



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Mariana Gouveia Freitas

**OS DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E O SEU IMPACTO NO COMPORTAMENTO  
PESSOAL E PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES**

**Dissertação no âmbito do Mestrado em Marketing, orientada pelo Professor  
Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra.**

Junho de 2019



**UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA**

**FACULDADE  
DE  
ECONOMIA**

Mariana Gouveia Freitas

**OS DETERMINANTES DA SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO E O SEU IMPACTO NO  
COMPORTAMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL  
DOS TRABALHADORES**

**Dissertação de Mestrado em Marketing, orientada pelo Professor Doutor  
Arnaldo Fernandes Matos Coelho, apresentada à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre**

Junho de 2019



*Para a minha Mãe e o meu Pai*



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Arnaldo Coelho e Professora Cristela Bairrada por todo o apoio prestado durante esta investigação. Sem a sua ajuda, paciência e conselhos não seria possível chegar ao fim deste percurso e por isso guardo-os com carinho no meu coração.

O meu maior agradecimento é para a minha Mãe Alexi e para o meu Pai Lino. Palavras não são suficientes para agradecer tudo o que fizeram por mim nem todo o carinho e apoio que sempre me deram. Agradeço por nunca terem desistido de mim nem por nunca me terem deixado desistir, mesmo quando a vontade era muita. Agradeço por todos os ensinamentos que me deram e por me demonstrarem o verdadeiro significado de amor incondicional. Sempre partilharam as vossas conquistas comigo e por isso, esta dissertação é nossa! Vocês são os meus super-heróis, e sem a vossa preciosa ajuda não teria chegado onde estou hoje!

Agradeço também ao resto da minha família maravilhosa. Um grande obrigado às minhas avós, Dorita e Maria, pelos mimos e pelas palavras carinhosas e motivadoras, ao meu avô João, a minha estrelinha mais brilhante, por me ter proporcionado momentos de infância cheios de amor e ao avô José por ser a calma no meio da tempestade. Agradeço às minhas Tias, Goreti, Dina e Cláudia, pelos conselhos, sabedoria e por acreditarem nas minhas capacidades, aos meus Tios, Duarte, Tony e Roberto e aos meus Primos, Pedro, Margarida, Beatriz, Francisco e *baby* Julieta pela força e pela presença que torna a minha vida mais completa e feliz.

Quero agradecer igualmente à minha família do coração, aos meus amigos de longa data. Um enorme obrigada à Cláudia, Catarina, Filipe, Gabriela, Jéssica, Jana, Mafalda, Nina, Rodrigo e Vanessa. Agradeço pelo apoio incansável, pelas palavras amigas e pelo ânimo que me deram mesmo com toda a distância que nos separa. Agradeço por contribuírem para o meu crescimento como pessoa, por me acompanharem ao longo deste percurso, por tornarem a minha vida muito melhor e muito mais divertida! Muito obrigada aos meus irmãos do coração, à família que escolhi. Um obrigado enorme e repleto de amor à minha afilhada Maria Beatriz, que mesmo sem saber, incentiva-me a ser sempre melhor.

Agradeço também à Jéssica por me ter acompanhado nesta viagem a Coimbra. A sua companhia foi essencial para embarcar nesta aventura com mais segurança e as suas palavras amigas vieram sempre nos momentos mais oportunos.

Estendo os meus agradecimentos às amigas que Coimbra me deu, à Mafalda, Maria, Beatriz e Elisa, pois sem elas estes dois anos de mestrado não seriam possíveis. Muito obrigada pela paciência, pela amizade! Este percurso foi trabalhoso e tenho a vos agradecer por me terem estendido a mão quando mais precisei ... vocês, *levo comigo pra vida*.

Por último, mas certamente não menos importante, o meu sincero agradecimento ao Caio. Obrigada pelo companheirismo, por amenizares as minhas angústias e preocupações, por me dares um ombro amigo para chorar e por acreditares em mim mesmo quando eu própria não acreditava. A realização deste mestrado e desta dissertação seriam muito mais complicados sem a tua ajuda e apoio incondicional. Foste uma peça fundamental e, por isso, Muito Obrigada!

*Levem as instalações, as máquinas, as fábricas, mas deixem as pessoas*

Andrew Carnegie





## Resumo

**Objetivo:** Sendo a satisfação de um trabalhador um tema que tem ganho uma crescente importância nos últimos anos como fator relevante para o sucesso organizacional, este estudo tem como objetivo identificar as variáveis que promovem satisfação nos trabalhadores bem como identificar as consequências dessa satisfação. Desta forma, pretende-se averiguar se as variáveis LMX, TMX, Reconhecimento, Segurança no Trabalho, *Empowerment*, Clima Organizacional, *Stress* no Trabalho, Salário e Equilíbrio Emocional e Paz Interior influenciam a Satisfação no Trabalho, e se essa satisfação influencia, por sua vez, a Satisfação com a Vida, Orientação para o Cliente, Comprometimento Afetivo Organizacional, Lealdade, Orgulho na Organização e Iniciativa Pessoal.

**Metodologia:** Para realização da pesquisa, optou-se por um estudo *cross-section* utilizando um questionário de carácter fechado, elaborado através de escalas de autores conceituados respondidas segundo uma escala de *Likert* de 7 pontos. O questionário foi divulgado pelas redes sociais obtendo-se assim 418 respostas de trabalhadores portugueses. Os dados recolhidos da amostra foram analisados e processados nos *softwares* estatísticos IBM SPSS v.25 e IBM SPSS AMOS v.25, baseando-se no Modelo de Equações Estruturais.

**Resultados:** Os resultados evidenciam que, relativamente a esta amostra, os trabalhadores estão razoavelmente satisfeitos com os seus trabalhos predominando um bom relacionamento entre os colegas, boa orientação para o cliente e iniciativa pessoal. Também é evidenciado que bons relacionamentos com líderes e colegas, maior segurança e autonomia, boa perceção do clima organizacional, pouco *stress* e uma atenção redobrada sobre o equilíbrio emocional e paz interior influenciam a satisfação de um trabalhador e que, um trabalhador satisfeito, não só está satisfeito com a sua vida como tem uma maior orientação para o cliente, é mais comprometido e leal, sente um maior orgulho na sua organização e tem mais comportamentos de iniciativa pessoal. Contrariamente, não se corrobora que Reconhecimento influencia a Satisfação no Trabalho.

**Limitações/ Implicações da pesquisa:** Este estudo contribui para uma maior compreensão do conceito de satisfação no trabalho, construindo, com recurso à literatura conceituada, um modelo de investigação que permite identificar, no âmbito português, quais os impulsionadores e quais as consequências da satisfação no trabalho. No entanto, aponta-se como limitação o facto de ser baseado num estudo *cross-section* com uma amostra de 418 trabalhadores obtida através de um método não-probabilístico por conveniência.

**Implicações Práticas:** Esta investigação pretende proporcionar às organizações um maior entendimento dos impulsionadores e dos benefícios de se ter um trabalhador satisfeito, de maneira a que possam atender eficazmente às suas necessidades e possam incluí-los nas suas estratégias organizacionais com maior eficiência, para assim alcançar vantagem competitiva e o sucesso.

**Originalidade/Valor:** Apesar de extensamente debatido, devido a estar inserido em contextos de mercados voláteis, o estudo da satisfação no trabalho apresenta ainda algumas lacunas. Considera-se assim esta investigação original pois sugere-se um agrupamento de variáveis que nunca foram estudadas conjuntamente relativamente à temática.

**Palavras-Chaves:** Satisfação no Trabalho, Trabalhadores, Sucesso Organizacional, Vantagem Competitiva.

## **Abstract**

**Purpose:** Being a worker's satisfaction a subject that has gained increasing importance in recent years as a relevant factor for organizational success, this study aims to identify the variables that promote employee satisfaction as well as identify the consequences of this satisfaction. In this way, it was intended to verify if the variables LMX, TMX, Recognition, Job Security, Empowerment, Organizational Climate, Job Stress, Salary and Emotional Balance and Inner Peace influence Job Satisfaction, and if this satisfaction influences, in turn, Life Satisfaction, Customer Orientation, Affective Organizational Commitment, Loyalty, Organizational Pride and Personal Initiative.

**Methodology:** To conduct the research, a cross-section study was used via closed-ended questionnaire, elaborated through scales of well-known authors which were answered according to a Likert scale of 7 points. The questionnaire was shared through social media, obtaining 418 responses from Portuguese workers. The data collected from the sample was analyzed and processed in the statistical software IBM SPSS v.25 and IBM SPSS AMOS v.25, based on the Structural Equations Model.

**Findings:** The results show that, for this sample, employees are reasonably satisfied with their work, prevailing a good relationship among colleagues, good customer orientation and personal initiative. It is also evidenced that good relationships with leaders and colleagues, greater security and autonomy, good perception of the organizational climate, little stress and a heightened attention on the emotional balance and inner peace influence a worker's satisfaction and that, a satisfied worker, is not only satisfied with his/her life, but also has a greater customer orientation, is more committed and loyal, feels more pride in his/her organization and has more personal initiative behaviors. Contrarily, it is not corroborated that Recognition influences Job Satisfaction.

**Research limitations/implications:** This study contributes to a greater understanding of the concept of job satisfaction, structuring, with recourse of the renowned literature, a research model that allows to identify, within the Portuguese scope, the drivers and the consequences of job satisfaction. However, it is pointed out as a limitation the fact that it is based on a cross-section study with a sample of 418 workers obtained through a non-probabilistic method for convenience.

**Practical implications:** This research aims to provide organizations with a greater understanding of the drivers and benefits of having a satisfied worker, so that they can

effectively meet their needs and can include them in their organizational strategies more efficiently, thereby achieving competitive advantage and success.

**Originality/value:** Although widely discussed, due to being inserted in volatile markets contexts, the study of job satisfaction still presents some gaps. This investigation is considered original because it is suggested a grouping of variables that have never been studied together in relation to the subject.

