utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman e o seu teste de significância para averiguar se as correlações entre as diferentes escalas em estudo (com base na soma das pontuações obtidas em cada uma delas) são estatisticamente significativas.

Foi ainda utilizada uma análise de trajetórias (*path analysis*), usando o PROCESS (macro em SPSS), com o intuito de se investigar se existe, ou não, um efeito

estatisticamente significativo da variável independente (motivação profissional) na variável dependente (compromisso organizacional) mediante a variável de mediação (satisfação profissional).

Segundo Streiner (2005), a *path analysis* é uma extensão da regressão múltipla, proposto por Wright (1934), que permite a análise de modelos mais complexos. Este tipo de análise é utilizado na modelação causal entre variáveis, e na modelação de relações de causa-efeitos entre duas ou mais variáveis. É usada com o objetivo de efetuar a decomposição da associação entre variáveis em diferentes efeitos (diretos e indiretos).

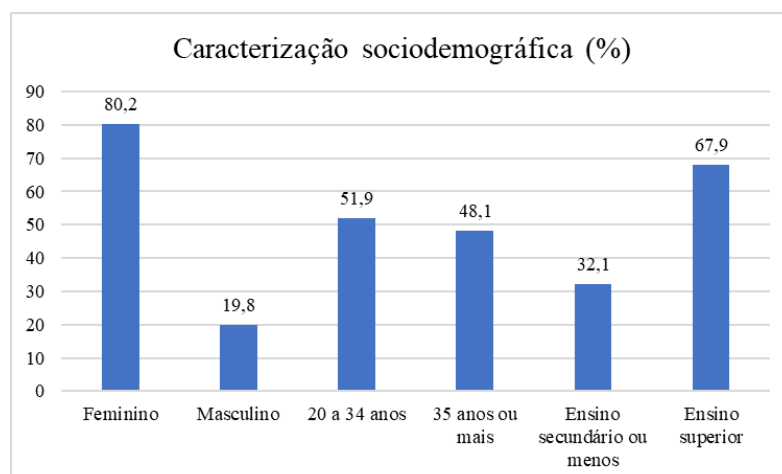
Para se utilizar a *path analysis* é necessário que: as relações entre as variáveis sejam lineares; não deve haver interações entre as variáveis; as variáveis endógenas (variáveis que são apenas variáveis dependentes, ou são variáveis independentes e dependentes) devem ser contínuas e distribuídas normalmente, com coeficientes de assimetria e de curtose abaixo de 1 (Streiner, 2005).

### 3.5 Caracterização da amostra

É possível verificar, nos gráficos seguintes, a caracterização da amostra (%) por idade, sexo, estado civil, residência, habilitações literárias, antiguidade na empresa, rendimento mensal, situação perante o trabalho e a área onde desenvolve a atividade profissional.

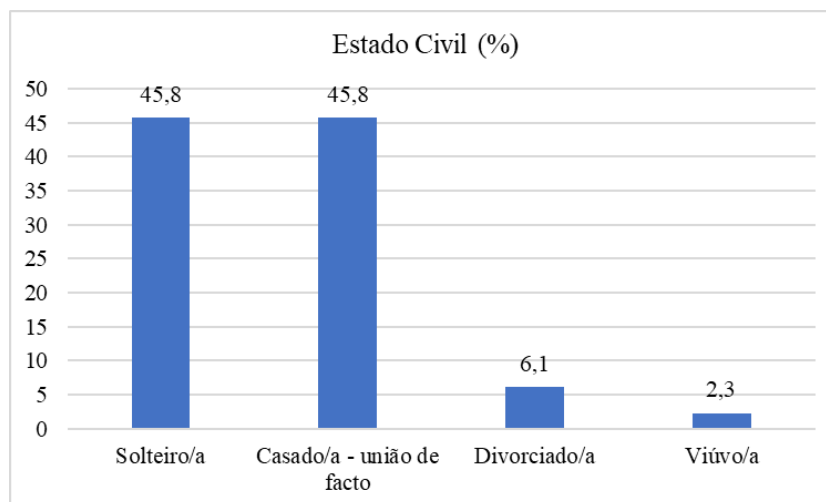
Verificou-se, no total da amostra de 131 indivíduos que a maioria (80,2%) é do sexo feminino, que a maioria (58,1%) tem entre os 20 a 34 anos de idade e que a maioria (67,9%) tem o ensino superior, conforme é apresentado na Figura 4.

Figura 4. Caraterização sociodemográfica (%)



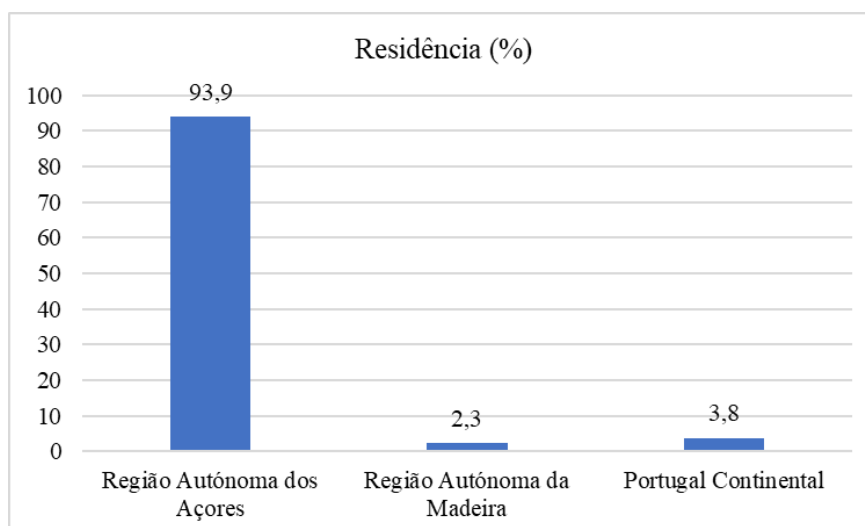
Analisando a Figura 5, verificamos que a percentagem de pessoas solteiras é a mesma que a de pessoas casadas (45,8%), 6,1% dos inquiridos são divorciados e 2,3% encontram-se na situação de viúvo(a).

Figura 5. Estado civil dos inquiridos (%)



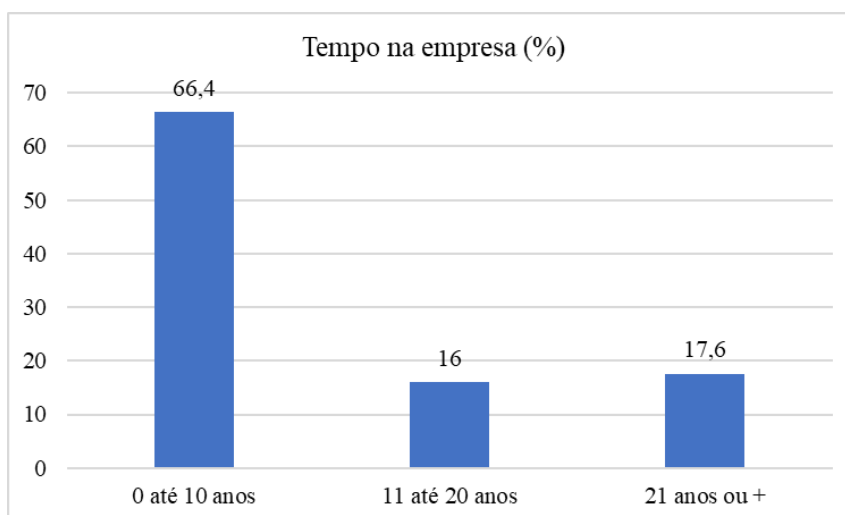
Quanto à residência dos inquiridos, 93,9% dos inquiridos são da Região Autónoma dos Açores, 3,8% de Portugal Continental e 2,5% da Região Autónoma da Madeira.

