



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Marco André Silva Aguiar

**Compromisso organizacional e satisfação
com o trabalho: Um estudo com duas unidades
hoteleiras portuguesas**

outubro de 2015



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Marco André Silva Aguiar

**Compromisso organizacional e satisfação
com o trabalho: Um estudo com duas unidades
hoteleiras portuguesas**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Doutora Isabel Maria Soares Silva

outubro de 2015

DECLARAÇÃO

Nome Marco André Silva Aguiar

Endereço electrónico: marco.aguiar.psi@gmail.com

Título dissertação: Compromisso organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo com duas unidades hoteleiras portuguesas

Orientadora: Doutora Isabel Maria Soares Silva

Ano de conclusão: 2015

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Índice

Agradecimentos	3
Introdução	6
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	7
1. O Sector Hoteleiro	7
1.1. Definição.....	7
1.2. A Oferta Hoteleira em Portugal.....	8
1.3. O Compromisso Organizacional e a Satisfação com o Trabalho no Sector Hoteleiro.....	9
2. : Compromisso Organizacional.....	9
2.1.Definição.....	9
2.2.Dimensões do Compromisso Organizacional.....	10
2.3.Fatores que influenciam o compromisso	12
2.4.Variáveis associadas ao compromisso organizacional	13
3. Satisfação no trabalho.....	14
3.1.Definição.....	14
3.2.A insatisfação	16
3.3.Variáveis que afetam a satisfação	17
ESTUDO EMPÍRICO	22
4. Método	22
4.1.Amostra	22
4.2.Instrumentos	22
4.3.Procedimento	24
5. Resultados.....	24
5.1.Análise das correlações entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho .	25
5.2.Análise do compromisso e a satisfação em função de variáveis sociodemográficas e laborais.....	27
6. Discussão dos resultados	32
Conclusão.....	34
Referências	35

Agradecimentos

A realização desta dissertação só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas, às quais gostaria de dedicar este capítulo como forma de agradecimento.

À Professora Doutora Isabel Silva, orientadora desta dissertação, pela sua contribuição na disponibilidade e apoio prestado, sem os quais este estágio seria com certeza mais pobre.

À Dra. Deolinda Silva e Dr. José Castanho, pela disponibilização de tempo e recursos, fundamentais na elaboração deste trabalho.

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

Ao meu irmão Luís, primo Carlos e amigo João, porque de forma indireta, foram um grande contributo.

Aos meus pais, porque me sem eles nada disto seria possível.

Obrigado!

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO COM O TRABALHO: UM ESTUDO COM DUAS UNIDADES HOTELEIRAS PORTUGUESAS

Resumo: A presente investigação procurou explorar a relação entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho no setor da Hotelaria. Os dados foram recolhidos em dois hotéis de cinco estrelas na região da Madeira (109 participantes). Para tal, utilizamos o Questionário Laboral Geral (JSS) e o Questionário de Compromisso Organizacional (OCQ). Em relação à amostra, 52 participantes pertencem ao sexo masculino (47.7%), enquanto que 57 (52.3%) pertencem ao feminino. Os resultados indicam que o compromisso organizacional está positivamente correlacionado com a satisfação no trabalho. Não encontramos efeito das variáveis sociodemográficas e laborais no compromisso organizacional, porém verificamos diferenças na perceção da satisfação, nomeadamente no que concerne à antiguidade na organização, onde os participantes com menos de 5 anos apresentaram uma avaliação mais positiva que os colaboradores com mais de 14 anos, e ao tipo de contrato. Neste último caso, os participantes com contrato a termo exibiram níveis maiores de satisfação que funcionários com outro tipo de contrato. Este estudo reforça a ideia de que o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho estão relacionadas e são importantes para perceber a relação do funcionário com a organização.

Palavras-chave: Compromisso Organizacional, Satisfação no Trabalho, Unidades Hoteleiras.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: A STUDY WITH TWO PORTUGUESE HOTEL UNITS

Abstract: This study explores the relationship between organizational commitment and job satisfaction, specifically in the Hotel industry sector. Data were collected in two five-star hotels in Madeira (109 participants). For that, we used the General Labor Satisfaction (JSS) and the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Regarding the sample, 52 participants were male (47.7%) and 57 (52.3) were female. The results suggest that organizational commitment is positively correlated with job satisfaction. We didn't find an effect of sociodemographic variables and labor in organizational commitment, but we verified differences on satisfaction, particularly concerning seniority at the organization, where participants who worked less than 5 years presented a more positive appraisal than colleagues with more than 14 years, and concerning the type of contract. In the latter, participants with a deadline contract exhibited higher levels of satisfaction than employees with other type of contract. This study reinforces the idea that organizational commitment and job satisfaction are related and are important to realize the employee's relationship with the organization.

Keywords: Organizational Commitment, Job Satisfaction, Hotel Units.

Introdução

O envolvimento dos indivíduos com a organização onde trabalham tem sido alvo de vários estudos como forma de incrementar a produtividade no trabalho. Assim, o presente estudo pretende clarificar algumas questões relativas à relação entre o indivíduo e a organização, focando-se em duas importantes variáveis: o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho.

O objetivo desta investigação é analisar a relação entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho na hotelaria. Ter-se-á especial atenção às variáveis sociodemográficas e laborais, já que estas podem ter um papel importante na compreensão do compromisso e da satisfação dos funcionários da organização.

De seguida, proceder-se-á ao enquadramento teórico das variáveis em estudo. Será, depois, apresentada a metodologia adotada, sendo feita a descrição das características da amostra, instrumentos de avaliação utilizados, questões de investigação e procedimentos. Para finalizar, apresentar-se-ão os resultados obtidos, a discussão dos mesmos, bem como desenvolvimentos de investigação futura.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. O Setor Hoteleiro

1.1. Definição

Há algumas décadas, considerava-se turista, aquele que viajava por prazer, para aprender, ou mesmo por motivos ligados à saúde, à religião ou à profissão desempenhada (Cunha, 2001).

Por hotel entende-se um estabelecimento hoteleiro, integrado num edifício cujas instalações devem ser homogéneas, ou seja, deve ter acesso próprio para clientes. Um hotel deverá ter no mínimo 10 unidades destinadas ao alojamento (INE, 2009). Os hotéis são designados pelo número de estrelas, de uma a cinco, tendo em conta o nível de conforto e o tipo de serviços disponíveis para os clientes (INE, 2009).

O ser humano sempre teve o hábito, ou a necessidade, de se deslocar de um local para outro. Porém, só a partir do século XVI é que surgiu o conceito e o desenvolvimento do turismo (Cunha, 2001).

No final do século XIX, o sector de transporte foi sendo adaptado ao turismo. Assim, viajar deixou de ser apenas ir de um local para outro, passando a ser considerado, conhecer o local e permanecer algum tempo nele (Epstein & Birchard, 2000).

Surgiu assim o primeiro hotel em território português, o Hotel Avenida Palace, em Lisboa (Pina, 1988). Posteriormente, ao longo do século XX, sobretudo na costa portuguesa, foi surgindo muita oferta no sector hoteleiro (Pina, 1988).