**Keywords:** Job Satisfaction, Workers, Organizational Success, Competitive Advantage.

## Listas de Siglas e Acrónimos

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CAO	Comprometimento Afetivo Organizacional
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CliO	Clima Organizacional
CR	<i>Composite Reliability</i>
EEPI	Equilíbrio Emocional e Paz Interior
EMP	<i>Empowerment</i>
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
IM	Índices de modificação
IP	Iniciativa Pessoal
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LEAL	Lealdade
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MEE	Modelo de Equações Estruturais
OC	Orientação para o Cliente
ORG	Orgulho na Organização
REC	Reconhecimento
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SAL	Salário
SEG	Segurança no Trabalho
SRW	<i>Standardized Regression Weights</i>
ST	Satisfação no Trabalho
SV	Satisfação com a Vida
TLI	<i>Tucker-Lewis Fit Index</i>
TMX	<i>Team-Member Exchange</i>
X2	Qui-quadrado
X2/gl	Qui-quadrado com graus de liberdade



## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Hipóteses de Investigação.....	45
Tabela 2 – Sexo dos inquiridos .....	50
Tabela 3 – Idade dos inquiridos.....	50
Tabela 4 – Estado civil dos inquiridos .....	51
Tabela 5 – Nível de escolaridade dos inquiridos .....	51
Tabela 6 – Cargo dos inquiridos .....	52
Tabela 7 – Tempo que os inquiridos exercem o cargo .....	53
Tabela 8 – Tempo de permanência na empresa dos inquiridos.....	54
Tabela 9 – Setor da empresa.....	54
Tabela 10 – Nº colaboradores na empresa.....	55
Tabela 11 – Antiguidade da empresa .....	55
Tabela 12 – Escala do LMX.....	59
Tabela 13 – Escala do TMX.....	60
Tabela 14 – Escala do Reconhecimento .....	61
Tabela 15 – Escala da Segurança no Trabalho .....	61
Tabela 16 – Escala do <i>Empowerment</i> .....	62
Tabela 17 – Escala do Clima organizacional .....	62
Tabela 18 – Escala <i>Stress</i> no Trabalho.....	63
Tabela 19 – Escala do Salário.....	63
Tabela 20 – Escala do Equilíbrio Emocional e Paz Interior.....	64
Tabela 21 – Escala da Satisfação no Trabalho .....	64
Tabela 22 – Escala da Satisfação com a Vida .....	65
Tabela 23 – Escala da Orientação para o Cliente .....	65
Tabela 24 – Escala do Comprometimento Afetivo Organizacional.....	66
Tabela 25 – Escala da Lealdade .....	66



Tabela 26 – Escala do Orgulho na Organização.....	67
Tabela 27 – Escala da Iniciativa Pessoal .....	67
Tabela 28 – Interpretação dos valores de KMO .....	70
Tabela 29 – Interpretação dos valores de <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> .....	71
Tabela 30 – Resultados da AFE .....	71
Tabela 31 – Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento.....	76
Tabela 32 – Ajustamento do modelo após IM.....	77
Tabela 33 – Resultados da AFC .....	79
Tabela 34 – Desvio-padrão, Matriz de correlações, <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> (diagonal a negrito), AVE e CR – AFC Final .....	84
Tabela 35 – Validade discriminante segundo modelo de Fornell e Larcker (1981).....	86
Tabela 36 – Análise descritiva.....	88
Tabela 37 –Ajustamento do modelo estrutural.....	89
Tabela 38 – Resultado do teste de hipóteses .....	91

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Modelo conceptual proposto .....	44
Figura 2 – Modelo conceptual proposto com Hipóteses de investigação .....	47
Figura 3 – Modelo de medidas inicial .....	75
Figura 4 – Modelo de medidas final.....	78
Figura 5 – Modelo estrutural final.....	90



# Sumário

1. Introdução.....	1
1.1. Contexto e Objetivos do trabalho .....	1
1.2. Estrutura do trabalho.....	3
2. Revisão da Literatura .....	5
2.1. Introdução .....	5
2.2. Satisfação no Trabalho.....	6
2.2.1. História .....	6
2.2.2. Definições.....	8
2.2.3. Impactos .....	11
2.3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho .....	13
2.3.1. LMX .....	13
2.3.2. TMX .....	15
2.3.3. Reconhecimento .....	17
2.3.4. Segurança no Trabalho .....	19
2.3.5. <i>Empowerment</i> .....	21
2.3.6. Clima Organizacional .....	22
2.3.7. <i>Stress</i> no Trabalho .....	23
2.3.8. Salário.....	25
2.3.9. Equilíbrio Emocional e Paz Interior .....	27
2.4. Consequentes da Satisfação no Trabalho.....	30
2.4.1. Satisfação com a vida .....	30
2.4.2. Orientação para o Cliente .....	32
2.4.3. Comprometimento Afetivo Organizacional .....	33
2.4.4. Lealdade.....	36
2.4.5. Orgulho na Organização.....	37

2.4.6.	Iniciativa Pessoal .....	39
2.5.	Conclusão.....	42
3.	Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação.....	43
3.1.	Introdução .....	43
3.2.	Modelo Conceptual de Investigação.....	43
3.3.	Hipóteses de Investigação.....	45
3.4.	Conclusão.....	48
4.	Metodologia de Investigação .....	49
4.1.	Introdução .....	49
4.2.	População e amostra .....	49
4.3.	O questionário.....	56
4.3.1.	Divulgação.....	56
4.3.2.	Estrutura .....	57
4.3.3.	Escalas .....	58
4.4.	O pré-teste.....	68
4.5.	Análise Estatística.....	68
4.5.1.	Análise Fatorial Exploratória.....	69
4.5.2.	Análise Fatorial Confirmatória.....	74
4.5.2.1.	Definição de modelo de equações estruturais .....	74
4.5.2.2.	Análise da qualidade do ajustamento do modelo.....	76
4.5.2.3.	Análise da qualidade do modelo de medidas .....	78
4.5.	Conclusão.....	86
5.	Resultados .....	87
5.1.	Introdução .....	87
5.2.	Análise Descritiva das Variáveis .....	87
5.3.	Modelo estrutural.....	89
5.4.	Teste de hipóteses e Discussão de Resultados.....	91

5.5. Conclusão.....	95
6. Conclusão .....	97
6.1. Introdução .....	97
6.2. Contribuições Teóricas .....	98
6.3. Contribuições Práticas .....	100
6.4. Limitações e futuras linhas de investigação .....	101
Referências Bibliográficas.....	103
Apêndices .....	126

# 1. Introdução

## 1.1. Contexto e Objetivos do trabalho

A satisfação no trabalho, abordada largamente desde 1930 (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017), tem sido considerada como fator importante no desenvolvimento e sucesso de qualquer empresa, pois a raiz dos estudos sobre a temática assentam no princípio de que só a preocupação com os consumidores não é suficiente para garantir o maior sucesso, embora seja um aspeto também relevante. Segundo Ahmed e Rafiq (2002) e Sibhoko e Bayat (2019), a justificação para se ter trabalhadores satisfeitos prende-se com a premissa de que estes ao se sentirem satisfeitos com o seu trabalho irão se esforçar, não só nas suas tarefas laborais, como também no cuidado ao atendimento do cliente, produzindo assim maior rendimento à empresa, concretizando todos os objetivos organizacionais.

A importância deste tema, que nasce das correntes psicológicas, emergiu para outras áreas nomeadamente para a gestão, recursos humanos e *marketing* pois já se aceita, hoje em dia, com naturalidade, que trabalhadores satisfeitos são uma estratégia inteligente para superar obstáculos e ganhar uma posição competitiva favorável. A preocupação do *marketing*, mais concretamente, do *marketing* interno, em estudar a satisfação dos trabalhadores deriva, segundo Ahmed e Rafiq (2002), da consciencialização de que se se pretende aumentar a *performance* dos trabalhadores e lhes inculcar as estratégias de *marketing* que visam reter e satisfazer clientes, é necessário primeiramente garantir que estejam satisfeitos com os seus trabalhos para que se sintam motivados a cumprir os objetivos propostos.

Apesar de todos os estudos, desde o de Locke, em 1969, aos mais contemporâneos como o de Pradhan, Dash e Jena, em 2019, ressaltarem a importância de se ter trabalhadores satisfeitos, ainda não existe uma definição ou abordagem clara e concisa sobre o que é realmente satisfação no trabalho. Igualmente, e apesar de extensamente debatido, Pradhan *et al.*, (2019) ressaltam que, devido à complexidade dos mercados, existem ainda algumas lacunas quanto ao estudo da satisfação no trabalho, nomeadamente sobre o que leva a um trabalhador satisfeito. Também, Alegre, Mas-Machuca e Berbegal-Mirabent (2016) encontram como lacuna nos estudos da temática o facto de as investigações se concentrarem

em relações *one-to-one* com a variável satisfação no trabalho, sugerindo que estudos futuros sejam mais generalistas considerando combinações de relacionamentos (ex. organização, colegas de trabalho e supervisor) que influenciam a satisfação de um trabalhador no trabalho.

A satisfação no trabalho tem sido amplamente estudada como tendo relações com o absentismo, desempenho no trabalho, intenção em continuar na empresa, comprometimento organizacional, atitudes em relação à mudança organizacional e saúde (Yousef, 2017), no entanto, e segundo Sibhoko e Bayat (2019), devido ao papel da temática no desempenho geral das organizações, mais investigações deveriam explorar em maior profundidade de que maneira um trabalhador satisfeito contribui para a eficácia organizacional, por forma a contribuir para um maior entendimento dos seus resultados positivos organizacionais.

Assim sendo, de maneira a preencher as lacunas apresentadas, pretende-se com esta dissertação, e de um modo generalista, contribuir para a contínua compreensão do tema, apresentando novas abordagens sobre o mesmo, que se adequem à realidade mais recente dos trabalhadores, ou seja, responder à seguinte questão: O que torna um trabalhador satisfeito e de que forma este reage à satisfação, contribuindo para o sucesso empresarial?

Consequentemente, o principal objetivo deste estudo é identificar quais são os antecedentes de Satisfação no Trabalho e qual o seu impacto nos consequentes, mais concretamente, pretende-se averiguar se o LMX, o TMX, o Reconhecimento, a Segurança no Trabalho, o *Empowerment*, o Clima Organizacional, o *Stress* no Trabalho, o Salário e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior são considerados antecedentes da Satisfação no Trabalho e se a Satisfação com a Vida, a Orientação para o Cliente, o Comprometimento Afetivo Organizacional, a Lealdade, o Orgulho na Organização e a Iniciativa Pessoal são consequentes dessa satisfação.