Figura 6. Residência dos inquiridos (%)



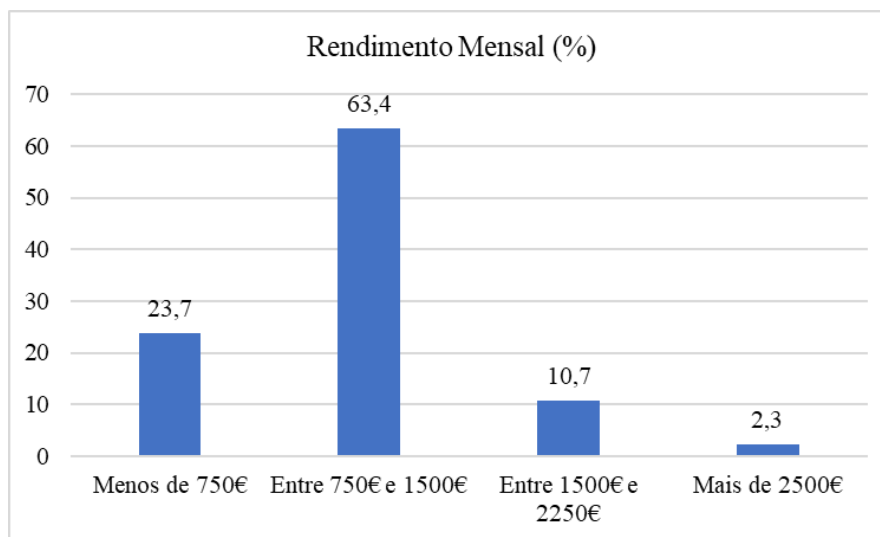
Através da visualização da Figura 7, é possível verificar que 66,4% dos inquiridos encontra-se na empresa desde há poucos meses até aos 10 anos, inclusive. 16% está dos 11 até aos 20 anos e, por fim, 17,6% está há mais de 21 anos.

Figura 7. Tempo na empresa dos inquiridos (%)



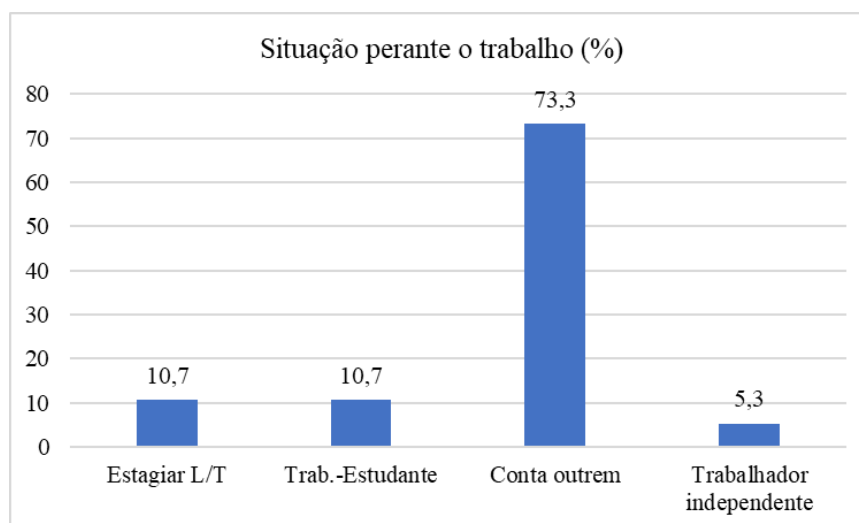
Na Figura 8, é possível verificar que 63,4% dos inquiridos auferem mensalmente entre 750€ e 1500€, de seguida cerca de 23,7% recebem menos de 750€ mensais, 10,7% entre 1500€ e 2250€, e por último, apenas 2,3% dos inquiridos recebe mais de 2500€ mensais.

Figura 8. Rendimento mensal dos inquiridos (%)



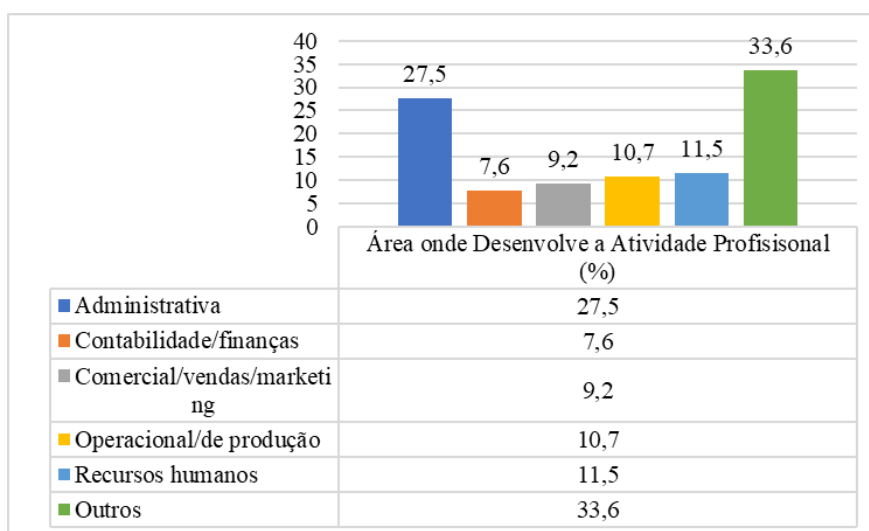
A maioria dos inquiridos (73,3%) é trabalhador por conta de outrem, cerca de 10,7% dos inquiridos encontram-se no mercado de trabalho através do Estágio L/T, sendo a mesma que os trabalhadores-estudantes, enquanto 5,3% são trabalhadores independentes.

Figura 9. Situação perante o trabalho dos inquiridos (%)



No que concerne à área onde os inquiridos desenvolvem a sua atividade profissional constatou-se que 33,6% destes referem outros, seguindo-se a área administrativa com 27,5%. A área de recursos humanos é referida por 11,5% dos respondentes, seguida de 10,7% que vem a área operacional e de produção. Por fim, temos a área comercial/vendas/marketing e a área de contabilidade/finanças com 9,2% e 7,6% dos inquiridos, respetivamente.

Figura 10. Área onde desenvolve a atividade profissional (%)



## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Numa primeira instância, será feita uma análise descritiva de cada variável, nomeadamente, da motivação e satisfação profissional e do comprometimento organizacional. Posteriormente, serão analisadas as relações existentes entre as mesmas.

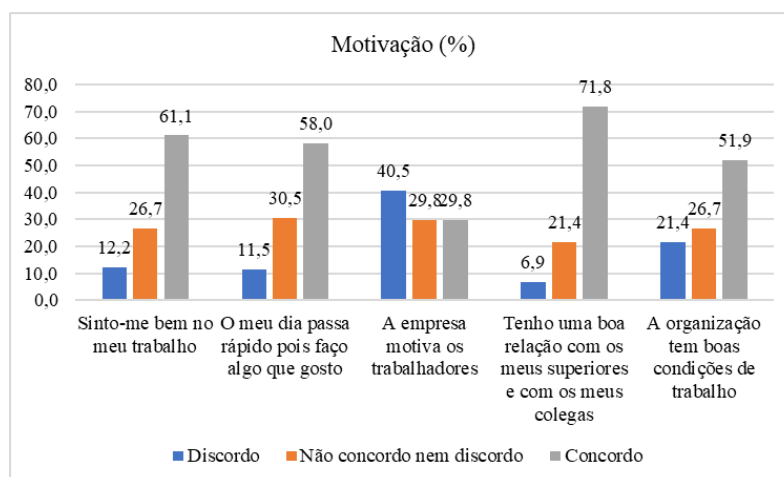
### **4.1 Análise exploratória de dados/estatística descritiva**

Neste subcapítulo irá ser feita a descrição das variáveis motivação e satisfação profissional e do comprometimento organizacional.

#### **4.1.1 Motivação profissional**

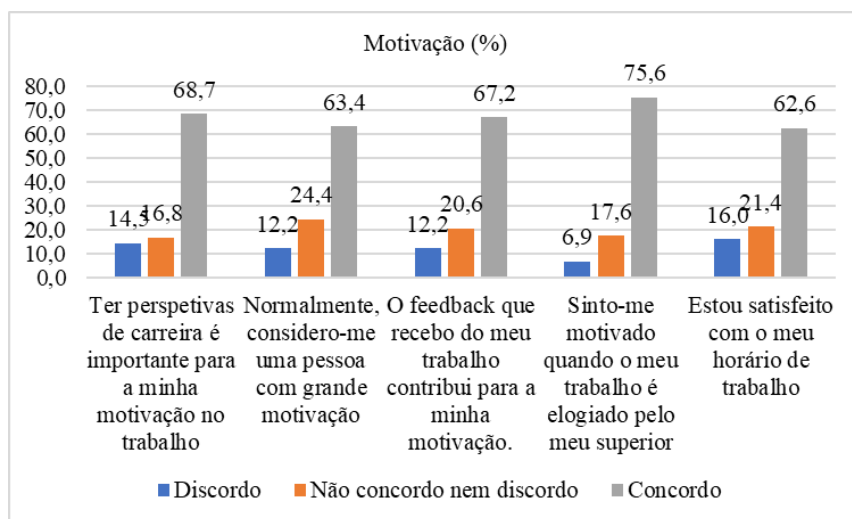
Como é possível verificar na Figura 11, no que diz respeito a “Sinto-me bem no meu trabalho”, é possível verificar que 61,1% concorda com a afirmação, contrariamente a 12,2% dos inquiridos que não concorda. Cerca de 58,0% concorda que o seu dia passa rápido porque faz algo que gosta, enquanto 11,5% dos inquiridos discorda. No que concerne à afirmação “A empresa motiva os trabalhadores”, 40,5% discorda com a mesma enquanto 29,8% dos inquiridos concorda, sendo a mesma percentagem de inquiridos que não concordam nem discordam. No que diz respeito à relação com os superiores e com os colegas, 71,8% concorda com a afirmação, ao invés de 6,9% que não concorda com a afirmação. Por fim, em relação às condições de trabalho da organização, 51,9% concorda que a sua organização tem boas condições, contrariamente a 21,4% que não concorda.