Porém, foi a partir da década de 60, que o turismo ganhou mais relevância para os portugueses, tendo-se registado, em 1964, a visita de um milhão de pessoas e em 1987, de 16 milhões de pessoas (Pina, 1988).

Na década de 90 o turismo foi considerado uma atividade económica essencial para o país, no entanto, entre o fim do século XX e o início do século XXI, instalou-se o medo e a falta de confiança na aviação comercial. Esta desconfiança levou os turistas

Europeus a fazer férias na Europa, o que acabou por ser benéfico para Portugal (INE, 2008).

Uma das novidades que surgiu com a crise foi a percepção de que baixar os preços não seria a melhor solução, mas antes apostar mais na qualidade e na diferenciação das ofertas a nível do serviço (INE, 2008).

1.2. A Oferta Hoteleira em Portugal

Em 1990, os turistas ficavam, em média, nos hotéis portugueses, 3,2 dias. Com algumas subidas e descidas, entre 2004 e 2007 a tendência tem sido de descida. Fazendo a análise diferenciada entre regiões, a Madeira apresenta a média de estada mais elevada, 5,1 dias, seguindo-se do Algarve com 4,1 dias e dos Açores com 3,4 dias e de Lisboa com 2,2 dias. Por outro lado, a região que as pessoas permanecem menos tempo, em média, nos hotéis, é o Alentejo, com uma média de estada de 1,5 dias (INE, 2008).

O setor hoteleiro é sensível aos acontecimentos externos. A ocupação-cama é inconstante de ano para ano (Cunha, 2001).

Entre 1990 e 2007, com exceção de 1992, o número de hotéis foi sempre crescendo. Entre 1992 e 2007 o número de hotéis aumentou de 343 para 634 hotéis. Já em relação à oferta hoteleira, em 1990 era de 1758 estabelecimentos e em 2007 de 2031 estabelecimentos. Por outro lado, em relação a estabelecimentos de alojamento, houve uma grande descida em relação às pensões, sendo que em 1990 havia 1068 pensões e em 2007 este número baixou para 874 (INE, 2008).

Uma vez que a categoria de hotel é superior à categoria de pensão, o facto de o número de hotéis ter vindo a aumentar e o de pensões a diminuir, leva a concluir que, em Portugal, os estabelecimentos dedicados ao mercado de alojamento têm vindo a aumentar a sua qualidade.

1.3.O Compromisso Organizacional e a Satisfação com o Trabalho no Sector Hoteleiro

A satisfação, quer dos funcionários, quer dos clientes, está dependente da definição da missão da empresa, tendo em conta as questões ambientais e sociais, para além das financeiras (Epstein & Birchard, 2000).

O setor hoteleiro necessita que os seus funcionários tenham formação qualificada e estejam comprometidos com a organização (Costa, & Moraes, 2007).

De acordo com Naves e Coleta (2003), o comprometimento organizacional mais percebido entre os funcionários do sector hoteleiro foi o vínculo afetivo, seguido do normativo e do instrumental. O vínculo afetivo faculta sentimentos de afetividade do funcionário face à organização, o que ajuda no seu envolvimento com a mesma.

2. Compromisso Organizacional

2.1.Definição

Atualmente o conceito de emprego para toda a vida já não é, na grande maioria das vezes, uma realidade, pelo que é pertinente perceber até que ponto é que desenvolver o compromisso dos trabalhadores continua a ser possível e necessário (Rousseau, & Wade-Benzoni, 1995). Assim, o compromisso organizacional é consequência das pressões normativas para atuar em conformidade com os objetivos da organização, ou seja, com as normas, os regulamentos e a missão da organização (Wiener, 1982).

O compromisso organizacional corresponde à relação entre um funcionário e uma organização e é analisado tendo em conta duas perspetivas: a que se foca nos comportamentos inerentes ao compromisso e, a que se debruça nas atitudes face ao compromisso (Brooks, 2002). Na questão comportamental, o compromisso é avaliado através de manifestações observáveis. Assim, são os comportamentos que ultrapassam a função e as expectativas normativas, que devem ser tidos em conta para avaliar a ligação do trabalhador à organização (Becker, 1960). Por sua vez, a abordagem tendo em conta as atitudes, avalia o compromisso como a ligação que a pessoa tem à

organização, resultando um vínculo emocional e psicológico (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Segundo Meyer e Allen (1997), a abordagem comportamental e atitudinal ajustam-se num estado psicológico, podendo ser desenvolvidas retrospectivamente e prospectivamente.

Cada vez mais existe a ideia de que o sucesso de uma organização depende em grande medida do compromisso dos seus membros (Aydogdu, & Asikgil, 2011). O compromisso do funcionário com a organização tem repercussões nos trabalhadores, quer relativamente à organização, quer relativamente à sociedade. Estando os funcionários comprometidos com a organização, vão tender a permanecer na organização e a adotar mais comportamentos de cidadania no local de trabalho. Estes funcionários vão receber mais recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas. O compromisso organizacional vai contribuir para melhorar a produtividade, o que acarreta benefícios para a sociedade (Mathieu, & Zajac, 1990).

O compromisso organizacional acontece quando o trabalhador acredita que o que procura e o que precisa pode ser satisfeito no trabalho. Neste sentido, se o funcionário estiver envolvido na tomada de decisão, o seu compromisso com a organização vai ser mais forte (Afful-Broni, 2012). Outro fator que aumenta o compromisso organizacional é a autonomia relativamente ao trabalho desenvolvido (Across, 2005).

O sucesso e continuidade de qualquer organização depende das pessoas que a dirigem, organizam e controlam. Ora, o desempenho de uma organização vai depender das pessoas que dela fazem parte, ou seja, da forma como estas contribuem, como estão organizadas, estimuladas e capacitadas (Chiavenato, 2004).

2.2.Dimensões do Compromisso Organizacional

Têm surgido na literatura várias definições e estudos sobre compromisso ou comprometimento, porém, uma das definições mais aceites é a de Allan e Meyer (2000) que definem compromisso como sendo um estado psicológico que representa a ligação do funcionário à organização, podendo reduzir a possibilidade de abandonar a organização. Segundo o modelo de Meyer e Allen (1997), o compromisso compreende três dimensões, as quais podem ser detetadas a nível organizacional:

- (a) compromisso afetivo,
- (b) compromisso instrumental e,
- (c) compromisso normativo.

O compromisso afetivo foca-se no envolvimento emocional e identificação com os valores da empresa. A este, está associada a vontade de manter o posto de trabalho. Por sua vez, o compromisso instrumental está relacionado com a avaliação dos custos inerentes ao abandono da organização. Por último, o compromisso normativo reflete a obrigação moral que o trabalhador sente para permanecer na organização, ou seja os valores pessoais individuais (Meyer, & Allen, 1997; Brief, 1998).

2.2.1.Compromisso Afetivo

O compromisso afetivo refere-se a sentimentos de pertença e apego à organização. Estes sentimentos estão associados às características pessoais, estruturas organizacionais e experiências de trabalho, tais como supervisão (Hartmann, 2000).