Para dar resposta ao proposto, foi conduzido um estudo *cross-section*, através de um questionário *online* a trabalhadores portugueses e, para verificar se tais ligações eram suportadas em território Português, foram realizadas várias análises estatísticas, que permitem processar todos os dados inerentes ao questionário, nomeadamente a análise fatorial exploratória e a confirmatória, através dos *softwares* estatísticos IMB SPSS v.25 e IMB SPSS AMOS v.25, que comprovam se as variáveis escolhidas, antecedentes e consequentes, são suportadas como tendo uma ligação com a Satisfação no Trabalho.



É pretendido que esta investigação se diferencie das demais, sugerindo um agrupamento de variáveis que nunca foram estudadas simultaneamente em relação à temática satisfação no trabalho. Assim sendo, é também objetivo, secundário, deste estudo, propor um modelo conceptual original de antecedentes e consequentes da Satisfação no Trabalho. Igualmente, pretende-se seguir as linhas orientadoras de Prajogo (2019) que nota que os estudos desenvolvidos se concentram meramente, ou na examinação dos antecedentes ou dos consequentes. Desta forma, esta pesquisa, à semelhança da do autor, pretende combinar ambas, desenvolvendo um estudo mais completo sobre satisfação no trabalho.

Consequentemente, o objetivo principal e os secundários, não só dão resposta à questão como contribuem para a literatura académica sobre satisfação no trabalho, na medida que se propõe e desenvolve um agrupamento tanto de antecedentes como de consequentes da satisfação no trabalho diferentes, que visam preencher as lacunas encontradas.

## **1.2. Estrutura do trabalho**

A presente dissertação está dividida, na sua totalidade, em 6 capítulos, sendo o presente o seu 1º, seguindo-se da revisão da literatura, modelo conceptual e hipóteses de investigação, metodologia de investigação, resultados e por fim as conclusões. Este 1º capítulo contém um enquadramento ao tema e definição dos objetivos propostos e como será a estruturação do trabalho.

Relativamente ao 2º capítulo, este diz respeito à revisão da literatura, nomeadamente um levantamento teórico dos principais estudos sobre a satisfação no trabalho e sobre as variáveis antecedentes e consequentes da temática. Desta forma, será apresentada a importância e pertinência de cada variável em contexto académico bem como organizacional, as definições aportadas por diversos autores e os correlacionamentos entre as variáveis que foram suportados por estudos anteriores.

O 3º capítulo diz respeito ao modelo conceptual e às hipóteses de investigação, ou seja, será apresentado o modelo conceptual desenvolvido com as distintas hipóteses de investigação que interligam as variáveis em estudo.

No que diz respeito ao 4º capítulo, este aborda a metodologia de investigação, ou seja, as estratégias utilizadas para realizar a pesquisa. Desta forma, primeiramente será indicada a

população, seleção e caracterização da amostra, uma breve explicação do método de recolha de dados, i.e., questionário, a sua divulgação e construção. Também será indicada as escalas utilizadas para a construção do questionário e os resultados do pré-teste. Por fim, será apresentada a análise estatística dos dados nomeadamente a análise fatorial exploratória e confirmatória utilizando os *softwares* estatísticos IMB SPSS v.25 e IMB SPSS AMOS v.25.

Em relação ao 5º capítulo, serão apresentados os resultados inerentes à pesquisa realizada. Assim, será exposta a análise descritiva das variáveis, o modelo estrutural e os resultados do teste de hipóteses onde será feita a discussão relativa aos resultados obtidos que corroboram ou não as hipóteses anteriormente definidas.

Por fim, no 6º capítulo encontram-se as conclusões deste estudo, mais concretamente será feita uma síntese conclusiva dos principais resultados encontrados e objetivos alcançados, bem como será apresentado os principais contributos teóricos e práticos da dissertação. Também serão descritas as limitações encontradas e apresentadas algumas linhas orientadoras para estudos futuros.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Introdução

Com o presente capítulo pretende-se especificar a base teórica correspondente ao conjunto de considerações, no campo da satisfação no trabalho e das variáveis antecedentes e consequentes, das quais constituem o modelo em estudo, recorrendo a livros e artigos científicos. Esta dissertação terá como base única os trabalhadores do território português, sendo que não se irá limitar a um sector de trabalho específico.

Primeiramente, será contextualizada a satisfação no trabalho num âmbito histórico, e de como foi, ao longo do tempo, ganhando importância dentro das organizações. Sendo a satisfação no trabalho uma área do *marketing* interno, este também será abordado superficialmente de forma a situar a temática num contexto de *marketing*. Seguidamente, serão abordadas as várias definições aportadas por diversos autores de distintas áreas de estudo, relativamente à satisfação no trabalho, e ulteriormente, será referida a importância e a pertinência do estudo deste tema para o bom funcionamento das organizações. Por último, será feito um breve resumo das variáveis antecedentes, bem como das variáveis consequentes, e as suas ligações com a Satisfação no Trabalho.

## 2.2.Satisfação no Trabalho

### 2.2.1. História

É do conhecimento geral que uma das principais metas e/ou objetivos das organizações é a criação de lucro, para que assim possam prosperar e ser bem-sucedidas, e que, o *marketing*, concentra-se em trabalhar em prol da satisfação dos clientes com o intuito de os tornar leais e assim ligá-los à organização. Mas, segundo Almeida (2016), as organizações só subsistem se houver pessoas e por isso a preocupação exclusiva com os clientes demonstrou não ser suficiente para o sucesso da mesma.

Neste contexto, existe hoje um grande reconhecimento da importância e da eficácia dos recursos humanos (i.e. trabalhadores) para o sucesso, pois o desenvolvimento e crescimento contínuo de uma organização depende muito da alta produtividade dos seus trabalhadores (Pires, 2018; Pradhan *et al.*, 2019; Sibhoko & Bayat, 2019). Dessa importância nasce a indispensável preocupação com as necessidades dos colaboradores, trabalhando a sua satisfação, pois “(...) o sucesso de qualquer organização depende de trabalhadores que gostem dos seus empregos e se sintam recompensados pelos seus esforços” (Javed, Balouch, & Hassan, 2014, p.120). Isto porque “(...) os trabalhadores satisfeitos tendem a estender mais esforços para os seus trabalhos” e desta forma produzirão mais tornando-se “(...) relevantes para qualquer organização (...)” (Sibhoko & Bayat, 2019, p.71). Desta forma, o estudo da satisfação no trabalho torna-se uma área de muito interesse para a gestão, recursos humanos e para o *marketing*.

Numa conjuntura histórica esta problemática foi inicialmente explorada a partir de 1910, no cume do taylorismo e na indústria norte-americana. Os assuntos com o pessoal eram tratados pelo *employment management* (gestão de emprego) ou pelo *personnel office* (serviço de pessoal) havendo já, portanto, responsáveis nessa determinada área, demonstrando assim o interesse pelos trabalhadores (Cunha *et al.*, 2012). No entanto, apesar de Taylor se ter concentrado nos trabalhadores (Murad, Zayed, & Mukul, 2013), o estudo sobre a satisfação no trabalho começou a ser explorado mais intensivamente a partir de 1930 (Judge *et al.*, 2017).

Como já referido, o estudo da satisfação no trabalho, é uma área com grande interesse para o *marketing* e poderá ser encontrada no chamado *Marketing* Interno. Segundo Grönroos (2001, p.330) “o *marketing* interno parte do conceito de que os trabalhadores são um primeiro mercado, interno, para a organização” e que é necessário recorrer “(...) a uma abordagem de *marketing* direcionada para motivar os trabalhadores” por forma a “(...) implementar e integrar estratégias organizacionais em direção [ao] cliente” (Ahmed & Rafiq, 2002, p.10), já que são estes que, em última instância, promovem a lealdade dos clientes (Ahmed & Rafiq, 2002). Por outras palavras, “*marketing* interno é uma filosofia em como tratar os trabalhadores” (Sohail & Jang, 2017, p.68) e isto deve-se à noção de que, para se ter clientes satisfeitos, é necessário que se tenham trabalhadores satisfeitos (Sohail & Jang, 2017).

Segundo Ahmed e Rafiq (2002) esta problemática é considerada como sendo a primeira das três fases do *marketing* interno, designada por Motivação e Satisfação do Trabalhador. Esta fase, segundo os mesmos autores, surge da necessidade em melhorar a qualidade dos serviços e da posterior compreensão de que os trabalhadores, não sendo máquinas, produzem níveis de *performance* inconsistentes. A solução encontrada para minimizar essa inconsistência foi a de trabalhar a motivação e satisfação do trabalhador, pois “a partir deste ponto, foi hipotetizada a importância da satisfação dos trabalhadores como um parâmetro importante que impacta a satisfação do cliente” (Ahmed & Rafiq, 2002, p.4). Também Joseph (1996) considera que, para que haja um melhoramento no atendimento das necessidades dos clientes, é importante que a gestão dos recursos humanos e as práticas de *marketing* interno que visam satisfazer os trabalhadores, sejam implementadas em todos os níveis da organização por forma a responder às necessidades dos colaboradores.

### 2.2.2. Definições

Devido à longevidade deste estudo, a satisfação no trabalho foi introduzida e definida de inúmeras maneiras e por diversos autores (Alfayad & Arif, 2017).

Judge *et al.*, (2017) consideram o trabalho de Hoppock em 1935, o primeiro estudo de referência sobre o tema, no entanto, a definição mais conhecida e usada atualmente para explicar a satisfação no trabalho é a de Locke (Murad *et al.*, 2013). Locke (1969, p.316) define satisfação no trabalho como “(...) o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do seu trabalho” e ainda acrescenta que esse estado emocional provém da “(...) relação percebida entre o que se quer do trabalho e o que se percebe que ele oferece”

Pode-se encontrar ao longo da vasta literatura sobre o tema, várias teorias que tentam explicar este conceito. Em 1943, Maslow desenvolveu uma teoria sobre a satisfação através das necessidades humanas, em que estas eram apresentadas numa pirâmide de cinco níveis e eram denominadas hierarquicamente em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. Assim, a satisfação era alcançada através da realização de cada nível da pirâmide, sendo que para satisfazer as necessidades do segundo patamar, as do primeiro tinham que estar asseguradas, e assim sucessivamente, cabendo aos líderes a responsabilidade de garantir que estas fossem satisfeitas (Sibhoko & Bayat, 2019).