Figura 11. Motivação profissional (%) – Parte I



Ainda acerca da motivação (Figura 12), 68,7% concorda que ter perspectivas de carreira é importante para a motivação no trabalho, já 14,5% dos inquiridos não concorda com esta afirmação. À opinião dos inquiridos sobre o facto de se acharem uma pessoa com grande motivação, 63,4% acha que é, contrariamente a 12,2% dos inquiridos que não concorda nem discorda com a afirmação. Cerca de 67,2% concorda que o *feedback* que recebe do seu trabalho contribui para a sua motivação, já 12,2% não concorda com a afirmação. 75,6% concorda com a afirmação “Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior”, enquanto 6,9% dos inquiridos discorda. Por fim, no que refere à motivação, 62,6% está satisfeito com o seu horário de trabalho, já 16,0% não concorda com a afirmação.

Figura 12. Motivação profissional (%) – Parte II

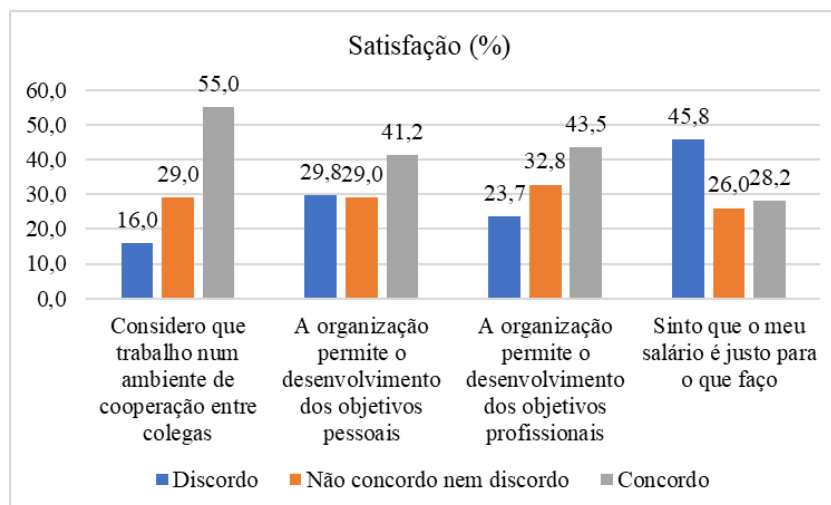


Globalmente, a maioria dos inquiridos releva que tem motivação profissional, com exceção no que concerne à afirmação “A empresa motiva os trabalhadores” em que uma grande parte destes discordam que tal esteja a ocorrer no local onde trabalham.

#### 4.1.2 Satisfação profissional

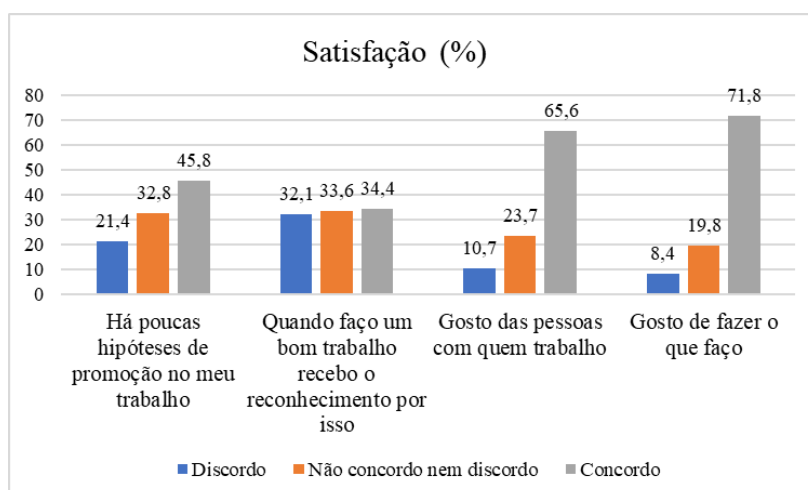
Através da visualização da Figura 13, constata-se que 55,0% dos inquiridos considera que trabalha num ambiente de cooperação entre colegas, contrariamente a 16,0% dos inquiridos. Quanto à afirmação “A organização permite o desenvolvimento dos objetivos pessoais”, 41,2% concorda enquanto 29,8% dos inquiridos discorda. Cerca de 23,7% não concorda com a afirmação “A organização permite o desenvolvimento os objetivos profissionais”, já 43,5% concorda com a afirmação. Finalmente, 45,8% dos inquiridos não concorda que recebe um salário justo para aquilo que faz enquanto somente 28,2% concorda com esta afirmação.

Figura 13. Satisfação profissional (%) – Parte I



Na figura 14, ainda sobre a satisfação profissional, revela que que 45,8% dos inquiridos acha que há poucas hipóteses de promoção no seu trabalho e apenas 21,4% não concorda com esta afirmação. Em relação à afirmação “Quando faço um bom trabalho recebo o reconhecimento por isso” as percentagens de respostas dos inquiridos estão muito próximas. 32,1% não concorda com esta afirmação, 33,6% dos inquiridos nem concorda nem discorda e, por fim, 34,4% dos inquiridos concorda com a afirmação. As percentagens de concordância com maior destaque correspondem às afirmações “Gosto das pessoas com quem trabalho” e “Gosto de fazer o que faço” com 65,6% e 71,8%, respetivamente. No que concerne à discordância associadas a estes dois itens, verificou-se apenas 10,7% e 8,4% respetivamente.

Figura 14. Satisfação profissional (%) – Parte II

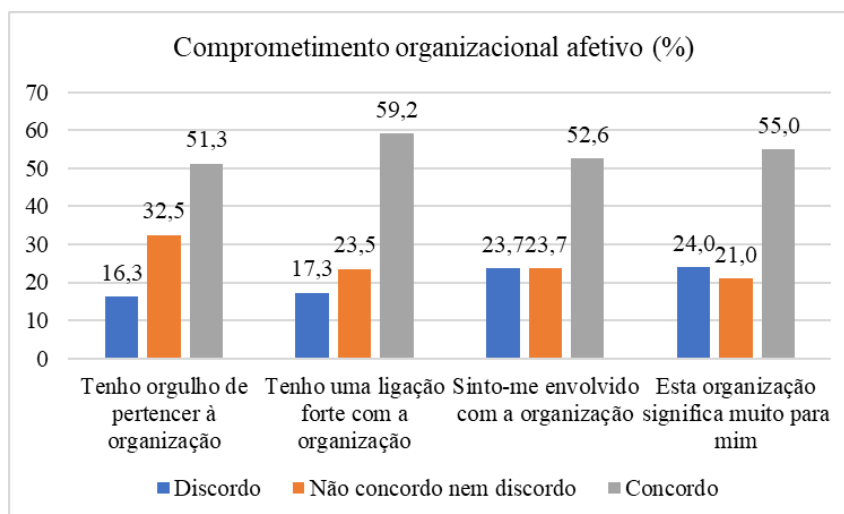


Globalmente os inquiridos encontram-se satisfeitos com o que fazem e com o ambiente de trabalho entre colegas, mas uma grande parte destes manifestam que o salário auferido não é adequado para as tarefas que desempenham.