Os funcionários que apresentam maior compromisso afetivo para com a organização são os que mais contribuem para o bom funcionamento da mesma, são mais motivados para trabalhar, têm melhor desempenho, comportamentos de cidadania organizacional mais adequados, menos intenção em deixar a organização e menos absentismo (Rego, & Souto, 2004).

De acordo com Mowday, Steers e Porter (1979) o compromisso afetivo subdivide-se em três componentes:

- (i) Concordância com os valores, as normas e os objetivos da organização;
- (ii) Vontade de se esforçar em prol da organização e;
- (iii) Vontade de permanecer na organização.

2.2.2.Compromisso Instrumental

O compromisso instrumental refere-se ao reconhecimento dos custos inerentes ao abandonar a organização. Estes custos estão associados a investimentos diretos ou indiretos da organização e são mais operacionalizados quando associados a variáveis

como a idade e a escolaridade (Becker, 1990). Logo, estas variáveis demográficas conferem mais força ao compromisso instrumental.

Assim, o compromisso instrumental acontece como consequência das transações indivíduo-organização e das mudanças relativas aos benefícios ganhos e investimentos feitos pelo trabalhador na organização (Hrebiniak, & Alutto, 1972).

Podem ser considerados investimentos do trabalhador na organização vários fatores, tais como: o tempo, o esforço e a competência (Allen, & Meyer, 1990).

2.2.3.Compromisso Normativo

Por fim, o compromisso normativo está relacionado com o sentimento de obrigação que o funcionário sente para permanecer na organização. Desta forma, um funcionário com um forte compromisso normativo vai permanecer na organização por acreditar que é o mais correto em termos morais. O compromisso normativo sustenta a ideia de fidelidade do funcionário relativamente ao empregador (Wiener, 1982), ou através de benefícios que geram no funcionário a obrigação de retribuir (Scholl, 1981).

2.3.Fatores que influenciam o compromisso

Segundo Avdogdu e Asikgil (2011), o compromisso organizacional pode ser influenciado por vários fatores:

- (a) Fatores pessoais;
- (b) Fatores relacionados com o papel desempenhado;
- (c) Experiências laborais;
- (d) Fatores culturais.

Os fatores pessoais referem-se às características da pessoa e dependem essencialmente de duas variáveis: demográficas (tais como a idade) e disposicionais (tais como personalidade e valores). As variáveis demográficas mais associadas ao compromisso organizacional são: o sexo, a idade, o nível de escolaridade, a raça e os traços de personalidade. A associação entre variáveis demográficas e compromisso afetivo não é consistente (Bishop *et. al.*, 2008).

Os fatores relacionados com o papel desempenhado referem-se ao facto de as variáveis relacionadas com a ambiguidade e conflito de papéis se correlacionarem negativamente com o compromisso organizacional. Assim, estas ambiguidades nos papéis, nos conflitos e no *stress* resultante de todas estas incertezas, vão ter um impacto no compromisso organizacional (Mathieu, & Zajac, 1990).

As variáveis de experiência laboral estão fortemente correlacionadas com o compromisso afetivo (Carlotto, 2011).

Por sua vez, os fatores culturais referem-se à forma como a cultura influencia as ideias e as práticas de gestão. Vários estudos sugerem que as características pessoais, tais como a idade, o sexo e a escolaridade, estão associadas significativamente com o compromisso organizacional, em países como a Inglaterra e Israel, o que não aconteceu no Canadá (Randall, & O'Driscoll, 1997). Por outro lado, a relação de participação e a coesão de pares com o compromisso foi consistente em todos os países estudados (Randall, & O'Driscoll, 1997).

Por outro lado, segundo Carlotto (2011) existem várias consequências para a não existência de compromisso organizacional, como são:

- (a) Desempenho no trabalho;
- (b) Intenções de abandonar o trabalho;
- (c) Absentismo;
- (d) Volume de negócios.

2.4.Variáveis associadas ao compromisso organizacional

Existem vários aspetos relativamente ao desempenho no trabalho que podem ser avaliados, tais como a participação, o desempenho nas funções atribuídas e o comportamento organizacional. Esta avaliação pode resultar dos próprios trabalhadores, dos supervisores ou dos números de produção (Fonseca. & Bastos, 2003).

O compromisso organizacional resulta muitas vezes em retenção de pessoal. Se o compromisso organizacional for baixo, o funcionário não se esforçará para realizar melhor o seu trabalho, ou seja, terá um baixo nível de motivação (Junior, & Andrade, 2011).

Fonseca e Bastos (2003) sugerem uma correlação negativa entre absentismo e compromisso organizacional. Ou seja, os funcionários com baixo compromisso organizacional têm tendência a faltar mais ao trabalho.

Outra variável que influencia o compromisso é a satisfação, ou seja, quanto mais satisfeitos os funcionários estiverem, maior será o seu compromisso e, conseqüentemente melhor será a qualidade do seu trabalho (Kristensen & Westergaard-Nielsen, 2006).

Finalmente, vários estudos sugerem uma correlação negativa entre o volume de negócios e o compromisso organizacional (Böckermann & Ilmakunnas, 2004).

3. Satisfação no trabalho

3.1. Definição

O conceito satisfação no trabalho pode ser definido como o resultado da avaliação que o trabalhador faz do seu trabalho, bem como da realização dos seus valores através do trabalho. A satisfação no trabalho é uma emoção positiva de bem-estar (Locke, 1969). Neste caso os valores não são necessidades, já que as necessidades estão associadas à sobrevivência e ao bem-estar da pessoa, por outro lado, os valores variam de pessoa para pessoa e referem-se ao que a pessoa quer ou ao que acha que a beneficia (Locke, 1976).

A satisfação no trabalho é considerada uma variável relacionada com a atitude, que mostra de que forma as pessoas se sentem relativamente ao seu trabalho, quer de uma forma geral, quer relativamente a determinados aspetos (Spector, 2005).

Sendo a satisfação um estado emocional, quando o trabalhador está satisfeito experiencia alegria, por outro lado, quando o trabalhador está insatisfeito o sentimento é o de sofrimento (Locke, 1976).

Todo o processo que envolve a satisfação no trabalho é consequência da interação entre as condições de vida, as relações no local de trabalho, o processo de trabalho e o controlo que os trabalhadores têm nas suas próprias condições de vida e trabalho (Borges, & Argolo, 2002).

Por satisfação no trabalho, pode entender-se um conjunto de orientações afetivas do indivíduo relativamente aos papéis profissionais que executa, desta forma, às atitudes positivas está associada a satisfação laboral, enquanto que, às atitudes negativas está associada a insatisfação laboral (Vroom, 1964).

A satisfação no trabalho também pode ser entendida como o equilíbrio entre o indivíduo e o trabalho que realiza. Assim, as características de um determinado tipo de trabalho podem satisfazer algumas pessoas e não outras, pelo que se torna necessário apurar quais pessoas se sentem satisfeitas em dadas condições de trabalho (Spector, 2002). Desta forma, a satisfação no trabalho traduz o quanto o indivíduo gosta do trabalho que executa.