Uma outra teoria que pretende explicar a satisfação, através da motivação, é a descrita por Herzberg, juntamente com Mausner e Snyderman (1959). Estes tentaram descobrir quais os fatores que levavam à satisfação e quais os que levavam à insatisfação. Posteriormente os dividiram em fatores de higiene, que estão relacionados com o ambiente de trabalho, e que podem levar à insatisfação (i.e. política da organização, salários, supervisão, relações com os colegas, segurança e condições de trabalho) e em fatores motivacionais, que são os que realmente motivam e satisfazem os trabalhadores (i.e. reconhecimento, realização, promoção, crescimento, trabalho e responsabilidade). Contudo Herzberg *et al.*, (1959) argumentam que na falta de algum fator de higiene (ex. salário) é garantido que os trabalhadores irão sentir insatisfação, mas que não garante satisfação caso esse fator esteja presente na empresa e vice-versa. Por outras palavras, Herzberg *et al.*, (1959) consideram que a satisfação e a insatisfação são dois fenómenos distintos. Locke (1969), no entanto, aponta falhas na teoria de Herzberg *et al.*, (1959) argumentando que pelas suas suposições

nunca haveria satisfação real porque todos os trabalhadores têm uma percepção individual de satisfação e que também, os fenômenos de satisfação e insatisfação não poderiam ser considerados como independentes pois “as causas da satisfação no trabalho não estão apenas no trabalho nem no homem, mas sim do relacionamento entre elas” (Locke, 1969, p.319).

Devido à crise mundial do petróleo em 1973, as empresas foram obrigadas a fazer reajustamentos apressados na produção, deixando para segundo plano a preocupação com os trabalhadores e após um período omisso nesta matéria, onde foi sentida a complexidade e incerteza dos mercados, que dificultaram a obtenção dos resultados desejados, foi-se retomando a consciência da importância do fator humano para a superação destes obstáculos (Cunha *et al.*, 2012). Assim, no final da década de 90, uma outra interpretação sobre satisfação no trabalho é dada por Spector (1997, p.2) em que este a define como “a medida em que as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus trabalhos” e ainda que pode ser considerada como “um sentimento global sobre o trabalho ou como uma constelação relacionada de atitudes sobre vários aspetos ou facetas do trabalho”, por outras palavras, satisfação no trabalho é o quanto os trabalhadores gostam dos seus trabalhos e dos diferentes aspetos destes. Spector (1997) considera que as facetas mais comuns do trabalho são

Valorização, comunicação, colegas de trabalho, benefícios adicionais, condições de trabalho, natureza do próprio trabalho, organização em si, políticas e procedimentos da organização, remuneração, crescimento pessoal, oportunidades de promoção, reconhecimento, segurança e supervisão (p.3).

Estas, apesar de terem sido identificadas nos anos 90's, são ainda referidas em artigos atuais (ver Lu, While, & Barriball, 2005; Pires, 2018).

Hulin e Judge (2003, p.255) interpretam a satisfação no trabalho como uma abordagem multidimensional, onde essa satisfação é vista como uma “(...) resposta psicológica ao seu trabalho” onde “essas respostas têm componentes cognitivos (racionais), afetivos (ou emocionais) e comportamentais”. Assim a satisfação provém “(...) das características do trabalho, respostas emocionais a eventos que ocorrem no trabalho e a disposições comportamentais (...)” (Hulin & Judge, 2003, p.256). Nguyen, Taylor e Bradley, (2003) também consideram que a satisfação no trabalho é multidimensional, no entanto, atribuem à multidimensionalidade os vários domínios do trabalho, indo de encontro com algumas facetas do trabalho identificadas por Spector (1997).

Enquanto Cranny, Smith e Stone (1992) e Robbins e Coulter (1996) atribuem à satisfação no trabalho uma experiência e uma atitude geral de um colaborador no seu posto de trabalho, De Grip, Sieben e Stevens (2009) dão uma definição mais complexa ao conceito referindo-se a este como tendo uma vertente intrínseca (referindo-se às competências, trabalho em si e condições de trabalho) e uma extrínseca (referindo-se a referências de trabalho). Estes autores ainda consideram que a satisfação intrínseca “consiste em satisfação com conteúdo de trabalho; autonomia de trabalho; horas de trabalho; pressão de trabalho; segurança no trabalho; atmosfera de trabalho; e gestão do trabalho em si” sendo que as extrínsecas consistem em “satisfação com nível salarial; e perspectivas de carreira”. Esta definição de satisfação assemelha-se em parte à Teoria proposta por Herzberg *et al.*, (1959).

Murad *et al.*, (2013, p.15) definem satisfação no trabalho como uma “(...) sensação de realização e sucesso de um trabalhador no trabalho” e posteriormente Aristovnik, Kovač, Leben e Tomažević (2018, p.129) descrevem-na como uma “(...) sensação agradável que uma pessoa tem quando suas expectativas do trabalhado foram satisfeitas”. Por outro lado, Sinha e Kumar (2012, p.25) centralizam a satisfação numa “(...) questão de um indivíduo comparar as suas expectativas de trabalho e vida com as realmente oferecidas”.

Devido à natureza complexa da satisfação no trabalho, pode-se observar pelas definições acima citadas, que esta pode ser estudada através de várias abordagens (Sibhoko & Bayat, 2019). “A satisfação no trabalho (...) pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes” (Murad *et al.*, 2013, p.15) e “portanto, não há maneira definida de medir a satisfação no trabalho” (Sibhoko & Bayat, 2019, p.73). Já Locke (1969) apontava que o conceito de satisfação no trabalho era motivo de controvérsia por não haver consenso entre os pesquisadores. Alguns autores definem-na como sendo uma atitude enquanto outros consideram-na como sendo um estado emocional relacionado com os sentimentos. Brief e Weiss (2002, p.175) acreditam que “(...) a satisfação no trabalho é, de facto, uma atitude (...)”, no entanto, consideram como consistente a visão emocional que os autores assumem para a temática.

Mesmo com uma vasta variedade de definições dadas ao longo dos anos por diversos autores, em estudos mais recentes pode-se encontrar também autores que definem a satisfação no trabalho recorrendo a conceitos mais clássicos sobre o tema, nomeadamente de Locke (ver Yousef, 2017; Pradhan *et al.*, 2019; Prajogo, 2019) e de Spector (ver Lu *et al.*, 2005; Antoncic & Antoncic, 2011; Javed *et al.*, 2014).



Para fins desta dissertação, será adotada uma perspectiva emocional, operacionalizando-a de forma global, ou seja, não será dividida em múltiplas dimensões ou facetas, de acordo com os autores Netemeyer, Boles, McKee e McMurrian (1997) e Judge, Bono e Locke (2000).

### **2.2.3. Impactos**

Posto isto, a importância de se estudar a satisfação no trabalho, segundo Spector (1997), é primeiramente, devido a uma perspectiva humana, pois as pessoas merecem ser bem tratadas e sentirem-se bem e, em segundo lugar, por uma perspectiva mais utilitarista, pois a satisfação poderá afetar o comportamento organizacional. Também, esta importância é devido à forma de como os trabalhadores encaram o seu posto de trabalho, pois atualmente procuram gostar realmente do que fazem, satisfazendo as suas expectativas de realização pessoal (Cunha *et al.*, 2012). Assim, e segundo Nguyen *et al.* (2003, pp.2-3), a satisfação no trabalho “(...) é um preditor importante de bem-estar geral” e “(...) um preditor forte do comportamento e do desempenho de um trabalhador”, tornando-se, portanto, o “(...) foco de inúmeros estudos recentes”.

Consequentemente, a ideia de que a satisfação no trabalho é importante para as organizações é antiga, mas pertinente. Inúmeros autores, que se dedicaram a estudá-la, partilham da ideia de que este é um tema muito importante para o sucesso, sobrevivência e produtividade da empresa (De Grip *et al.*, 2009; Pradhan *et al.*, 2019) pois “a satisfação dos trabalhadores tende a impactar positivamente o crescimento da empresa” (Antoncic & Antoncic, 2011, p.599), “(...) contribuindo assim para uma realização eficiente e efetiva dos objetivos da organização” (Aristovnik *et al.*, 2018, p.130).

Com isto, existem inúmeros fatores que podem influenciar o nível de satisfação dos trabalhadores, tais como as remunerações e recompensas, as condições e ambiente de trabalho, a autonomia dada aos trabalhadores, a comunicação organizacional ou até mesmo a segurança (Sinha & Kumar, 2012; Sarker & Ashrafi, 2018). Sinha e Kumar (2012, p.27), afirmam que “para a maioria dos colaboradores, o trabalho também preenche a necessidade de interação social”, desta forma, consideram que o relacionamento com os colegas, bem como o tipo de liderança, têm um impacto na satisfação do trabalhador. Os mesmos autores

também identificam que o reconhecimento dado tem um papel importante na satisfação pois, quando os trabalhadores são distinguidos pelo seu bom desempenho, para além de ficarem satisfeitos por terem alcançado uma meta estabelecida, ficam mais motivados a conseguir uma ainda maior, ou seja, obtêm um máximo desempenho na sua função (Shen & Tang, 2018). Por conseguinte, Hussein, Moriarty, Stevens, Sharpe e Manthorpe (2014, p.394) incentivam a “(...) criação de um ambiente de trabalho mais fortalecedor, incentivando a moral (...)” para que esse fim seja concretizado.