#### 4.1.3 Comprometimento organizacional afetivo

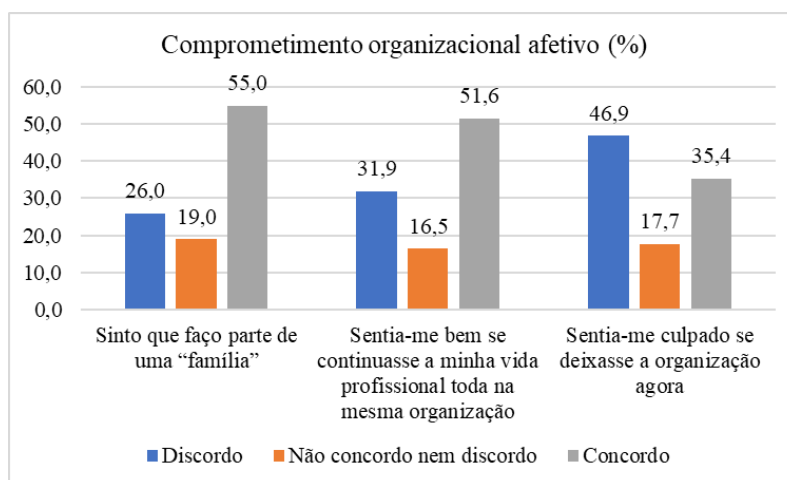
Analisando primeiro o comprometimento organizacional afetivo, podemos constatar, na Figura 15, que 51,3% dos inquiridos tem orgulho de pertencer à sua organização contrariamente, 16,3% dos inquiridos não concorda com a afirmação. Cerca de 59,2% das pessoas que responderam ao questionário concorda com a afirmação “Tenho uma ligação forte com a organização” enquanto, apenas, 17,3% dos inquiridos não concorda com a afirmação. No que diz respeito à afirmação “Sinto-me envolvido com a organização”, 52,6% dos inquiridos concorda com a afirmação e 23,7% não concorda, sendo a mesma percentagem dos inquiridos que não concordam nem discordam. Por fim, temos a afirmação “Esta organização significa muito para mim”, em que 55,0% dos inquiridos concorda com a esta afirmação e 24,0% dos inquiridos não concorda.

Figura 15. Comprometimento organizacional afetivo (%) – Parte I



Ainda sobre o comprometimento organizacional afetivo (Figura 16), 55,0% dos inquiridos concorda com a afirmação “Sinto que faço parte de uma “família”, pelo contrário, 26,0% não concorda que faça parte de uma “família”. No que toca à afirmação “Sentia-me bem se continuasse a minha vida profissional toda na mesma organização”, 51,6% concorda com a afirmação e 31,9% não concorda com a mesma. Por fim, 46,9% dos inquiridos não concorda com a afirmação “Sentia-me culpado se deixasse a organização agora”, do lado oposto temos 35,4% dos inquiridos.

Figura 16. Comprometimento organizacional afetivo (%) – Parte II

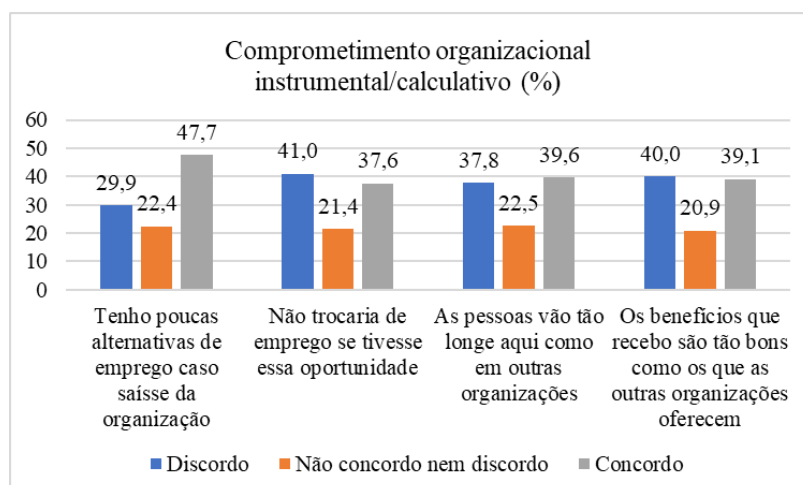


Em síntese, os inquiridos revelam-se comprometidos afetivamente com a empresa onde trabalham, mas uma grande parte destes referem que não sentiriam culpados caso deixassem a empresa neste momento.

#### 4.1.4 Comprometimento organizacional instrumental/calculativo

Na figura 17, é possível observar 4 afirmações relativas ao comprometimento organizacional instrumental/calculativo. Em relação à afirmação “Tenho poucas alternativas de emprego caso saísse da organização”, 47,7% dos inquiridos concorda com esta afirmação contrariamente a 29,9% que não concorda com a afirmação. Cerca de 37,6% dos inquiridos não trocariam de emprego se tivesse essa oportunidade contrariamente a 41,0% das pessoas que responderam ao questionário. As percentagens estão próximas no que diz respeito à afirmação “As pessoas vão tão longe aqui como em outras organizações”, pois 37,8% não concorda com esta afirmação e, do lado oposto, temos 39,6% dos inquiridos que concorda com a afirmação. Finalmente, quanto à afirmação “Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem”, as percentagens de acordo e discordo estão, novamente, muito próximas, com 39,1% e 40,0%, respetivamente.

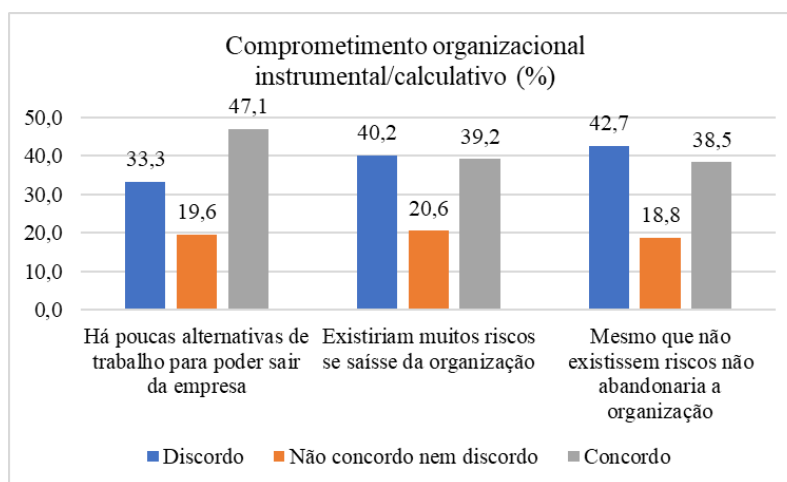
Figura 17. Comprometimento organizacional instrumental/calculativo – Parte I



Na figura 18 estão representadas mais três afirmações relativas ao comprometimento organizacional instrumental/calculativo. Quanto à primeira afirmação, 47,1% dos

inquiridos concorda que “Há poucas alternativas de trabalho para poder sair da empresa” e 33,3% não concorda com esta afirmação. De seguida, 39,2% dos inquiridos concorda que “Existiriam muitos riscos se saísse da organização”, contrariamente a 40,2% das pessoas que responderam ao questionário. Por fim, quanto à afirmação “Mesmo que não existissem riscos não abandonaria a organização”, 42,7% dos inquiridos não concorda com a afirmação ao contrário dos 38,5% que concorda com a afirmação.

Figura 18. Comprometimento organizacional instrumental/calculativo (%) – Parte II



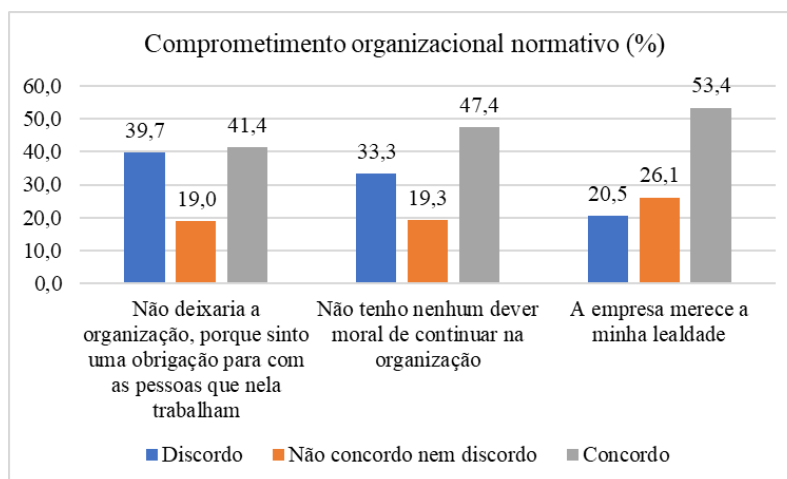
Em sùmula, os inquiridos revelam opiniões relativamente distintas no concerne ao comprometimento instrumental com a empresa onde trabalham e uma grande parte destes manifesta que existem poucas alternativas de trabalho para pretender sair, neste momento, da mesma.

#### 4.1.5 Comprometimento organizacional normativo

Por fim, analisemos o comprometimento organizacional normativo. Existiam apenas 3 afirmações relativas a este comprometimento. No que diz respeito à afirmação “Não deixaria a organização, porque sinto uma obrigação com as pessoas que nela trabalham”, 41,4% dos inquiridos concorda com a mesma enquanto 39,7% dos inquiridos discorda. Depois, quanto a “Não tenho nenhum dever moral de continuar na organização”, 47,4% dos inquiridos concorda com esta afirmação e do lado oposto temos 33,3% das pessoas

que responderam ao questionário. Por fim, 53,4% dos inquiridos concorda que “A empresa merece a minha lealdade” e apenas 20,5% não concorda com esta afirmação.