A satisfação no trabalho está relacionada com a qualidade de vida no trabalho, na qual estão envolvidos fatores tais como: a satisfação com o trabalho realizado, a possibilidade de se manter na organização, o reconhecimento, o salário, os benefícios, a interação com os colegas de trabalho, os ambientes psicológico e físico do trabalho, a possibilidade de tomar decisões e de participar nas mesmas (Chiavenato, 1988).

Assim, satisfação no trabalho é uma atitude geral face ao trabalho, podendo ser traduzida pela diferença entre as recompensas recebidas pelo trabalhador e o que ele considera merecer (Robbins, 1999).

Há vários fatores associados à satisfação no trabalho. O estilo de liderança é fulcral para criar um ambiente que favoreça a satisfação. Assim, a liderança contribui para a motivação do grupo de trabalho, para o compromisso com o trabalho, para a confiança na organização, para a segurança e sentimento de valor do indivíduo (Chiavenato, 1988).

Segundo Robbins (1999), a realização, o crescimento, o reconhecimento, a administração da organização, o tipo de trabalho, a relação com o supervisor, a responsabilidade, as condições de trabalho, o progresso, o salário, a interação com os colegas, a vida pessoal, a segurança e o estatuto, são fatores que levam à satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho constitui um indicador de qualidade de vida do trabalhador. Assim, a qualidade de vida pode ser considerada a satisfação dos

trabalhadores tendo em conta: a autonomia, a interação, o estatuto profissional, as demandas do trabalho, as normas da organização e o salário (Lacaz, 2000).

A satisfação no trabalho pode ser considerada um estado emocional que é consequência da interação entre os profissionais, as características pessoais dos mesmos, os seus valores e expectativas, e o ambiente e organização do trabalho (Happel, Martin & Pinikahana, 2000).

O impacto do trabalho nos profissionais caracteriza-se pelas repercussões dos fatores associados ao trabalho sobre a saúde e o sentimento de bem-estar da equipa (Martinez, Paraguay, & Latorre, 2004).

3.2.A insatisfação

Existem vários fatores que resultam em menos satisfação e mais impacto na saúde do trabalhador, tais como: as condições de trabalho precárias, as instalações físicas inadequadas e a falta de recursos, quer materiais, quer humanos (Cordeiro, 2001).

A satisfação ou insatisfação no trabalho tem consequências na vida pessoal e profissional do trabalhador, na medida em que tem impacto no comportamento, na saúde e no bem-estar do trabalhador (Henne, & Locke, 1985).

A satisfação no trabalho pode ser uma forma de saúde, da mesma forma que a insatisfação pode prejudicar gravemente a saúde física, psicológica e social (Borges, & Argolo, 2002).

Um fator a ter em conta é o facto de os indivíduos insatisfeitos tenderem a ser discriminados no seio da organização, o que faz com que muitas vezes esta insatisfação seja negada e as deceções sejam mantidas ocultas (Seligmann-Silva, 2004).

Segundo Martinez (2002) a insatisfação no trabalho pode gerar alguns efeitos a nível do comportamento, tais como:

- (a) Absenteísmo;
- (b) Rotatividade;
- (c) Atrasos;

- (d) Menor produtividade e;
- (e) Atos de protesto ou greve.

Segundo Wright e Cropanzano (2000) existem várias medidas que podem ser adotadas para reduzir a insatisfação no trabalho, tais como:

- (a) A adaptação do ambiente de trabalho ao trabalhador;
- (b) O incremento no número de atividades de lazer e desporto;
- (c) A criação de atividades sociais;
- (d) A elaboração de programas de interação social;
- (e) A adaptação do ordenado ao cargo exercido;
- (f) A criação de planos de carreira;
- (g) O cumprimento da lei do trabalho;
- (h) A criação de equipas de saúde ocupacional com o objetivo de detetar situações de risco e adotar medidas de prevenção e de suporte.

3.3.Variáveis que afetam a satisfação

Um dos grandes desafios dos gestores das organizações é manter os funcionários satisfeitos e motivados, sendo que para tal é necessário identificar quais as variáveis com impacto na satisfação dos trabalhadores (Lorber, & Savic, 2012).

A satisfação no trabalho também pode ser vista como associada ao tratamento de justiça e de respeito que o trabalhador perceciona na organização (Rego, 2001).

A satisfação no trabalho também pode ser entendida como a atitude que o trabalhador adota face ao trabalho que efetua (Robbins, 2002).

Uma boa relação com os colegas de trabalho e com os chefes, está associada de forma significativa à satisfação no trabalho (Wright, & Cropanzano, 2000).

Segundo Elovainio (2000) e O'Driscoll e Beehr (2000) a satisfação no trabalho está também associada de forma positiva com:

- (a) a estabilidade no posto de trabalho;
- (b) a remuneração auferida;
- (c) os benefícios oferecidos ao trabalhador;

- (d) a relação com os chefes e;
- (e) a oportunidade de crescimento pessoal.

Os trabalhadores que percebem o seu trabalho como justo e consideram ser respeitados no seio da organização apresentam uma maior satisfação no trabalho e também mais compromisso com o mesmo (Rego, 2001).

O estudo de Martinez (2002) sugeriu uma associação significativa entre satisfação no trabalho e posto de trabalho (quanto melhor hierarquicamente, mais satisfação), e tempo na empresa (quanto menos tempo, maior satisfação). Por outro lado, este mesmo estudo não encontrou relação entre satisfação e idade, sexo, nível de escolaridade e estado civil.

Se, por um lado, a satisfação no trabalho parece estar associada de forma significativa com a saúde mental, já que níveis mais elevados de satisfação conduzem a menos queixas de saúde, por outro lado, a insatisfação está relacionada com a incerteza, com os conflitos de papéis e com as pressões no contexto do trabalho (O'Driscoll, & Beehr, 2000).

A insatisfação no trabalho prediz o síndrome de *burnout* (Jardim, Silva-Filho, & Ramos, 2004).

Vários estudos sugerem que os níveis de satisfação tendem a aumentar com a idade e a diminuir com o aumento no nível de escolaridade (Gigantesco, Picardi, Chiaia, Balbi, & Morosini, 2003).

A satisfação no trabalho parece aumentar se os trabalhadores forem envolvidos em projetos novos, com estatuto diferenciado (Vicente, Vielma, Jenner, Mezzina & Lliapas, 1993).

O nível de satisfação no trabalho vai ser influenciado pelo vínculo profissional na organização, pelas condições de trabalho de cada trabalhador e pelas diferenças ao nível do salário, da carga horária e dos benefícios (Cordeiro, 2001).

Existe mais insatisfação nos trabalhadores que auferem ordenados mais baixos e cuja situação profissional não é estável (Martinez et al., 2004). De acordo com os autores, os trabalhadores com escolaridade mais elevada têm mais expectativas

relativamente ao trabalho e, logo, o seu nível de satisfação tende a ser inferior ao dos colegas com menos habilitações.

Adicionalmente, alguma literatura sugere que as mulheres tendem a apresentar menos satisfação no trabalho e mais impacto do mesmo (Gigantesco et al., 2003).