Também, como já mencionado, a satisfação no trabalho é de grande importância para as organizações no sentido em que estes, ao estarem satisfeitos, trabalharão em prol da concretização dos objetivos organizacionais (Pradhan *et al.*, 2019). Isto porque, pesquisas anteriores revelaram uma ligação entre a satisfação no trabalho e uma maior lealdade e comprometimento por parte dos trabalhadores (Murad *et al.*, 2013; Sarker & Ashrafi, 2018) levando a que apresentem uma maior produtividade e *performance* no seu trabalho (Murad *et al.*, 2013; Sibhoko & Bayat, 2019) refletindo-se numa melhor qualidade de serviço que, em último nível, satisfará os clientes (Hussein *et al.*, 2014; Aristovnik *et al.*, 2018). Igualmente, como anteriormente referido, a satisfação no trabalho, tem impacto na vida em geral de um colaborador (Brief & Weiss, 2002) pois, “(...) os trabalhadores que estão satisfeitos no trabalho também tendem a ter vidas mais felizes e saudáveis” (Fritzsche & Parrish, 2005, p.195).

Pode-se assim concluir que a satisfação no trabalho é de facto um tema de grande interesse não só para as organizações e para os seus trabalhadores, como para os que a estudam (Lu *et al.*, 2005) e por isso, seguidamente, será abordado, em maior profundidade, alguns antecedentes e consequentes desta satisfação.

## 2.3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho

### 2.3.1. LMX

*Leader-member exchange* (LMX) , inicialmente chamada de *vertical dyad linkage* (VDL) (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973), é uma teoria relacionada com a liderança que recai sobre a qualidade do relacionamento entre os líderes e os subordinados (Stringer, 2006).

A liderança, segundo Almeida (2016, p.223), “(...) pode ser entendida como a capacidade de influenciar o comportamento dos outros através do seu empenho voluntário na adoção de uma postura previamente definida”.

Assim, e segundo a teoria LMX, o tipo de liderança e de relacionamento com o líder é diferente para cada trabalhador dentro das respectivas unidades de trabalho (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). A qualidade destes relacionamentos, resultam do tipo de troca de trabalho (Morrow, Suzuki, Crum, Ruben, & Pautsch, 2005) e das interações comportamentais entre líder e liderado (Liao, Chen, & Hu, 2018), que por sua vez influenciam o estilo de liderança (Ai-Hua, Yang, & Guo-Tao, 2018).

Esta teoria veio para contrapor a teoria que vinculava até á data, a *Average Leadership Syle*, que assumia que “(...) o comportamento dos líderes em relação aos seus membros é consistente ao longo do tempo e homogéneo em relação aos membros (...)” (Dansereau *et al.*, 1973, p.185) e que “(...) os membros de uma unidade organizacional que se reportam ao mesmo superior são suficientemente homogéneos e que podem ser considerados como uma única entidade” (Dansereau, Graen, & Haga, 1975, p.47). Desta forma, LMX assume que “cada um traz características físicas únicas, atitudes, aparência, habilidades, personalidade, experiência, idade e histórico para a interação” (Dienesch & Liden, 1986, p.626), e que por isso a relação entre líder e liderado é diferente para todos os chefiados da empresa.

Graen e Uhl-Bien (1995) consideram que o LMX incorpora na sua base uma abordagem dos relacionamentos das teorias de liderança (líder, seguidor e relacionamento) e por isso é um conceito que encerra numa tripla vertente, nomeadamente respeito, confiança e obrigação. O respeito e a confiança são considerados como sendo mútuos e recíprocos em relação ao

outro e o último diz respeito à expectativa de que, a obrigação de interação com o outro, a longo prazo, se desencadeie em uma parceria. Os mesmos autores acrescentam ainda que o respeito, a confiança e a obrigação são relativas às características dos relacionamentos e aos comportamentos no trabalho em vez de se tratar de um relacionamento pessoal ou de amizade.

Consequentemente Dienesch e Liden (1986), reconheceram que se formam dois tipos de grupos dentro dos liderados: o *in-group*, que é composto por liderados que apresentam um maior e melhor relacionamento com o líder disfrutando de uma relação de confiança e de suporte (Hill, Morganson, Matthews, & Atkinson 2015); e o *out-group* que é composto por liderados que apresentam um relacionamento mais formal e de baixa interação e confiança com o líder.

Desta forma, as relações dos trabalhadores dentro do *in-group* e *out-group* são caracterizadas por relações de LMX de alta qualidade e de baixa qualidade respetivamente. O LMX de alta qualidade (que Graen e Uhl-Bien (1995, p.230) denominaram como “(...) relacionamentos/parceria maduros”) reflete mais benefícios para os trabalhadores na medida em que os líderes, transmitem maiores poderes de decisão aos seus subordinados (Shen, 2019) dando-lhes uma maior atenção e fornecendo apoio emocional, orientação necessária, mais reconhecimento e incentivos (Lai, Chow, & Loi, 2018), ou seja, existe mais confiança, respeito e lealdade, fazendo com que os trabalhadores se sintam mais seguros e apresentem melhorias nas suas capacidades no trabalho (Morrow *et al.*, 2005), e em oposição, o LMX de baixa qualidade, reflete desconfiança, baixo respeito e falta de lealdade (Morrow *et al.*, 2005). Isto faz com que estes não se sintam motivados no seu trabalho, já que possuem menos recursos para o desempenhar, tornando-se assim, mais difícil de alcançar os objetivos propostos (Lai *et al.*, 2018). Estes trabalhadores não se sentem valorizados nem respeitados dentro da sua equipa (Shen, 2019), o que os poderá levar a conflitos com os supervisores, depressão e redução de autoestima (Frone, 2000).

Os trabalhadores que pertencem ao *in-group*, para retribuir todas estas regalias “(...) aceitam mais tarefas e mostram mais ajuda aos colegas (...)” (Shen, 2019, p.7), originando resultados positivos para toda a organização, aprimorando o seu desempenho geral e alcançando uma vantagem competitiva no mercado (Stringer, 2006).

A correlação entre LMX e satisfação no trabalho tem vindo a ser estudada pela literatura ao longo dos anos (Stringer, 2006; Bhal, Gulati, & Ansari, 2009), e vários autores suportam que, com um LMX de alta qualidade os trabalhadores estão mais propensos a sentirem uma maior satisfação no trabalho (Hill *et al.*, 2015; Lai *et al.*, 2018) porque, como gozam de relacionamentos que contam com uma maior atenção e apoio do líder (Morrow *et al.*, 2005), sentem que são bem tratados e isso reflete-se na forma como encaram o seu trabalho de maneira que apresentam maiores níveis de satisfação com o mesmo (Stringer, 2006; Lapierre & Hackett, 2007; Bhal *et al.*, 2009).

Assim sendo, propõem-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1: O LMX de alta qualidade está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

### **2.3.2. TMX**

Um bom relacionamento com os colegas de trabalho é fundamental para o bem-estar individual e geral dentro de uma empresa pois os trabalhadores despendem muitas horas com os colegas, interagindo com estes diariamente (Love & Forret, 2008).

Desta forma, *Team-member Exchange* (TMX) refere-se a uma teoria sobre a perceção do trabalhador sobre a qualidade dos relacionamentos com os colegas de trabalho (Seers, 1989). Assim, é avaliada a reciprocidade relativamente à contribuição de ideias, *feedback* e ajuda entre um trabalhar e a sua equipa, que refletem até que ponto os trabalhadores estabelecem-se como “*team-players*” (Seers, Petty, & Cashman, 1995).

Esta teoria foi desenvolvida por Seers (1989), através da adaptação da abordagem LMX, porque, segundo Seers *et al.*, (1995, p.21), ambas “(...) baseiam-se na lógica de que os relacionamentos, e não as posições dos trabalhadores, são os blocos de construção da estrutura organizacional”. Os mesmos autores referem que ambas as teorias se baseiam numa troca recíproca, diferindo apenas no sentido da relação, onde TMX assume um sentido horizontal, entre colegas, e o LMX assume um sentido vertical, entre líder e liderado.

Apesar das pesquisas sobre as relações de TMX serem escassas (Chen, 2018), existe literatura suficiente que sustenta que estas variam em termos de conteúdo e intensidade (Love & Forret, 2008), ou seja, realçam a importância e os benefícios de se ter um TMX de alta qualidade e as desvantagens e os prejuízos de se ter um TMX de baixa qualidade. Sendo assim, quando os trabalhadores se sentem como parte da equipa, ou seja, experienciam um TMX de alta qualidade, sentem-se mais inclinados em ajudar os colegas da equipa (Duan, Xu, & Frazier, 2018), nomeadamente comunicando abertamente, fornecendo informação e *feedback* construtivo (Wang & Hollenbeck, 2018). Dessa forma, usufruem de experiências de trabalho mais agradáveis e de relacionamentos mais respeitáveis, confiáveis (Banks *et al.*, 2014) e satisfatórios (Seers *et al.*, 1995). Estes relacionamentos promovem apego social (Banks *et al.*, 2014) o que atenua em grande dimensão os conflitos (De Wit, Greer, & Jehn, 2012) pois os trabalhadores reconhecem a capacidade de cada um e respeitam-na, o que contribui para um desempenho geral mais eficaz (Dierdorff *et al.*, 2011). Em contrapartida, quando os trabalhadores experienciam um TMX de baixa qualidade significa que estão focados em si próprios, nas suas recompensas e prestígio individual (Willems, 2016) o que pode gerar relacionamentos problemáticos dentro da equipa (Banks *et al.*, 2014), pois há pouca partilha de informação resultando numa baixa confiança (Duan *et al.*, 2018) e desrespeito (Chen, 2018) o que leva a frustração e baixo desempenho em grupo (Dierdorff *et al.*, 2011).

Como a qualidade do TMX é um indicador da eficácia das relações entre os membros de uma equipa de trabalho, quando estas são de qualidade, “(...) proporcionam experiências satisfatórias aos membros” (Seers *et al.*, 1995, p.23) o que contribui para a satisfação geral do colaborador no trabalho. Igualmente, Tse e Dasborough (2008), consideraram que a satisfação no trabalho é um dos principais resultados do trabalho providenciados pelo TMX, já que este último está relacionado com respostas emocionais tal como a satisfação no trabalho. Assim sendo, a relação entre TMX e Satisfação no Trabalho é empiricamente sustentada, de forma a que estudos, como o de Banks *et al.*, (2014), concluem que um bom relacionamento TMX impacta positivamente a satisfação de um trabalhador.