Figura 19. Comprometimento organizacional normativo (%)



#### 4.2 Análise Confirmatória/Estatística Inferencial

Com recurso a um teste de normalidade (Teste de Kolmogorov-Smirnov), com os respetivos resultados presentes na Tabela 3, constata-se que a motivação, a satisfação profissional e o comprometimento instrumental (CO\_inst) seguem uma distribuição normal ( $p\text{-value} > 0,05$ ), enquanto o comprometimento organizacional afetivo (CO\_afet) e o comprometimento organizacional normativo (CO\_norm) não seguem uma distribuição normal ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

Tabela 3. Teste de Kolmogorov-Smirnov

		Motivação profissional (soma das pontuações dos 10 itens)	Satisfação profissional (soma de pontuações dos 8 itens)	CO_afet	CO_inst	CO_norm	
N		131	131	131	131	131	
Parâmetros normais <sup>a,b</sup>	Média	36,60	26,67	29,28	25,19	11,51	
	Estatística do teste Padrão	7,408	5,855	10,084	8,732	3,308	
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	,065	,075	,080	,076	,086	
	Positivo	,041	,047	,077	,058	,081	
	Negativo	-,065	-,075	-,080	-,076	-,086	
Estatística de teste		,065	,075	,080	,076	,086	
Significância Sig. (2 extremidades) <sup>c</sup>		,200 <sup>d</sup>	,065	,041	,064	,019	
Sig. Monte Carlo (2 extremidades) <sup>e</sup>	Sig.	,190	,067	,043	,066	,019	
	Intervalo de Confiança 99%	Limite inferior	,180	,060	,038	,060	,016
		Limite superior	,200	,073	,048	,073	,023

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

e. Método Lilliefors baseado em 10000 amostras de Monte Carlo com valor inicial 2000000.

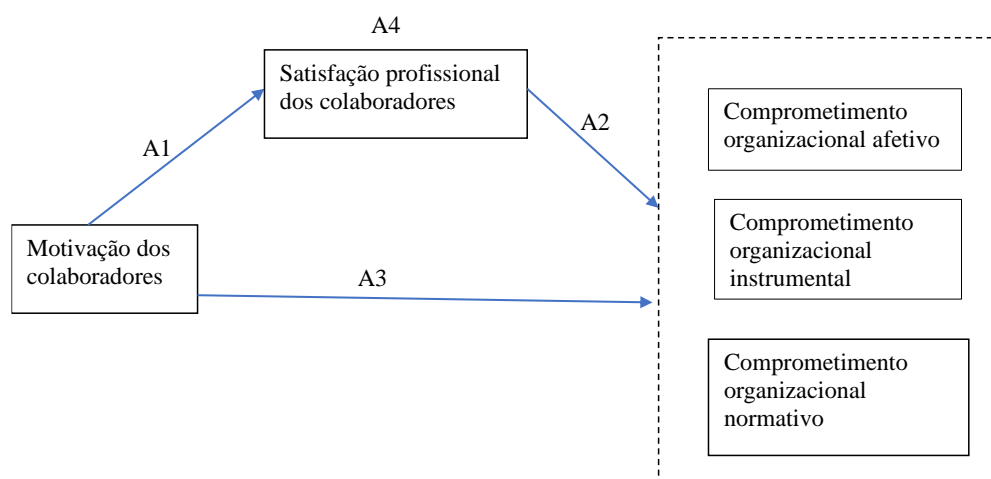
Assim, com base nos resultados obtidos e apresentados na Tabela 3, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, uma alternativa não paramétrica ao coeficiente de correlação de Pearson. O coeficiente de correlação de Spearman varia entre -1 e +1 dá-nos informações acerca do sentido e da intensidade da relação entre duas variáveis ao nível da amostra em estudo. Para se puder averiguar se esses resultados podem ou não ser generalizados para a população foi utilizado o teste de significância associado ao coeficiente de correlação de Spearman. Constatou-se as correlações entre os pares de variáveis em estudo, nomeadamente: motivação profissional e satisfação profissional ( $r_s=0,837$ ;  $p<0,001$ ); motivação profissional e comprometimento organizacional afetivo ( $r_s=0,693$   $p<0,001$ ); motivação profissional e comprometimento organizacional instrumental ( $r_s=0,546$   $p<0,001$ ); motivação profissional e comprometimento organizacional normativo ( $r_s=0,550$   $p<0,001$ ); satisfação profissional e comprometimento organizacional afetivo ( $r_s=0,667$   $p<0,001$ ); satisfação profissional e comprometimento organizacional instrumental ( $r_s=0,573$   $p<0,001$ ); satisfação profissional e comprometimento organizacional normativo ( $r_s=0,503$   $p<0,001$ ); são todas positivas e estatisticamente significativas. Com base nestes resultados constata-se a existência de relações entre as variáveis em estudo e os mesmos podem ser extrapolados para a população. Através da Tabela 4, é possível verificar que os valores da correlação são todos positivos, ou seja, as variáveis variam no mesmo sentido. Por outras palavras, à medida que uma variável aumenta a outra também aumenta.

Com o propósito de dar resposta aos objetivos propostos no âmbito deste estudo e às hipóteses de investigação apresentadas no Capítulo III, de seguida, serão avaliados os modelos de mediação no âmbito da análise de trajetórias (*path analysis*). Para verificar a mediação de variáveis, de acordo com Baron e Kenny (1986), devem ser atestadas as seguintes condições: i) a variável independente deve explicar a variável dependente; ii) a variável independente deve explicar a variável mediadora; iii) a variável mediadora deve explicar a variável dependente; iv) se a relação entre a variável independente e a variável dependente continuar significativa e inalterada após a inclusão da variável mediadora no modelo em análise deve-se rejeitar a hipótese de mediação; v) se a relação entre a variável independente e a variável dependente é reduzida mas mantém-se significativa após a inclusão da variável mediadora no modelo, é suportada a hipótese de mediação parcial; e vi) se a relação entre a variável independente e variável dependente passar a ser não significativa após a inclusão da variável mediadora no modelo é suportada a hipótese de mediação total.

Para averiguar a mediação utilizou-se ainda o teste de Sobel (1982), para confirmar se o efeito indireto, é ou não estatisticamente significativo, entre a variável independente e a variável dependente mediante a variável mediadora.

As hipóteses em averiguação referente ao modelo de investigação adotado nesta dissertação incluem o comportamento organizacional (afetivo, instrumental e normativo), a motivação dos colaboradores e a sua satisfação profissional, conforme é apresentado na Figura 20.

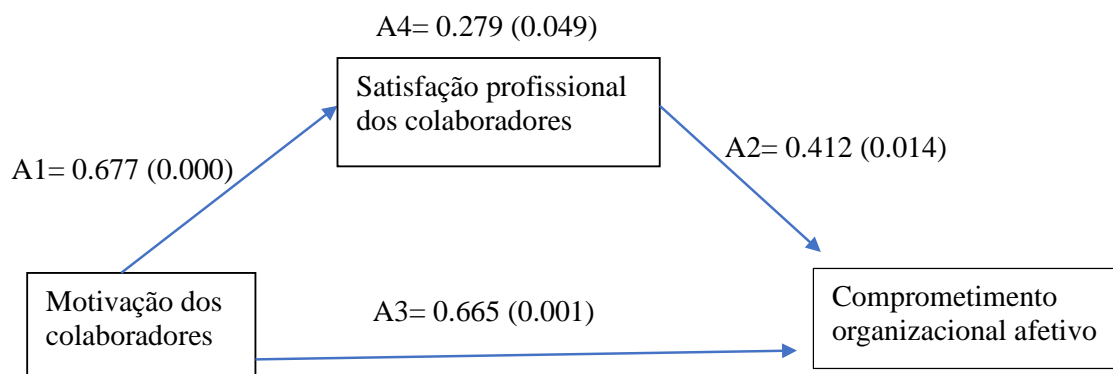
Figura 20. Modelo de investigação



Em primeiro lugar, são analisados os efeitos diretos (A1, A2 e A3) entre as variáveis em estudo, e de seguida é analisado o efeito indireto (A4) resultante da mediação da variável satisfação profissional na relação entre a motivação dos colaboradores e o comportamento organizacional (afetivo, instrumental e normativo). Na figura 1 é apresentada, de forma esquemática, a análise de mediação a ser averiguada neste estudo, onde a variável dependente é o compromisso organizacional (afetivo, instrumental, normativo), a variável independente é a motivação dos colaboradores e a variável recurso ao PROCESS (macro do SPSS), o qual possibilita analisar se as relações entre as variáveis (efeitos diretos e indiretos) são estatisticamente significativas.