Desta forma, a satisfação é determinada por muitas variáveis, quer relativas ao ambiente e condições de trabalho, quer relativas à avaliação pessoal do trabalhador. Desta forma, torna-se necessário identificar estas variáveis para conseguir elaborar programas no sentido de melhorar a satisfação no trabalho (Martinez, 2002).

3.3.1. Compromisso organizacional e satisfação no trabalho: a relação com as características sociodemográficas e laborais

Existem vários fatores que podem influenciar o compromisso afetivo, instrumental e normativo, tais como as diferenças individuais ou as diferenças situacionais (Meyer, Becker, & Van den Berghe, 2004).

As diferenças situacionais são, normalmente, as maiores responsáveis pelo incremento do compromisso organizacional. Desta forma, os indivíduos comprometidos afetivamente costumam comportar-se de forma a garantir o melhor para a organização; os indivíduos cujo compromisso é normativo tentam fazer o melhor para a organização mas sem grande esforço; por sua vez, os indivíduos cujo compromisso é instrumental fazem apenas o necessário para garantir a continuidade do posto de trabalho (Meyer, Becker & Van den Berghe, 2004).

Por outro lado, a satisfação no trabalho, a motivação, os comportamentos de cidadania organizacional e a assiduidade estão associados de forma positiva ao compromisso organizacional (Mathieu, & Zajac, 1990). Por outro lado, o compromisso está negativamente associado com o *turnover* e com a intenção de deixar a organização (Hollenbeck, & Williams, 1986). Assim, existem três perspetivas quanto à contribuição do compromisso no abandono da organização: o compromisso cresce conforme a satisfação no trabalho (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974); compromisso causa uma atitude positiva em relação ao emprego, fazendo com que os trabalhadores fiquem ou deixem a organização tendo em conta o que sentem relativamente ao posto de

trabalho (Batemanm, & Strasser, 1984) e; o compromisso e a satisfação cooperam para o processo de *turnover* (Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1995).

O absentismo acarreta despesas inesperadas para as organizações. Normalmente, este fenómeno está associado ao *stress* no trabalho, à falta de motivação ou à falta de compromisso organizacional. Desta forma, os indivíduos com alto compromisso com a organização tendem a faltar menos vezes que os que não estão comprometidos nem envolvidos com a organização (Mathieu, & Kohler, 1990).

A relação entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho não é, de todo consensual. Assim, enquanto que alguns autores sugerem a existência de uma relação de causalidade entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho (Bateman & Strasser, 1984), outros sugerem que não existe qualquer relação entre essas variáveis (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986).

A relação entre compromisso e satisfação deve continuar a ser estudada, isto porque, se por um lado temos, por exemplo, Mathieu e Zajac (1990) a apresentar resultados que sugerem uma correlação entre compromisso e satisfação, por outro temos, por exemplo, Shore e Martin (1989) a sugerir que pode haver alguma sobreposição entre estas duas variáveis.

Um estudo conduzido por Lim (2010) sugere uma relação moderadamente significativa entre satisfação intrínseca e extrínseca e compromisso organizacional e afetivo (Lim, 2010).

Alguns estudos sugerem que a satisfação prediz o compromisso, e assim torna-se importante para as organizações aumentarem a satisfação no trabalho, garantindo, desta forma, um incremento ao nível do compromisso organizacional (Mathieu, & Hamel, 1989).

Alguns estudos focaram-se na relação entre a satisfação no trabalho e as três componentes do compromisso organizacional. Assim, a componente afetiva do compromisso organizacional parece estar mais relacionada com a satisfação no trabalho, do que as outras duas componentes do compromisso organizacional (Boles, Madupalli, Rutherford, & Wood, 2007). Logo, o compromisso afetivo está mais relacionado com a satisfação relativamente aos superiores hierárquicos, aos colegas de trabalho e ao tipo de trabalho (Mathieu, & Zajac, 1990).

Desta forma, o objetivo principal do presente estudo foi o contribuir para a compreensão da relação entre compromisso organizacional e satisfação tendo por base duas unidades hoteleiras. Mais concretamente, os objetivos específicos foram:

- 1) Analisar a correlação entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho;
- 2) Avaliar o efeito de variáveis sociodemográficas e laborais (sexo, idade, escolaridade, antiguidade, secção de trabalho e tipo de contrato) nas dimensões do compromisso organizacional e satisfação com o trabalho;
- 3) Analisar se existiam s diferenças ao nível do compromisso organizacional e da satisfação no trabalho quando comparadas as duas unidades hoteleiras.

ESTUDO EMPÍRICO

4. Método

4.1. Amostra

Como referido, o nosso estudo decorreu em duas organizações hoteleiras de cinco estrelas, tendo participado no total 109 funcionários. 52 participantes pertencem ao sexo masculino (47.7%), enquanto que 57 (52.3%) pertencem ao feminino, com idades compreendidas entre os 18 e os 57 anos ($M=35.44$, $D.P.=9.75$). Adicionalmente, 30 indivíduos possuem o ensino básico (27.5%), 52 (47.7%) o ensino secundário e finalmente, 27 (24.8%) detêm o ensino superior.

Considerando a distribuição dos participantes pelas duas organizações (Organização A e Organização B), 54 (49.5%) eram colaboradores do Hotel A, enquanto 55 (50.5%) eram funcionários do Hotel B. Os indivíduos possuíam entre 1 e 33 anos de antiguidade na mesma unidade hoteleira ($M=6.80$, $D.P.=8.82$), onde 28% ($n=30$) trabalhavam no alojamento, 30.8% ($n=33$) na restauração e 41.1% ($n=44$) em áreas de suporte. Finalmente, 53.8% dos participantes ($n=56$) apresentavam um contrato com termo, 34.6% ($n=36$) sem termo e 11.5% ($n=12$) encontravam-se noutra situação.

4.2. Instrumentos

4.2.1. Organizational Commitment Questionnaire (OCQ): O Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) é composto por quinze itens. Foi desenvolvido por Mowday, Steers e Porter em 1979, e tem como objetivo avaliar a força relativa do reconhecimento de um indivíduo com a ligação numa dada organização.

Cada item é respondido numa escala tipo *Likert* de sete pontos (1= discordo totalmente, 2= discordo moderadamente, 3 = discordo ligeiramente, 4 = não concordo nem discordo, 5 = concordo ligeiramente, 6 = concordo moderadamente, 7 = concordo totalmente).

Foi adaptado e validado para o contexto português em 1998, por Carochinho, Neves e Jesuíno com base numa amostra de 2230 indivíduos de várias profissões e provenientes de diferentes regiões do país.

A consistência interna apresentada pelo OCQ, na versão de Carochinho et al. (1998) corresponde a um valor alfa (α) de Cronbach de .85, o que representa um bom índice de fidelidade, segundo Pallant (2002).

4.2.2. Job Satisfaction Survey (JSS): O Job Satisfaction Survey (JSS) é constituído por trinta e seis itens. Foi desenvolvido e validado por Spector (1985) numa amostra de 3067 indivíduos, tendo como base o Modelo de Satisfação por Facetas (Malheiro, 2009). Os trinta e seis itens que compõem o questionário agrupam-se em nove dimensões constituídas por 4 itens cada (Spector, 1997).