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H2: O TMX de alta qualidade está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

### 2.3.3. Reconhecimento

Como anteriormente referido, os trabalhadores contribuem para o desenvolvimento das organizações e, como tal, estudos recentes apontam que o reconhecimento atribuído aos mesmos é fundamental para os motivar a trabalhar mais e melhor (Albalooshi, Ali, & Al-Ansi, 2017). A pesquisa sobre o tema, no entanto, tem sido muito pouco abordada pelos investigadores e por isso não existe uma definição clara sobre o que é o reconhecimento dos trabalhadores (Gilbert & Kelloway, 2018). Fisher e Ackerman (1998, p.264) definem reconhecimento como “(...) uma expressão pública de apreciação dada por um grupo a indivíduos que assumem comportamentos desejados” e Yukl, Gordon e Taber (2002, p.21) ainda acrescentam que este “(...) é dado frequentemente em conjunto com recompensas tangíveis”. Alias, Nokman, Ismail, Koe e Othman (2018, p.644) também consideram que o “reconhecimento é um tipo de benefício que um funcionário deve ganhar devido às suas conquistas e esforços no trabalho”, desta forma, quando a empresa reconhece o bom trabalho dos seus trabalhadores está a demonstrar o quanto as suas conquistas são valorizadas e apreciadas (Tessema, Ready, & Embaye, 2013).

Este conceito é visto maioritariamente como sinónimo de recompensas monetárias, no entanto, “o reconhecimento de trabalhadores pode assumir várias formas e vir de várias fontes (...)” (Gilbert & Kelloway, 2018, p.524). Apesar de haver pouca atenção dada aos programas de recompensas não monetários (Long & Shields, 2010), os empregadores devem acreditar que reconhecer os esforços dos trabalhadores é uma forma válida de reconhecimento (Alias *et al.*, 2018), porque estes têm valores, atitudes, interesses e expectativas diferentes, ou seja, existem trabalhadores que “(...) podem ser mais motivados por reconhecimentos e elogios (...)” do que por dinheiro (Alias *et al.*, 2018, p.645). Também, a adoção de programas de recompensas não monetárias é uma forma menos dispendiosa de reconhecer os trabalhadores (Long & Shields, 2010), pois pode ser uma simples nota de agradecimento, programas de empregado do mês (Jaworski, Ravichandran, Karpinski, & Singh, 2018), elogiar o bom trabalho feito (Alias *et al.*, 2018), um comunicado publico no trabalho perante os colegas ou até mesmo uma simples felicitação em uma conversa no corredor, dada pelo supervisor ao trabalhador (Fisher & Ackerman, 1998).

A pesquisa de Brun e Dugas (2008) contribuiu significativamente para a literatura sobre o reconhecimento dos trabalhadores, pois identificaram que o mesmo pode vir de interações verticais (que vêm do chefe, gerente e/ou líder), horizontais (que vêm dos colegas de trabalho), e que também pode ter uma origem externa provenientes do bom relacionamento com os clientes, fornecedores, consultores e parceiros. Desta forma, os autores identificaram que o reconhecimento é um elemento social, pois diz respeito à ligação entre a organização, colaboradores e comunidade.

Apesar do reconhecimento ser uma ótima maneira de elevar a moral dos trabalhadores, este, quando mal aplicado, pode gerar consequências negativas. O reconhecimento não monetário pode causar inveja aos colegas e deprimi-los (Fisher & Ackerman, 1998; Tessema *et al.*, 2013) e, igualmente, o reconhecimento monetário pode promover comportamentos individualistas e desencorajar a cooperação entre trabalhadores, levando a acusações de favoritismo e preconceito de supervisão (Long & Shields, 2010). O uso recorrente de uma só forma de reconhecimento pode também o banalizar, e por estas razões os programas de recompensas devem ser uma mistura saudável entre ambos os tipos de reconhecimento, e devem ser aplicados prudentemente de forma a não passar uma má imagem aos trabalhadores (Long & Shields, 2010).

O reconhecimento tem sido alvo de pouca atenção por parte dos autores como um fator que leve à satisfação no trabalho (Tessema *et al.*, 2013), no entanto, o mesmo é apontado como uma necessidade básica dos indivíduos (Brun & Dugas, 2008), tanto que já Maslow (1943), o considerou, na sua teoria das necessidades humanas, como um dos parâmetros que leva à satisfação e também Herzberg *et al.*, (1959), consideraram na teoria de dois fatores, que o reconhecimento era um fator motivacional que leva à satisfação dos trabalhadores. Igualmente, e de acordo com os estudos de Appelbaum & Kamal, (2000) e Alias *et al.*, (2018), o reconhecimento, como a atribuição de bônus ou simplesmente de elogios, deve ser administrado aos trabalhadores para que estes se sintam valorizados pelo seu esforço, pois, desta forma, ficarão mais satisfeitos com o seu trabalho (Appelbaum & Kamal, 2000; Alias *et al.*, 2018).

Pelo acima mencionado, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H3: O Reconhecimento está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**



### 2.3.4. Segurança no Trabalho

A partir dos anos 80/90 a problemática da segurança no trabalho ganhou uma maior importância teórica por parte dos investigadores interessados na área da qualidade do trabalho (Gallie, Felstead, Green, & Inanc, 2017). Este interesse advém do aumento da concorrência global e das dificuldades económicas combinadas com mudanças drásticas na natureza do trabalho, nomeadamente o *downsizing*, cortes de custos, despedimentos e redução de contratos efetivos (Salladarré, Hlaimi, & Wolff, 2011; Jiang & Probst, 2016) que condicionaram a perceção de segurança que um trabalhador precisa para manter a sua habilidade no trabalho, pois sente que o seu futuro está em risco (Salladarré *et al.*, 2011; Richter & Näswall, 2019).

Desta forma, segurança no trabalho é definida como as "(...) expectativas de uma pessoa sobre a continuidade numa situação de trabalho" (Davy, Kinicki, & Scheck, 1997, p.323) onde é dado aos trabalhadores a "(...) garantia razoável de que eles não serão demitidos, mesmo durante ciclos económicos difíceis" (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001, p.66).

Gallie *et al.*, (2017, p.38) identificaram três aspetos do trabalho que afetam a perceção de um trabalhador em relação à sua segurança: "características do trabalho em termos de contrato e classe; a natureza das condições do mercado de trabalho e o contexto organizacional".

De acordo com os mesmos autores, e relativamente aos termos de contrato, estes apontam que existe uma maior insegurança por parte dos trabalhadores que têm contratos de trabalho temporários contrariamente a aqueles que usufruem de contratos efetivos, e comparativamente à classe social dos trabalhadores pois, aqueles que fazem parte de uma classe social mais baixa tendem a ser mais inseguros no que diz respeito aos seus trabalhos do que aqueles que pertencem a uma classe social mais alta.

As condições do mercado de trabalho também são apontadas pelos autores como um fator determinante do nível de perceção de segurança de um trabalhador, visto que quando ocorrem mudanças económicas drásticas, em especial nos trabalhos considerados sazonais e em setores onde há muita pouca oferta de trabalho (Heaney, Israel, & House, 1994), verifica-se um aumento da taxa de desemprego geral o que acentua a insegurança na qual os

trabalhadores vivem, pois correm o risco de serem despedidos. Contrariamente, quando as taxas de empregabilidade são altas, os trabalhadores reportam uma maior segurança quanto aos seus trabalhos, pois estas são indicativas de que as condições do mercado de trabalho são mais favoráveis (Chung & van Oorschot, 2011).

Gallie *et al.*, (2017), por último, indicam que as organizações que recorrem em grande parte ao uso da tecnologia são mais propensas a causar instabilidade no trabalho. Isto porque, os recursos humanos, em especial em relação a postos de trabalho que não requerem muita habilitação académica, estão a ser substituídos em grande escala por maquinarias que reproduzem o seu trabalho com uma maior eficiência (Lee, Huang, & Ashford, 2018).

Alguns dos fatores acima mencionados não estão sob controlo das empresas, no entanto, as organizações devem adotar comportamentos que garantam e maximizem a segurança percebida pelos seus trabalhadores nomeadamente condições, salários e benefícios justos e assim, desta forma, o trabalhador, confiante de que a empresa assegurará da melhor forma o seu posto de trabalho, ficará mais motivado para atingir os objetivos da organização e manterá relacionamentos positivos com esta (Jiang & Probst, 2016). Assim sendo, existe uma relação de troca entre a organização e os trabalhadores, onde os primeiros, ao garantirem a segurança de um trabalhador levam a que os segundos, retribuam em forma de desempenho e lealdade (Richter & Näswall, 2019).

A segurança no trabalho, apesar de ter sido considerada por Herzberg *et al.*, (1959) como um fator que caso não exista leva à insatisfação, mas a sua existência não provoca necessariamente satisfação, foi considerada como uma variável que tem uma ligação muito forte com a satisfação de um trabalhador (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Bansal *et al.*, (2001) consideram que, quando uma empresa consegue proporcionar segurança aos seus trabalhadores, estes demonstram um maior nível de satisfação no trabalho, igualmente como os estudos de Gazioglu & Tansel, (2006) e de Richter & Näswall, (2019), que comprovam que existe uma relação forte e positiva entre um trabalhador seguro e um trabalhador satisfeito.

Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H4: A Segurança no Trabalho está relacionada positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

### 2.3.5. *Empowerment*

Devido às condições instáveis do mercado que se vivenciam nos dias de hoje, as empresas recorrem às ideias e à criatividade dos seus recursos humanos, como uma forma de vantagem competitiva sustentável (Spreitzer, 2008; Yin, Wang, & Lu, 2018). Consequentemente, para que todos os trabalhadores sejam envolvidos nas tomadas de decisões, as organizações concedem-lhes mais *empowerment*, para que, dessa forma, possam tomar mais iniciativas dando uso aos seus conhecimentos e aptidões (Spreitzer, 2008; Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012; Yin *et al.*, 2018).

Este conceito remonta ao movimento das relações humanas e apesar de, hoje em dia, uma grande parte das organizações utilizar diversas formas de *empowerment*, a adoção deste conceito só ascendeu em larga escala a partir dos anos 90 (Maynard *et al.*, 2012; Kim & Fernandez, 2017).