Inicialmente foi testado o modelo em que a variável dependente utilizada foi o comprometimento organizacional afetivo, sendo ilustrado na Figura 21 uma síntese dos resultados obtidos.

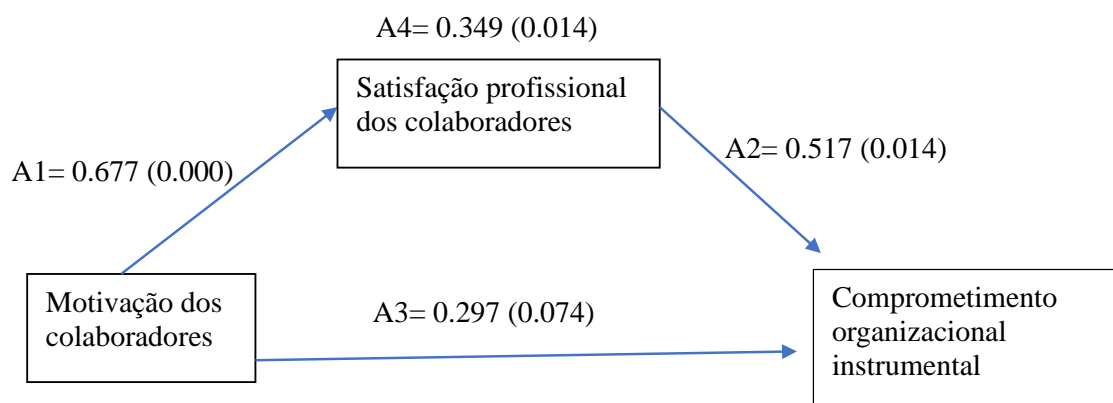
Figura 21. Resultados da análise de mediação: variável dependente comprometimento organizacional afetivo



A motivação dos colaboradores tem um efeito positivo significativo ( $A3=0.665$ ,  $p=0.001$ ) no comprometimento organizacional afetivo, bem como os efeitos positivos quer da relação entre a satisfação profissional e o comprometimento organizacional afetivo ( $A2=0.412$ ,  $p=0.014$ ) assim como entre a motivação e a satisfação profissional dos colaboradores ( $A1=0.667$ ,  $p=0.000$ ). Estes resultados respondem às hipóteses H1a, H3a, e H2, respetivamente. No que toca à H1a, estudos como o de Mairós (2014) confirmam que a dimensão do comprometimento organizacional que influencia de forma positiva a motivação dos indivíduos é a afetiva. No que diz respeito à hipótese H2, é apoiada pelo estudo de Tayyar (2014) que faz referência a Mertler (2002) que encontrou uma ligação entre o aumento do nível de motivação e maior satisfação laboral. Colaboradores mais motivados são colaboradores mais satisfeitos. Quanto à H3a, Rusu (2013) confirma a hipótese dizendo que quando a satisfação profissional aumenta, o comprometimento afetivo também aumenta. Depois de serem verificadas as primeiras três condições constata-se que a relação entre a motivação e o comprometimento organizacional afetivo foi significativamente diminuída ( $A4=0.279$ ,  $p=0.049$ ) após a inclusão da variável mediadora (satisfação profissional) sendo assim suportada a hipótese de mediação parcial. Por fim, a H4a, uma vez que a satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional afetivo (Rusu, 2013), podemos afirmar que a satisfação tem um papel mediador entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional afetivo, ou seja, o efeito da motivação no comprometimento organizacional afetivo é maior quando os funcionários estão satisfeitos (Manalo, Castro & Uy, 2020).

Na Figura 22 é apresentado como variável dependente o comprometimento organizacional instrumental.

Figura 22. Resultados da análise de mediação: variável dependente comprometimento organizacional instrumental

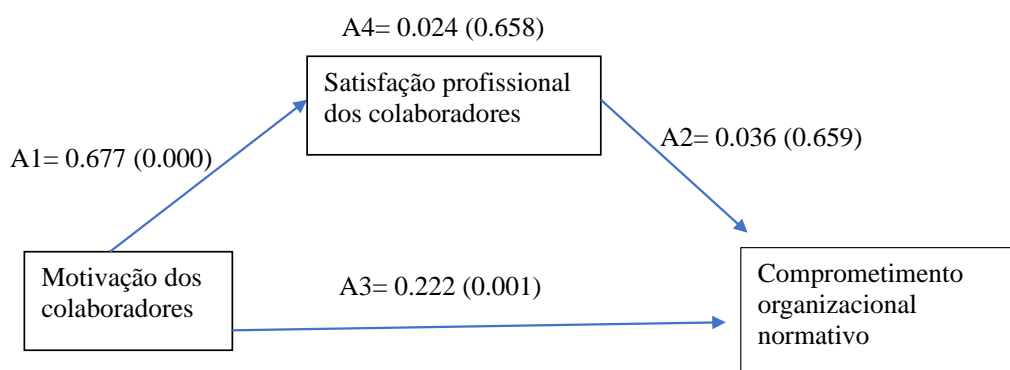


Constatou-se um efeito significativo da satisfação profissional no comprometimento organizacional instrumental ( $A_2=0.517$ ,  $p=0.014$ ). Este resultado responde à H3b e vai ao encontro do estudo de Nascimento (2012) em que faz referência a vários autores que afirmam que o comprometimento organizacional instrumental/calculativo tem uma relação moderada com a satisfação profissional.

Verificou-se, ainda, o efeito indireto da motivação no comprometimento organizacional instrumental via a mediação da satisfação profissional ( $A_4=0.349$ ,  $p=0.014$ ) (H4b), visto que a satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional instrumental/calculativo (Nascimento, 2010), podemos afirmar que a satisfação tem um papel mediador entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional instrumental/calculativo, isto é, ou seja, há efeito da motivação no comprometimento organizacional instrumental/calculativo (Manalo, *et al.*, 2020). Não se verificou o efeito direto da motivação no comprometimento organizacional instrumental, sendo esta a resposta à H1b. Mairos (2014), confirma esta hipótese, dizendo que indivíduos com comprometimento organizacional instrumental/calculativo apresentam níveis mais baixos de motivação.

Por fim, na Figura 23 é apresentado como variável dependente o comprometimento organizacional normativo, constatando-se um efeito significativo da motivação na satisfação profissional ( $A_1=0.677$ ,  $p=0.000$ ) (H2), assim como entre a motivação e o comprometimento organizacional normativo ( $A_2=0.222$ ,  $p=0.001$ ) (H1c). No que diz respeito à hipótese H2, e tal como já foi referido anteriormente, é apoiada pelo estudo de Tayyar (2014) que faz referência a Mertler (2002) onde se encontrou uma ligação entre o aumento do nível de motivação e maior satisfação laboral. Quanto à H1c, Mairos (2014), confirma esta hipótese fazendo referência à existência de uma correlação entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional normativo.

Figura 23. Resultados da análise de mediação: variável dependente comprometimento organizacional normativo



Constatou-se que não existe um efeito significativo da satisfação profissional no comprometimento organizacional normativo ( $A_2=0.036$ ,  $p=0.659$ ), sendo a resposta à H3c. Este resultado não vai ao encontro de estudos como o de Nascimento (2010) e de Rusu (2013), que afirmam que a maior correlação positiva existente é entre a satisfação com o trabalho e o comprometimento afetivo e normativo, ou seja, quando o comprometimento afetivo e normativo aumenta, também, aumenta a satisfação profissional. A variável satisfação profissional não se revela como mediadora da relação entre a motivação e o comprometimento organizacional normativo (H4c), já que a satisfação profissional não tem influência no comprometimento organizacional normativo (Nascimento, 2010), podemos afirmar que a satisfação não tem um papel mediador entre a motivação profissional e o comprometimento organizacional normativo, ou seja, não há

efeito da motivação no comprometimento organizacional normativo (Manalo, *et al.*, 2020).

Na Tabela 4 é apresentado um resumo das hipóteses formuladas e da decisão associada com base nos resultados obtidos.

Tabela 4. Síntese dos resultados das hipóteses de investigação

<b>Hipóteses formuladas</b>	<b>Decisão</b>
H1a: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional afetivo.	Sim
H1b: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional instrumental.	Não
H1c: A motivação no trabalho tem influência no comprometimento organizacional normativo	Sim
H2: A motivação no trabalho tem influência na satisfação profissional.	Sim
H3a: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional afetivo.	Sim
H3b: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional instrumental.	Sim
H3c: A satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional normativo.	Não
H4a: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.	Sim
H4b: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional instrumental.	Sim
H4c: A satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional normativo.	Não

## CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O sucesso de uma organização depende da valorização dos seus recursos humanos, pois são os colaboradores que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da organização. Desta forma, a motivação, a satisfação profissional e o comprometimento organizacional têm sido estudados por diversos autores.