O objetivo do instrumento é medir através das nove dimensões, as nove facetas de satisfação com o trabalho. As nove dimensões agregadas, constituem o total de satisfação (Spector, 1997).

As nove dimensões são: Pagamento (satisfação com o pagamento e aumentos no salário), Promoção (satisfação com as possibilidades de promoção), *Fringe Benefits* (satisfação com os benefícios) Supervisão (satisfação com o supervisor), Recompensas Contingentes (satisfação com as recompensas atribuídas por bom desempenho), Condições Operativas (satisfação com as regras e procedimentos), Colaboradores (satisfação com os colaboradores), Natureza do trabalho (satisfação com o tipo de trabalho) e Comunicação (satisfação com comunicação dentro da organização) (Spector, 1997).

Os itens são respondido numa uma escala de *Likert* de seis pontos (1 = discordo fortemente, 2 = discordo moderadamente, 3 = discordo ligeiramente, 4 = concordo ligeiramente, 5 = concordo moderadamente, 6 = concordo fortemente) (Spector, 1997).

A fidelidade do instrumento indica um valor α de .91, o que indica um nível elevado de fidelidade.

No presente estudo, recorreremos à versão traduzida e adaptada de Malheiro (2009), denominada Inquérito de Satisfação com o Trabalho. Na validação para a

população portuguesa, o questionário foi aplicado a 140 indivíduos, e recorreu-se à retrotradução, tradutores bilingues e uso do pré-teste.

Para efeitos da caracterização sociodemográfica e laboral da amostra foi ainda desenvolvido um questionário composto por uma secção relativa à recolha de informação sociodemográfica (sexo, a idade (em anos) e as habilitações literárias) e outra relativa às características laborais (a antiguidade, a secção de trabalho e o tipo de contrato).

4.3.Procedimento

A recolha de dados foi efetuada através da distribuição dos instrumentos de avaliação em papel. Foi entregue um exemplar a cada funcionário, e foi garantido o anonimato e que poderiam desistir do preenchimento do protocolo a qualquer momento. Todos os participantes fizeram-no individualmente e consoante finalizaram o procedimento, entregaram o questionário ao investigador.

A recolha de dados foi realizada em duas organizações do setor hoteleiro (ambas de cinco estrelas), cuja atividade se insere no alojamento e na restauração em Portugal. Ambas as organizações tinham a sua localização no Funchal, Madeira.

5. Resultados

A análise e tratamento de dados foram efetuados através do *software* SPSS (versão 23.0 para *Windows*).

Numa primeira fase analisamos a correlação entre as variáveis centrais do nosso estudo: o compromisso e a satisfação organizacionais. Além disso, procuramos compreender o efeito das variáveis sociodemográficas e laborais ao nível do compromisso e da satisfação com o trabalho. Por fim, analisamos as diferenças das perceções dos participantes ao nível destas duas dimensões em função do hotel em que trabalhavam.

5.1. Análise das correlações entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho

Primeiramente, efetuamos a Análise Exploratória de Dados. Esta revelou-nos que, embora os valores da assimetria e a curtose fossem aceitáveis (entre -1 e 1), o pressuposto da normalidade não estava cumprido (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro Wilk $>.05$). Desta forma, recorreremos ao teste de correlação não paramétrico de Spearman (Tabela 1).

Desta forma, verificamos uma correlação estatisticamente significativa positiva entre o compromisso organizacional e, respetivamente, a satisfação com o pagamento, a promoção, as recompensas, os colaboradores, a natureza do trabalho, a comunicação e a supervisão. Isto significa que um maior compromisso organizacional está associado com uma maior satisfação nestas dimensões. Ou seja, existe uma correlação significativa entre estas duas variáveis centrais no nosso estudo: compromisso e satisfação laboral. De tal forma que apenas os fatores satisfação com os *fringe benefits* e as condições operacionais não são significativas. Ou seja, de uma forma geral, quando aumenta a perceção dos colaboradores relativamente à sua satisfação laboral, aumenta, igualmente, o seu compromisso com a organização.

De uma forma geral, verificamos uma correlação estatisticamente significativa entre as dimensões da satisfação com o trabalho entre si. Isto quer dizer que se aumenta/diminui a avaliação sobre uma dimensão, aumenta/diminui também a avaliação sobre as restantes. O que significa que as várias facetas da satisfação estão intimamente relacionadas. Ou seja, para um maior bem-estar dos colaboradores numa organização, parece ser importante a sua perceção relativamente a vários aspetos do trabalho.

**Tabela 1-
Associações entre o compromisso organizacional e as dimensões da satisfação com o trabalho**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Compromisso Organizacional	-									
2-JSS: Pagamento	.27*	-								
3-JSS: Promoção	.51***	.37***	-							
4-JSS: <i>Fringe benefits</i>	.13	.43***	.23*	-						
5-JSS:Recompensas	.34***	.47***	.63***	.24*	-					
6- JSS: Condições operacionais	.18	.09	.19*	.08	.19*	-				
7- JSS: Colaboradores	.37***	.07	.18	.05	.21*	.29**	-			
8- JSS: Natureza do trabalho	.52***	-.01	.46***	.00	.25**	.38***	.35***	-		
9- JSS: Comunicação	.62***	.13	.37***	.03	.33***	.49***	.51***	.55***	-	
10- JSS: Supervisão	.54***	.13	.49***	.00	.40***	.46***	.43***	.54***	.64***	-

Nota: Teste de correlação de Spearman; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5.2. Análise do compromisso e a satisfação em função de variáveis sociodemográficas e laborais

Seguidamente, tentamos compreender o efeito das variáveis sociodemográficas e laborais no compromisso organizacional e na satisfação. Assim, previamente, realizamos a Análise Exploratória de Dados que revelou valores aceitáveis da simetria e da curtose (entre -1 e 1) e, igualmente, que os pressupostos da normalidade e da homogeneidade das variâncias foram cumpridos (sig. >.05). Desta forma, efetuamos as análises subsequentes recorrendo aos testes paramétricos teste t e ANOVA, consoante o número de grupos de cada variável independente (2 ou mais grupos, respetivamente).

Começando com o efeito das variáveis sociodemográficas e laborais na satisfação com o trabalho (Tabela 2), não verificamos diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos das diversas variáveis no compromisso organizacional. Ou seja, no nosso estudo os participantes apresentam percepções semelhantes no que diz respeito ao seu empenho para com o trabalho, independentemente do sexo, idade, escolaridade, antiguidade na organização, secção ou tipo de contrato que possuem.