De acordo com Gounaris (2008), este conceito refere-se à permissão e ao poder dado aos trabalhadores para que tomem decisões sobre o seu trabalho, ou seja, através de estratégias organizacionais que fortalecem a autoeficácia e confiança (Ugboro & Obeng, 2000), os trabalhadores sentem a liberdade de contribuir com as suas ideias e criatividade sem terem medo de sofrer represálias caso algo corra de forma contrária ao desejado (Bansal *et al.*, 2001). Conger e Kanungo (1988) e Bowen e Lawler (1992) ainda acrescentam que dar *empowerment* é uma forma de pedir aos trabalhadores sugestões criativas e eficazes de novos produtos e/ou serviços.

Para implementar estratégias que promovem o *empowerment*, as organizações necessitam aumentar o acesso a informações e recursos da empresa, mudar as políticas da mesma para que estas sejam de maior envolvimento (Spreitzer, 2008) e conceder *feedback* construtivo para que, desta forma, os trabalhadores tenham todas as ferramentas necessárias para executar bem o seu trabalho (Kim & Fernandez, 2017), minimizando as interpretações erradas e más execuções, que em última análise prejudicam a organização (Conger, 2003).

O *empowerment* produz resultados positivos nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, pois diminui o *stress* que estes sentem no seu trabalho e aumenta a sua confiança e o seu sentimento de satisfação ao realizá-lo (Lee, Nam, Park, & Lee, 2006). Este

também foi considerado importante para que o trabalhador consiga ter mais flexibilidade para tomar decisões no que respeita ao tratamento ao cliente, apresentando um serviço de maior qualidade (Hartline & Ferrell, 1996). Assim, e segundo os estudos de Ugboro e Obeng (2000) e Kim e Fernandez (2017), quando uma organização se foca no *empowerment* dos seus trabalhadores, envolvendo-os nas tomadas de decisões, estes reportam uma maior satisfação no trabalho, porque possuem efetivamente um maior controlo sobre as suas tarefas, maior flexibilidade em tomar decisões e porque se sentem honrados pela confiança que a empresa lhes deposita.

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H5: O *Empowerment* está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

### **2.3.6. Clima Organizacional**

As pesquisas sobre o clima organizacional surgiram por volta de 1970 e vieram fornecer uma alternativa para a explicação dos comportamentos dos trabalhadores no trabalho, pois é um tema que se baseia nas perceções globais que um trabalhador tem do seu local de trabalho e no impacto que as organizações têm sobre estes (Schneider & Reichers, 1983; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Por ser baseada em perceções, definir este tema com precisão não é tarefa fácil (Berberoglu, 2018), no entanto, Dastmalchian *et al.*, (2015) consideram que essas perceções dizem respeito à forma como estes vêem as políticas, práticas e procedimentos da organização e Berberoglu (2018) acrescenta que estas diferenciar-se-ão devido às características pessoais de cada trabalhador e Churchill, Ford e Walker (1976) devido à relação que estes têm com os outros membros da organização. Por outras palavras, o clima organizacional “para os trabalhadores constitui o contexto da organização conforme eles a experimentam” (Sempame, Rieger, & Roodt, 2012, p.23) e o “(...) modo como vêem a personalidade da organização” (Toulson & Smith, 1994, p.454).

Analisando os artigos publicados sobre esta temática, pode-se constatar que no decorrer dos anos, foi dada uma maior atenção às subunidades do clima do que propriamente à sua análise em geral (Benjamin Schneider et al., 2013). Assim, na literatura, encontram-se vários estudos referentes, por exemplo, ao clima de serviço (ver Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009), de segurança (ver Zohar & Luria, 2005), de *empowerment* e iniciativa (ver Chen, Lam, & Zhong, 2007 e Michaelis, Stegmaier, & Sonntag, 2010 respetivamente). No entanto, para efeitos deste estudo, abordar-se-á o clima organizacional como um todo em vez de o subdividir em unidades de clima específicas.

Desde os primórdios do estudo do clima organizacional, a ligação com a satisfação no trabalho sempre esteve presente (Dastmalchian *et al.*, 2015). Wangenheim, Evanschitzky, e Wunderlich (2007) consideram que um clima positivo organizacional aumenta a satisfação dos trabalhadores, o que por sua vez, se transfere para a satisfação dos clientes; contrariamente, a presença de um clima negativo, contribui para a insatisfação dos mesmos. Também, e sabendo que o clima se concentra nas perceções dos trabalhadores, quando estes avaliam positivamente todas as práticas, políticas e procedimentos organizacionais, segundo Ahmad, Jasimuddin e Kee (2018), constata-se que são mais propensos a estarem mais satisfeitos com os seus trabalhos.

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H6: O Clima Organizacional favorável está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

### **2.3.7. Stress no Trabalho**

Por forma a inovar e a superar os concorrentes, as organizações vêm-se obrigadas a reestruturar os seus sistemas e as suas políticas, tornando-se assim mais rigorosas para com os seus trabalhadores (DeFrank & Ivancevich, 1998; Sonnentag & Fritz, 2015), influenciando, dessa forma, o estado de saúde dos mesmos na medida que se vêm constantemente em situações stressantes (DeFrank & Ivancevich, 1998; Rana & Munir, 2011).

DeFrank e Ivancevich (1998) definem *stress* no trabalho como uma resposta adaptativa às exigências colocadas sobre uma pessoa e Rana e Munir (2011) como a reação que o corpo tem quando é exposto a estímulos do ambiente, na medida que o trabalhador se vê obrigado a “(...) desviar do seu funcionamento normal como resultado das exigências relacionadas ao seu trabalho” (Parker & DeCotiis, 1983, p.165), o que provoca consequências negativas para si, tanto a nível físico como psicológico.

Colligan e Higgins (2005) observam que o *stress* no trabalho pode ser dividido em duas categorias chamadas de *eustress* e *distress*. O primeiro é considerado como sendo um *stress* positivo, pois é resultado de desafios estimulantes que ajudam os trabalhadores a ser mais produtivos e a atingir as suas metas. Já o segundo, é o *stress* negativo, que cria frustração e pressão desagradável. Este último é o mais conhecido e mais associado à palavra *stress* e é o resultado de quando a excitação do *eustress* passa, deixando sentimentos de incapacitação e degradação do estado de saúde. Também, Sonnentag e Fritz (2015), apontam que o *stress* pode variar dentro dos indivíduos e entre indivíduos. Dentro dos indivíduos, porque podem existir dias que determinados eventos causem muito *stress* e em outros dias em que não, e entre os indivíduos, porque nem todos atribuem idênticos graus de *stress* ao mesmo evento.

Parker e DeCotiis (1983) e mais tarde Murphy (1995) agruparam as causas do *stress* sentido pelos trabalhadores em cinco categorias, que são: as características e condições do próprio trabalho (como excesso ou escassez de carga de trabalho); os fatores relacionados ao seu papel na organização (conflito e ambiguidade da função do trabalhador); a percepção de desenvolvimento da carreira (insegurança e poucas oportunidades de crescimento); os relacionamentos no trabalho (com os colegas e/ou líderes); e as condições associadas à estrutura da organização/clima (má liderança e problemas de comunicação). DeFrank e Ivancevich (1998), também apontaram que a diversidade de tecnologia e o preconceito sobre a idade, sexo, etnia e religião são igualmente outras fontes de *stress* sentidas pelos trabalhadores. Desta forma, Eldor *et al.*, (2017) ressaltam que é crucial as organizações e os gerentes entenderem quais os principais causadores de *stress* nos seus trabalhadores por forma a atenuá-los, pois estes trazem contributos negativos tanto para as organizações como para os trabalhadores. Assim sendo, foram desenvolvidos métodos para prevenir que o *stress* no trabalho tomasse dimensões excessivas tais como, iniciar projetos que visem melhorar as condições de trabalho, vigilância constante do estado psicológico dos trabalhadores, afluência de comunicação por forma a transmitir informações pertinentes para a realização

de tarefas e um aumento da disponibilização de serviços de saúde para os trabalhadores (Sauter, Murphy, & Hurrell, 1990).

Pode-se encontrar amplamente documentado, ao longo dos anos, os efeitos negativos do *stress*, e como já referido, este provoca problemas de saúde e mau estar e ainda contribui para problemas organizacionais tais como a baixa motivação, desempenho e insatisfação no trabalho (Parker & DeCotiis, 1983; Nelson, Basu, & Purdie, 1998). Por isso, se a empresa dotar os seus trabalhadores de ferramentas e meios para que sejam bem-sucedidos a lidar com o *stress*, estes poderão não apresentar tantos resultados negativos, no entanto, se a organização não estiver preocupada com esses níveis de *stress*, segundo Cavanaugh, Boswell, Roehling e Boudreau (2000), é mais que comprovado que estes apresentarão um decréscimo na motivação, no comprometimento, no desempenho e em especial na sua satisfação no trabalho.

Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H7: O *Stress* no Trabalho está relacionado negativamente com a Satisfação no Trabalho.**

### **2.3.8. Salário**

As pessoas trabalham maioritariamente porque é a única forma de sustento que têm. Assim, embora seja importante no local de trabalho fazer uso de programas de incentivos não monetários, é igualmente importante remunerar os trabalhadores pelo seu trabalho, pois estes precisam efetivamente de verbas para se sustentarem (Appelbaum & Kamal, 2000; Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw, & Rich, 2010).

Desta forma, um trabalhador espera que a organização lhe conceda políticas e práticas de remuneração justas, de acordo com a sua habilidade e contribuição (Güngör, 2011) e, para prevenir possíveis infrações e garantir que a organização remunere justamente os seus colaboradores, existe um corpo extenso de legislações que asseguram as boas práticas organizacionais.

Assim sendo, e segundo o artigo 59.º nº 1 a) da Constituição da República Portuguesa (2005):

1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:

- a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna; (Constituição da República Portuguesa, 59.º, 2005 p.19)

De acordo com o artigo 258.º nº1 do Código de Trabalho (2018) “Considera-se retribuição a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do seu trabalho” (Código de Trabalho, 258.º, 2018, p.102), e segundo o artigo 276º nº 1 do Código de Trabalho (2018) “A retribuição é satisfeita em dinheiro (...)” (Código de Trabalho, 258.º, 2018, p.107) .