Ao longo desta dissertação, analisaram-se as teorias mais referidas da literatura sobre a motivação profissional, a satisfação profissional e o comprometimento organizacional. Através da revisão de literatura, verificou-se que a motivação vem de dentro de cada indivíduo, é algo que vem de e que o leva a determinadas ações e comportamentos. No que toca à satisfação profissional, foi descrita como a avaliação que cada indivíduo faz do seu trabalho e das experiências proporcionadas pelo mesmo. Pode ser consequência da motivação no trabalho (Ayub & Rafif, 2011). Por fim, no que toca ao comprometimento organizacional, através dos diversos contributos descritos na literatura, foi possível analisar, à luz do Modelo de Meyer e Allen (1997), as três dimensões do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental/calculativo.

O objetivo geral desta dissertação era perceber o impacto que a motivação e a satisfação profissional têm no comprometimento organizacional e se a satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo. Os resultados mostraram que a motivação profissional tem influência no comprometimento organizacional afetivo, no comprometimento organizacional normativo e na satisfação profissional e não tem no comprometimento organizacional instrumental. Quanto à satisfação profissional, esta tem influência no comprometimento organizacional afetivo e no comprometimento organizacional instrumental e não tem influência no comprometimento organizacional normativo. Por fim, a satisfação profissional tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e no comprometimento organizacional afetivo e no comprometimento organizacional instrumental e não tem um papel mediador entre a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional normativo.

De um modo geral, os inquiridos revelaram ter motivação profissional à exceção do que concerne à afirmação “A empresa motiva os trabalhadores” em que uma grande parte destes discordam que tal esteja a ocorrer no local onde trabalham. Quanto à satisfação, os inquiridos encontram-se satisfeitos com o que fazem e com o ambiente de trabalho entre

colegas, no entanto, grande parte destes manifestam que o salário auferido não é adequado para as tarefas que desempenham. Por fim, no que diz respeito ao comprometimento organizacional, os inquiridos revelam-se comprometidos afetivamente com a empresa onde trabalham, mas uma grande parte destes referem que não sentiriam culpados caso deixassem a empresa, neste momento, e no que concerne ao comprometimento instrumental com a empresa onde trabalham, uma grande parte destes manifesta que existem poucas alternativas de trabalho para pretender sair, neste momento, da mesma.

A revisão de literatura confirma os resultados obtidos neste estudo ao nível do teste das hipóteses H1a, H1b, H1c, H2 E H3b: a motivação profissional tem influência no comprometimento organizacional afetivo, no comprometimento organizacional instrumental/calculativo e no comprometimento organizacional normativo; a motivação profissional tem influência na satisfação profissional e, por fim, a satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional afetivo e no comprometimento organizacional instrumental/calculativo. Por outro lado, os resultados alcançados relativamente ao teste da hipótese H3c são contrários à revisão de literatura: a satisfação profissional tem influência no comprometimento organizacional normativo.

Uma limitação que se pode apontar a este estudo está relacionada com o tamanho da amostra e com o facto de o questionário ter sido preenchido, na sua maioria, por pessoas da Região Autónoma dos Açores, sendo a percentagem de pessoas de Portugal Continental e da Região Autónoma da Madeira pequena, nomeadamente 3,8% e 2,3%, respetivamente, o que impossibilita, em certa medida, a generalização dos resultados.

Tendo em conta a limitação atrás apresentada, uma sugestão seria reaplicar o estudo, mas desta vez tentando aumentar as respostas de Portugal Continental e da Região Autónoma da Madeira. Uma outra sugestão a aplicar, seria estudar a influência dos dados sociodemográficos, como por exemplo, o rendimento mensal, as habilitações literárias, a antiguidade na empresa, entre outros, na motivação e satisfação profissional e até mesmo no comprometimento organizacional.

Em suma, é essencial que as empresas tentem perceber o que motiva os seus colaboradores e o que pode contribuir para aumentar a sua satisfação profissional, para que também aumente o comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Absar, M., Azim, M., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Economic Sciences Series, LXII(2)*, 31 – 42. [https://www.researchgate.net/publication/201807527\\_Impact\\_of\\_Human\\_Resources\\_Practices\\_on\\_Job\\_Satisfaction\\_Evidence\\_from\\_Manufacturing\\_Firms\\_in\\_Bangladesh](https://www.researchgate.net/publication/201807527_Impact_of_Human_Resources_Practices_on_Job_Satisfaction_Evidence_from_Manufacturing_Firms_in_Bangladesh)
- Al-Madi, F. Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 2222-2839. [https://www.researchgate.net/publication/317344795\\_The\\_Impact\\_of\\_Employee\\_Motivation\\_on\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/317344795_The_Impact_of_Employee_Motivation_on_Organizational_Commitment)
- Altindis, S. (2011). Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8601-8609. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1086>
- Antonaki, X., & Trivellas, P. (2014). Psychological Contract Breach and Organizational Commitment in the Greek Banking Sector: The mediation effect of Job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(2014), 354-361. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.053>
- Antunes, M. (2014). *O Compromisso Organizacional e a Satisfação no Trabalho: análise das variáveis socioprofissionais de contexto numa indústria do sector metalúrgico* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da UBI. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/5502>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53. [https://www.researchgate.net/publication/227411064\\_An\\_Empirical\\_Study\\_of\\_the\\_Relationship\\_Among\\_Job\\_Satisfaction\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Turnover\\_Intention](https://www.researchgate.net/publication/227411064_An_Empirical_Study_of_the_Relationship_Among_Job_Satisfaction_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intention)
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The Relationship between Work Motivation and Job Satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347. [https://www.researchgate.net/publication/342864521\\_The\\_Relationship\\_between\\_Work\\_Motivation\\_and\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/342864521_The_Relationship_between_Work_Motivation_and_Job_Satisfaction)

- Azevedo, S. (2019). *Determinantes e Efeitos da Satisfação no Trabalho – uma análise empírica* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/5859>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.51.6.1173>
- Bisharat, H., Obeidat, B., Alrowwad, A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2017). The Effect of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment in Chain Pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50-67. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/64336>
- Cardoso, M. (2018). *Motivação e Incentivos: O Caso da Cooperativa Ceileiro da Terra* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/5094>
- Cortinhas, A. (2014). *Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes – crise e crescimento* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10252>
- Costa, C. (2018). *A Motivação e a Satisfação dos Recursos Humanos no Setor do Turismo* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/5061>
- Danish, R., Ramzan, S., & Ahmad, F. (2013). Effect of Perceived Organizational Support and Work Environment on Organizational Commitment; Mediating Role of Self-Monitoring. *Advances in Economics and Business*, 1(4), 312-317. [https://www.hrpub.org/journals/article\\_info.php?aid=835](https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=835)
- Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). The Relationship between Job Motivation, Compensation Satisfaction and Job Satisfaction in Employees of Tax Administration – A Case Study in Tehran. *Asian Social Science*, 12(2), 165-171. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/55832>
- Hidayah, T., & Tobing, D. (2018). The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 122-127. [https://www.researchgate.net/publication/330544538\\_The\\_influence\\_of\\_job\\_satisfaction\\_motivation\\_and\\_organizational\\_commitment\\_to\\_employee\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/330544538_The_influence_of_job_satisfaction_motivation_and_organizational_commitment_to_employee_performance)

- Jawaad, M., Amir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-22. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Koç, M., Çavus, M., & Saraçoğlu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social*, 4(9), 178-190. <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/1147/Human-Resource-Management-Practices-Job-Satisfaction-and-Organizational-Commitment>
- Lima, M., Vala, J., & Monteiro, M. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional - Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, 3-4(Vi), 441-457. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2224>
- Mairos, C. (2014). *O comprometimento organizacional e a motivação dos militares contratados da marinha portuguesa* [Dissertação de mestrado, Lisboa School of Economics & Management]. Repositório da Lisboa School of Economics & Management. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/7723/1/DM-CMAM-2014.pdf>
- Manalo, R., Castro, B., & Uy, C. (2020). The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133-159. [https://www.researchgate.net/publication/336551819\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_on\\_the\\_Effect\\_of\\_Motivation\\_to\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Work\\_Engagement\\_of\\_Private\\_Secondary\\_High\\_School\\_Teachers\\_in\\_Metro-Manila](https://www.researchgate.net/publication/336551819_The_Mediating_Role_of_Job_Satisfaction_on_the_Effect_of_Motivation_to_Organizational_Commitment_and_Work_Engagement_of_Private_Secondary_High_School_Teachers_in_Metro-Manila)
- Marques, A. (2014). *O Comprometimento Organizacional dos Trabalhadores Temporários* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório do Instituto Politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/7945?locale=en>
- Mawoli, M., & Babandako, A. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 1-13. <https://www.ajbmr.com/index.php?doi.nswr.10.52283/100>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace. *Theory, research, and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.