**Tabela 2-
Análise do compromisso em função de variáveis sociodemográficas e laborais**

Variável	N	M (D.P.)	Teste t/Anova
Sexo	Masculino	52	5.12 (.95)
	Feminino	57	5.06 (.97)
Idade	< 30	36	5.25 (.86)
	30-40	39	5.19 (.95)
	> 40	34	4.79 (1.01)
Escolaridade	Ensino básico	30	4.93 (.96)
	Ensino secundário	52	5.12 (.99)
	Ensino superior	27	5.21 (.90)
Antiguidade	<5	63	5.26 (.87)
	5-14	29	5.02 (.86)
	>14	15	4.64 (1.29)
Secção de trabalho	Alojamento	30	4.96 (1.02)
	Restauração	33	5.04 (.91)
	Áreas de suporte	44	5.08 (.95)
Tipo de contrato	Sem termo	36	4.98 (.92)
	Com termo	56	5.24 (.85)
	Outro	12	4.64 (1.30)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Adicionalmente, procurou-se compreender o efeito das variáveis sociodemográficas laborais na satisfação com o trabalho (Tabela 3). Para tal, calculamos uma dimensão da satisfação através da média das respostas desta escala. Assim, registamos diferenças na satisfação com o trabalho em função da antiguidade e do tipo de contrato. Relativamente ao primeiro, os testes Post-hoc de Scheffe revelaram que os participantes “mais novos” na organização apresentam maiores índices de satisfação face aos que estão na organização há mais de 14 anos. Ou seja, os indivíduos com menos de 5 anos na organização têm uma avaliação mais positiva que os participantes que trabalham há mais de 14 anos.

No que diz respeito ao tipo de contrato, os testes Post-hoc de Scheffe evidenciaram que os participantes com um contrato com termo possuem uma percepção mais positiva face à satisfação organizacional que indivíduos com outra forma de contratação.

Tabela 3-
Análise da satisfação em função de variáveis sociodemográficas e laborais

Variável	n	M (D.P.)	Teste t/Anova	Teste Post-hoc
Sexo	Masculino	52	4.02 (.64)	t (107)=.64 -
	Feminino	57	3.93 (.72)	
Idade	< 30	36	4.12 (.58)	F (2, 106)=2.67
	30-40	39	4.02 (.77)	
	> 40	34	3.76 (.64)	
Escolaridade	Ensino básico	30	3.83 (.79)	F (2, 106)=1.79
	Ensino secundário	52	3.96 (.68)	
	Ensino superior	27	4.16 (.54)	
Antiguidade	<5	63	4.16 (.57)	F (2, 104)=6.10** 1>3
	5-14	29	3.82 (.75)	
	>14	15	3.58 (.77)	
Secção de trabalho	Alojamento	30	3.83 (.55)	F (2, 104)=1.10
	Restauração	33	4.00 (.73)	
	Áreas de suporte	44	4.07 (.73)	
Tipo de contrato	Sem termo	36	3.88 (.62)	F (2, 101)=6.19** 2>3
	Com termo	56	4.14 (.57)	
	Outro	12	3.44 (.96)	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Finalmente, analisamos a percepção dos colaboradores de duas unidades hoteleiras relativamente às duas dimensões centrais do nosso estudo: compromisso e satisfação organizacionais (Tabela 4). Assim, verificamos diferenças ao nível desses fatores entre o Hotel A e o Hotel B. Ou seja, os participantes do Hotel A apresentaram índices mais elevados de compromisso e de satisfação para com a sua organização do que os do Hotel B. De realçar, o facto de as diferenças terem sido estatisticamente significativas nas duas dimensões e com a mesma orientação.

**Tabela 4-
Diferenças entre as duas unidades hoteleiras ao nível do compromisso e da
satisfação com o trabalho**

	Hotel A	Hotel B	<i>t</i>
	n=54	n=55	
Variável	M (D.P.)	M (D.P.)	
Compromisso organizacional	5.31 (.80)	4.87 (1.05)	2.43*
Satisfação com o trabalho	4.16 (.69)	3.80 (.63)	2.86**

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

6. Discussão dos resultados

Este estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre compromisso organizacional e satisfação no trabalho, em funcionários do sector hoteleiro. Para além destas duas variáveis que contribuem para perceber algumas questões relativas à relação do funcionário com a organização, foram tidas, também, em atenção as variáveis sociodemográficas e laborais, analisando o seu efeito no compromisso organizacional e na satisfação no trabalho. Por fim, foi também objetivo deste estudo analisar as diferenças entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho, nas duas unidades hoteleiras onde se realizou o estudo.

Os resultados indicam a existência de uma correlação positiva entre compromisso organizacional e satisfação com o pagamento, promoção, recompensas, natureza do trabalho, comunicação e supervisão. Ou seja, maior compromisso organizacional está associado com maior satisfação nestas dimensões. Na literatura existe a evidência de que, de facto o compromisso organizacional depende da natureza do trabalho, nomeadamente, a autonomia aumenta o compromisso do funcionário face à organização (Across, 2005). Adicionalmente, quando os funcionários têm uma perceção de maior satisfação no trabalho, têm também mais perceção de maior compromisso organizacional, o que é consistente com a literatura existente que preconiza que quanto maior é a satisfação com o trabalho, maior será o compromisso organizacional (Kristensen, & Westergaard-Nielsen, 2006).

Os resultados sugerem associações significativas positivas entre dimensões da satisfação, tais como, satisfação com o salário e satisfação com a promoção, e entre a satisfação com a comunicação e a satisfação com a supervisão, resultados suportados por vários estudos (Chiavenato, 1988; Robbins, 1999; Wright, & Cropanzano, 2000).

Relativamente ao efeito das variáveis sociodemográficas e laborais, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de variáveis no compromisso organizacional. Ou seja, não foram encontradas diferenças relativamente ao sexo, idade, escolaridade, antiguidade na organização, secção e tipo de contrato, quanto à perceção de compromisso organizacional, o que não foi de acordo com os resultados de vários estudos que apontam os fatores pessoais como influenciadores do compromisso organizacional. Nestes estudos as variáveis demográficas relacionadas

com o compromisso foram o sexo, a idade, as habilitações, a raça e os traços de personalidade (Aydogdu, & Asikgil, 2011; Bishop *et. al.*, 2008). Este facto pode dever-se à especificidade das unidades hoteleiras por nós estudadas.

Por outro lado, foram encontradas diferenças ao nível das variáveis sociodemográficas e laborais, na satisfação com o trabalho em função da antiguidade na organização e do tipo de contrato. Assim, os funcionários com menos tempo de trabalho na organização, apresentam maiores níveis de satisfação, o que é consistente com a literatura existente (Martinez, 2002). Os funcionários com contrato a termo apresentam uma perceção mais positiva relativamente à satisfação com o trabalho, em relação aos funcionários com outros tipos de contrato, o que é suportado pelo estudo de Cordeiro (2001) que sugere que o vínculo profissional do funcionário com a organização influencia o nível de satisfação no trabalho e com outro estudo que sugere a existência de maiores níveis de insatisfação no trabalho quando a situação profissional do funcionário na organização não é estável (Martinez *et al.*, 2004).

Os funcionários do hotel A apresentaram níveis mais elevados de compromisso e de satisfação com a organização do que os do hotel B. Ora, isto pode ser explicado pelo facto de a satisfação no trabalho ser um estado emocional, que vai depender da relação entre as pessoas que fazem parte da organização, das suas características pessoais e do próprio ambiente e organização do trabalho (Happel *et al.*, 2000), o que por sua vez vai influenciar também o compromisso organizacional.

Apesar dos dados do nosso estudo, este apresenta algumas limitações. Por exemplo, não foi efetuada uma abordagem qualitativa face às duas variáveis centrais. Esta conjugação de metodologias poderia providenciar uma melhor compreensão desta realidade organizacional. Igualmente, outras variáveis poderiam ser adicionadas (e.g, produtividade de cada unidade hoteleira).

No entanto, os resultados obtidos significam que técnicos especializados trabalhem várias facetas da satisfação, visto que estas estão associadas a um maior compromisso organizacional.

Conclusão

Cada vez mais organizações acreditam que é de extrema importância manter os seus funcionários satisfeitos com o trabalho que desempenham, até porque o desempenho laboral depende das pessoas que integram a organização.

Esta correlação positiva entre a satisfação e o compromisso organizacionais obtidos através dos dados do nosso estudo salienta a importância destes fatores na medida de uma hipotética relação entre estes e a produtividade.

Assim, torna-se necessário que se continuem a investigar as variáveis que têm influência no compromisso organizacional e na satisfação com o trabalho para, desta forma, elaborar programas cada vez mais adequados a melhorar estas dimensões.

Em suma, de um modo geral, no nosso estudo a percepção dos participantes face ao compromisso organizacional aumenta, aumentando igualmente a avaliação que fazem da sua satisfação com o trabalho; não encontramos diferenças em função de variáveis sociodemográficas e laborais no compromisso, mas verificamos que os participantes com menos de 5 anos de antiguidade na organização apresentam maiores índices de satisfação, assim como os participantes com contrato a termo certo, comparativamente os com outro tipo de contrato; e, finalmente, os indivíduos do Hotel A realizaram uma avaliação mais positiva que os do Hotel B ao nível do compromisso organizacional e satisfação com o trabalho.

Referências

- Across, R. (2005). *Psychology, the science and mind and behaviour*. London: Dubai for Hodder Arnold Euston.
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the university of mines and technology, Tarkwa, Gana: leadership lessons. *Creative Education*, 3, 309-314.
- Allan, N. J., & Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- 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, 43-53.
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, H. S. (1990). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Socialology*, 66, 32-42.
- Bishop, C. E., Weinberg, D. B., Leutz, W., Dossa, A., ... & Zincavage, R. M. (2008). Nursing assistants' job commitment: effect of nursing home organizational factors and impact on resident well-being. *The Gerontologist*, 48, 35-45.
- Böckermann, P., & Ilmakunnas, P. (2004). *Job disamenities, job satisfaction and on the job search: is there a nexus?* Florida: National Bureau of Economic Research.
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. & Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22, 311-321.

- Borges, L. O. & Argolo, J. T. (2002). *Estratégias organizacionais na promoção da saúde mental do indivíduo podem ser eficazes?* Petrópolis: Vozes.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around the organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brooks, G. (2002). Knowledge-based structures and organizational commitment. *Management Decision London*, 40, 566-574.
- Carlotto, M. S. (2011). O impacto de variáveis sociodemográficas e laborais na síndrome de Burnout em técnicos de enfermagem. *Revista da Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar*, 14, 165-185.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G. & Jesuíno, J. (1998). “Organizational commitment” – O conceito e a sua medida: adaptação e validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269-284
- Chiavenato, I. (1988). *Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Cordeiro, H. (2001). Descentralização, universalidade e equidade nas reformas da saúde. *Ciência e Saúde Colectiva*, 6, 319-328.
- Costa, C. J. A. & Moraes, L. F. R. (2007). Analisando as dimensões do comprometimento organizacional: um estudo de casos com gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas*, 2, 3-6.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Verbo.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J. & Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, 847-858.
- Dougherty, T., Bluedorn, A. & Keon, T. (1995). Precursors of employee turnover: a multi-sample causal analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259-271.

- Elovainio, M. (2000). Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 269-277.
- Epstein, M. J. & Birchard, B. (2000). *Counting what counts: turning corporate accountability to competitive advantage*. New York: Preseus Books.
- Fonseca, C. A. M. & Bastos, A. V. B. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 3, 61-88.
- Gigantesco, A., Picardi, A., Chiaia, E., Balbi, A. & Morosini, P. (2003). Job satisfaction among mental health professionals in Rome. *Community Mental Health Journal*, 39, 349-355.
- Happel, B., Martin, T. & Pinikahana, J. (2000). Burnout and job satisfaction: a comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. *International Journal of Mental Health Nursing*, 12, 39-47.
- Hartmann, C. C. (2000). Organizational commitment: method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8, 89-109.
- Henne, D. & Locke, E. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Hollenbeck, J. & Williams, C. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: a note on work attitudes and 71, 606-611.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2008). *Anuário Estatístico de Portugal 2007*.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (2009). *Estatística do Turismo 2008*.
- Jardim, S. R., Silva-Filho, J. F. & Ramos, A. O. (2004). *O diagnóstico de Burnout na atenção em saúde mental dos trabalhadores*. Rio de Janeiro: DP&A.

- Junior, F. A. C. & Andrade, J. E. B. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 16, 111-120.
- Kristensen, N. & Westergaard-Nielsen, N. (2006). Job satisfaction and quits: which job characteristics matters most? *Danish Economic Journal*, 144, 230-248.
- Lacaz, F. A. C. (2000). Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciências de Saúde Colectiva*, 5, 151-161.
- Lim, T. (2010). Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization. *Asia Pacific Education Review*, 11 (3), 311–320
- Linzmeyer, S. V. V. (2007). O comprometimento organizacional: percepção da gestão de pessoas. *Revista Grifos*, 22, 243-255.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Lorber, M. & Savic, B. (2012). Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in slovenian hospitals. *Croatian Medical Journal*, 53, 263-270.
- Malheiro, J., (2009). *Confiança Organizacional e Satisfação Laboral em Empresas de Tecnologias de Informação: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia (Área de especialização em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos), Universidade do Minho, Braga.
- Martinez, M. C., Paraguay, A. I. & Latorre, M. R. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38, 55-61.
- Martinez, M. G. (2002). *As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo.

- Mathieu, J. Hamel, D. (1989). A cause model of the antecedents of organizational commitment among professionals and non-professionals. *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. & Kohler, S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 33-44.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychology Bulletin*, 108, 171-194.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. Sage Publications.
- Meyer, J., Becker, T. & Van den Berghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naves, E. M. R. & Coleta, M. F. D. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 205-222.
- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140, 151-159.
- Pallant, J. (2002). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Australia: Allen & Unwin.

- Pina, P. (1988). *Portugal o turismo no século XX*. Lisboa: Lucidus.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, D. & O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: human resource implications. *Journal of Social Psychology*, 137, 606-617.
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 30-43.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 119-131.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rousseau, D. & Wade-Benzoni, K. (1995). *Changing individual-organization attachments*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6, 589-599.
- Seligmann-Silva, E. (2004). *Os riscos da insensibilidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Spector, P. (2005). *Psicologia nas organizações*. Saraiva: São Paulo.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Spector, P., (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

- Vicente, B., Vielma, M., Jenner, F. A., Mezzina, R., & Lliapas, I. (1993). Attitudes of professional mental health workers to psychiatry. *International Journal of Social Psychiatry*, 39, 131-141.
- Vroom, V. H. (1964). *Workmotivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.