- Mishra, P. (2013). Job Satisfaction. *Journal Of Humanities And Social Science*, 14(5), 45-54. <http://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol14-issue5/F01454554.pdf?id=6700>
- Nascimento, D. (2012). *A influência do comprometimento Organizacional na satisfação no Trabalho em voluntariado* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias]. Repositório da Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias. [https://recil.ensinolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/3535/1/Tese\\_Diogo3b.pdf](https://recil.ensinolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/3535/1/Tese_Diogo3b.pdf)
- Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho* [Dissertação de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Oliveira, C. (2021). *Os Recursos Humanos e o Turismo: Um estudo de perceção dos residentes nos Açores* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/6134>
- Paiis, M., & Pattiruhu, J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <http://koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page>
- Pires, A. (2020). *Bem-estar e satisfação no trabalho nos colaboradores da Infraquinta, E.M.* [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/15101>
- Raza, M., & Nawaz, M. (2011). Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 268-273. [https://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_18\\_October\\_2011/32.pdf](https://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_18_October_2011/32.pdf)
- Rebello, A. (2019). *Flexibilidade do horário de trabalho e satisfação com o emprego: uma modelização simultânea* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/5863>
- Rusu, R. (2013). Organizational commitment and job satisfaction. *Buletin Stiintific*, 1(35), 52-55. [https://www.researchgate.net/publication/288522214\\_Organizational\\_Commitment](https://www.researchgate.net/publication/288522214_Organizational_Commitment)

and Job Satisfaction

- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Santos, A. (2013). *Os recursos humanos na hotelaria de São Miguel: o contributo da satisfação no trabalho para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade no destino turístico* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/2937?locale=en>
- Santos, L., & Lima, J. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar. [https://www.ium.pt/files/publicacoes/Atualidade/7/IUM\\_Atualidade\\_N7\\_3Ed\\_rev\\_e\\_atualizada.pdf](https://www.ium.pt/files/publicacoes/Atualidade/7/IUM_Atualidade_N7_3Ed_rev_e_atualizada.pdf)
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por Questionário: Contributos de Conceção e Utilização em Contextos Educativos*. Lisboa: Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10696>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human resource management practices linkage with organizational commitment and job satisfaction. *Economics and management*, 16, 921-928. [https://www.researchgate.net/publication/228451555\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_Linkage\\_with\\_Organizational\\_commitment\\_and\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/228451555_Human_Resource_Management_Practices_Linkage_with_Organizational_commitment_and_Job_Satisfaction)
- Silva, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: o caso das USF* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório do Instituto Politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10475>
- Sobel, M. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Souza, J. (2020). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório do Instituto Politécnico de Santarém. <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/3022>

- Streiner, D. (2005). Finding Our Way: An Introduction to Path Analysis. *The Canadian Journal of Psychiatry—Research Methods in Psychiatry*, 50(2), 115-122. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/070674370505000207>
- Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório do Instituto Politécnico de Setúbal. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30459>
- Tayyar, K. (2014). *Job satisfaction and motivation amongst secondary school teachers in Saudi Arabia* [PhD Thesis, University of York, UK]. <https://core.ac.uk/download/pdf/20344134.pdf>
- Wang, J., Tsai, K., Lei, L., Chio, I., & Lai, S. (2016). Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: Evidence from the Gambling Industry in Macau. *Business and Management Studies*, 2(1), 104-110. <https://redfame.com/journal/index.php/bms/article/view/1280>
- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *Annals of Mathematical Statistics*, 5, 161–215. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177732676>

## **ANEXOS**

## LISTA DE ANEXOS

<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>51</b>
------------------------------------	-----------

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

No âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, decorre esta investigação que tem o propósito de analisar as perceções dos colaboradores em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos vivenciadas nas organizações.

Peço a sua colaboração voluntária e sincera neste questionário considerando que não há respostas certas ou erradas.

O tratamento dos dados será analisado estatisticamente e não individualmente. A informação recolhida será utilizada apenas para fins académicos.

Obrigada pela sua colaboração.

### **Consentimento informado:**

Declaro que compreendi as finalidades deste estudo. Até à submissão do questionário posso desistir da participação, desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que forneço.

### **I – Motivação e Satisfação**

#### **\* Campo obrigatório**

#### **1 – Encontra-se inserido no mercado de trabalho?\***

Sim

Não

#### **2 - Qual a sua situação perante o mercado de trabalho?\***

Estagiar L/T

Trabalhador-estudante

Trabalhador por conta de outrem

Trabalhador independente

#### **3 - Qual a área onde desenvolve a sua atividade profissional?\***

Área administrativa

Área de contabilidade/finanças

Área comercial/vendas/marketing

Área operacional/de produção

Área de recursos humanos

Outra \_\_\_\_\_

**4 - Analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, correspondendo: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não concordo nem discordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente). Selecione apenas uma opção para cada afirmação.\***

	1	2	3	4	5
1- Sinto-me bem no meu trabalho.					
2- O meu dia passa rápido pois faço algo que gosto.					
3- A empresa motiva os trabalhadores.					
4- Tenho uma boa relação com os meus superiores e com os meus colegas.					
5- A organização tem boas condições de trabalho.					
6- Ter perspetivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.					
7- Normalmente, considero-me uma pessoa com grande motivação.					
8- O <i>feedback</i> que recebo do meu trabalho contribui para a minha motivação.					
9- Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.					
10- A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.					
11- A organização permite o desenvolvimento dos objetivos pessoais.					
12- Sinto-me motivado quando o meu trabalho é elogiado pelo meu superior.					
13- Sinto que o meu salário é justo para o que faço.					
14- Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.					
15- Quando faço um bom trabalho recebo o reconhecimento por isso.					

16- Gosto das pessoas com quem trabalho.					
17- Gosto de fazer o que faço.					
18- Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.					

## II - Comprometimento organizacional

**1 - Analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 5, correspondendo: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo Moderadamente), 3 (Discordo Ligeiramente), 4 (Não Concordo nem Discordo), 5 (Concordo Ligeiramente), 6 (Concordo Moderadamente) e 7 (Concordo Totalmente). Selecione apenas uma opção para cada afirmação.\***

	1	2	3	4	5	6	7
1- Tenho orgulho de pertencer à organização.							
2- Tenho uma ligação forte com a organização.							
3- Não deixaria a organização, porque sinto uma obrigação para com as pessoas que nela trabalham.							
4- Tenho poucas alternativas de emprego caso saísse da organização.							
5- Não trocaria de emprego se tivesse essa oportunidade.							
6- As pessoas vão tão longe aqui como em outras organizações.							
7- Sinto-me envolvido com a organização.							
8- Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.							
9- Há poucas alternativas de trabalho para poder sair da empresa.							
10- Existiriam muitos riscos se saísse da organização.							
11- Mesmo que não existissem riscos não abandonaria a organização.							
12- Não tenho nenhum dever moral de continuar na organização.							

13- Esta organização significa muito para mim.							
14- Sinto que faço parte de uma “família”.							
15- A empresa merece a minha lealdade.							
16- Sentia-me bem se continuasse a minha vida profissional toda na mesma organização.							
17- Sentia-me culpado se deixasse a organização agora.							

### III – Dados Sociodemográficos:

**1 – Idade:** \_\_\_\_\_ \*

**2 – Sexo:\***

Feminino

Masculino

**3 - Estado Civil:\***

Solteiro/a

Casado/a – União de facto

Divorciado/a

Viúvo/a

**4 – Residência:\***

Região Autónoma dos Açores

Região Autónoma da Madeira

Portugal Continental

**5 – Escolaridade:\***

2º ciclo (5º-6º ano) ou menos

3º ciclo (7º-9º ano) ou Ensino Secundário

Ensino Superior

**6 – Antiguidade na empresa (em anos):\*** \_\_\_\_\_

**7 – Rendimento mensal:**

Menos de 750€

Entre 750€ e 1500€

Entre 1500€ e 2250€

Mais de 2500€

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

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



**DM**

2023

# O impacto da motivação e satisfação profissional no compromisso organizacional

Mariana Medeiros Rego Raposo