Na prática, e segundo Christen, Iyer e Soberman (2006), um colaborador não estará disposto a trabalhar e a esforçar-se para atingir os objetivos da organização se não for pago, da mesma forma que as organizações não estão dispostas a pagar aos seus trabalhadores se estes não trabalharem. Deste modo, segundo os autores, ambas as partes devem racionalmente, esperar que o outro cumpra com a sua parte, e assim, o colaborador trabalha para os objetivos organizacionais e a empresa consegue remunerá-los justamente.

Consequentemente, o que determina a satisfação de um trabalhador com o seu salário, é a diferença do pagamento que este acha que deveria receber com o que realmente recebe (Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006) que, segundo Grund e Rubin (2017), é vista quando os trabalhadores comparam o seu próprio ordenado com o dos seus colegas, que desempenham funções similares. As discrepâncias são avaliadas como ganhos (caso recebam mais) ou como perdas (caso recebam menos), exceto quando o trabalhador reconhece que a diferença salarial existe por diferenças de cargos que tenham mais altos níveis de responsabilidade e/ou quando os colegas possuem um maior grau académico que o seu (Grund & Rubin, 2017).

As remunerações são uma forma das organizações comunicarem aos trabalhadores o seu valor para ela, na medida que, quando estas pagam salários justos, os trabalhadores retribuem com uma maior produtividade e com um nível mais elevado de comprometimento e de satisfação (Bansal *et al.*, 2001; Arnett, Laverie, & McLane, 2002). Desta forma, existe uma forte ligação entre o salário e a satisfação no trabalho, e segundo Grund e Rubin (2017) e De Coning, Rothmann e Stander (2019), quanto mais satisfeito um trabalhador está com a



sua remuneração, no sentido de a considerar adequada às suas funções desempenhadas, mais apresenta satisfação no trabalho.

Pelo exposto, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H8: O Salário adequado está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

### **2.3.9. Equilíbrio Emocional e Paz Interior**

Devido às práticas massivas de *downsizing* e às mudanças repentinas dos mercados que abalaram a moral e a confiança dos trabalhadores, o assunto da espiritualidade no trabalho tem recebido, cada vez mais, um crescente interesse por parte de académicos e profissionais (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Salarzahi, Aramesh, & Mohammadi, 2011; Gupta, Kumar, & Singh, 2014). Assim sendo, houve uma transformação nos sistemas organizacionais, onde as empresas, compreendendo que os trabalhadores têm uma vida interior que precisa ser motivada (Afsar & Rehman, 2015), deixaram de ser puramente racionais (Ashmos & Duchon, 2000), e passaram a incluir uma dimensão de espiritualidade e de valores éticos para tentar recuperar o que anteriormente foi perdido (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Rego & Cunha, 2008; Afsar & Rehman, 2015).

Historicamente, o conceito de espiritualidade está enraizado no conceito de religião e, embora estes partilhem uma conexão muito próxima, alguns autores apontam que têm de ser diferenciados pois, consideram que espiritualidade no trabalho reside em trabalhadores que procuram valores pessoais, motivações espirituais e significado no seu trabalho (Ashmos & Duchon, 2000; Rego & Cunha, 2008; Salarzahi *et al.*, 2011). Desta forma, espiritualidade foi definida como sendo as experiências significativas que um trabalhador encontra ao realizar o seu trabalho (Ashmos & Duchon, 2000; Salarzahi *et al.*, 2011; Gupta *et al.*, 2014), e “(...) também diz respeito às pessoas que experimentam um senso de conexão entre si e com sua comunidade de trabalho” (Ashmos & Duchon, 2000, p.135).

O conceito de espiritualidade é considerado como sendo complexo e multidimensional (Milliman *et al.*, 2003) e fundamenta-se em quatro dimensões: Senso de conexão e

comunidade, trabalho significativo, vida interior (Ashmos & Duchon, 2000) e alinhamento com os valores organizacionais (Milliman *et al.*, 2003).

Relativamente ao senso de conexão e comunidade, este diz respeito à necessidade que os trabalhadores têm em desenvolver relacionamentos com os seus colegas de trabalho e a comunidade (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman *et al.*, 2003; Rego & Cunha, 2008; Joelle & Coelho, 2017). Os trabalhos significativos dizem respeito à forma como os trabalhadores interagem diariamente com o seu trabalho (Milliman *et al.*, 2003) e os significados que retiram das práticas dos mesmos que dão sentido às suas vidas (Ashmos & Duchon, 2000; Rego & Cunha, 2008; Salarzahi *et al.*, 2011; Joelle & Coelho, 2017). A vida interior diz respeito às oportunidades que os trabalhadores têm para expressar o seu ser (Joelle & Coelho, 2017) e à consciencialização de esperanças, aspirações pessoais e conexões espirituais (Ashmos & Duchon, 2000). E, por último, o alinhamento com os valores organizacionais, refere-se à perceção de interligação dos valores, missão e propósito da organização com os valores pessoais dos trabalhadores (Milliman *et al.*, 2003; Rego & Cunha, 2008; Joelle & Coelho, 2017), traduzindo-se numa avaliação que um trabalhador faz da organização para a qual trabalha (Ashmos & Duchon, 2000).

Estas quatro dimensões foram consideradas por Milliman *et al.*, (2003), como estando organizadas em três níveis, que são o individual, o de grupo e o da organização. Desta forma, no nível individual, encontram-se as dimensões dos trabalhos significativos e da vida interior; no nível de grupo, o senso de conexão e comunidade e por último, no nível da organização, o alinhamento com os valores organizacionais (Salarzahi *et al.*, 2011).

Apesar destas dimensões serem suportadas por diversos autores, ainda apresentam algumas limitações, pois não englobam os pensamentos de Maslow (1970) sobre o conceito de espiritualidade (Joelle & Coelho, 2017).

Com a revolução industrial e a progressão dos postos de trabalho, os trabalhadores já não sentem a obrigação de se focar exclusivamente nas necessidades físicas e de segurança, apontadas como a base da teoria da pirâmide das necessidades de Maslow (1970), pois estas já são mais facilmente satisfeitas. Desta forma, podem direccionar os seus esforços para satisfazer as necessidades mais altas, que se encontram no topo da pirâmide, que são as necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização (Tischler, 1999).

Consequentemente, Joelle e Coelho (2017), desenvolveram uma nova dimensão que permite um concílio entre o conceito de espiritualidade, como até á data era compreendido, e o pensamento de Maslow (1970) em satisfazer as necessidades de nível superior, na qual a denominaram de Equilíbrio Emocional e Paz Interior, que será a admitida para fins desta dissertação. Desta forma, Joelle e Coelho (2017, p.5), pretendem oferecer uma maior e mais equilibrada compreensão sobre o conceito de espiritualidade, que está “(...) associado a aspetos da vida de um indivíduo com a vida profissional, procurando o equilíbrio certo para assegurar o equilíbrio emocional e a paz interior”. Como tal, esta nova dimensão, cria uma conexão entre os níveis individuais com os da organização, na medida que se foca na “(...) importância da felicidade em alcançar uma paz interior e em manter a confiança quando algo dá errado” (Joelle & Coelho, 2017, p.5).

Quando uma organização tem a capacidade de melhorar a espiritualidade no ambiente de trabalho, consegue, não só aumentar a qualidade de vida dos seus colaboradores (Joelle & Coelho, 2017), como também que estes apresentem uma maior satisfação e motivação no seu trabalho (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Assim, é passível de se afirmar que espiritualidade no trabalho está intimamente relacionada com a satisfação no trabalho (Jurkiewicz & Giacalone, 2004) e esta relação positiva é suportada por diversos autores, como por exemplo, Gupta *et al.*, (2014), que assumem que a espiritualidade aparece como uma solução para superar a desmoralização e insatisfação provocada pelos mercados competitivos. Desta forma, e como Joelle e Coelho (2017) concluíram que o equilíbrio emocional e paz interior introduziu um maior equilíbrio entre as dimensões de espiritualidade e uma maior coerência ao conceito, assume-se que também terá uma relação positiva com a satisfação no trabalho.

Pelo conseguinte, propõem-se a seguinte hipótese de investigação:

**H9: O Equilíbrio Emocional e Paz Interior está relacionada positivamente com a Satisfação no Trabalho.**

## **2.4. Consequentes da Satisfação no Trabalho**

### **2.4.1. Satisfação com a vida**

As pessoas passam a maior parte do seu dia e da sua vida a trabalhar (Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012) e, devido a pressões e tensões no local de trabalho, foi identificado que, para além de reduzirem a satisfação que os trabalhadores sentem no trabalho, influenciam em grande parte o seu bem-estar (Faragher, Cass, & Cooper, 2005). Assim, o interesse em compreender o fenómeno e os seus determinantes de maneira a reduzir sensações de desagrado e aumentar o bem-estar dos trabalhadores, tem crescido de forma exponencial na literatura organizacional (Cooke, Melchert, & Connor, 2016), pois, não só as organizações têm-se preocupado cada vez mais com os sentimentos dos trabalhadores ,como também há uma convicção de que, se a empresa facilitar a conciliação entre a vida profissional e pessoal de um trabalhador, este estará mais vinculado, trabalhando em prol desta (Ivancevich, 2008).

Segundo Campbell (1976, p.119), o bem-estar subjetivo é “(...) uma experiência cognitiva na qual o indivíduo compara a sua perceção de uma situação atual e uma situação que aspira, espera ou sente que merece” e, segundo Pavot e Diener (2008) e Diener (2009), uma abordagem multifacetada é a mais adequada e abrangente para avaliar o bem-estar subjetivo, recaindo numa componente afetiva e numa componente cognitiva, que são respetivamente, as emoções positivas e negativas e a satisfação com a vida (Unanue, Gómez, Cortez, Oyanedel, & Mendiburo-Seguel, 2017). Desta forma, satisfação com a vida foi considerada como um fator distinto e imprescindível do bem-estar subjetivo (Pavot & Diener, 2008; Erdogan *et al.*, 2012) e por essas razões será a abordada neste estudo.

Satisfação com a vida refere-se a um julgamento global da qualidade de vida de uma pessoa (Diener, 2009), que segundo Yang (2014), varia de pessoa para pessoa, pois não é baseado nas imposições externas, mas sim na perceção do que cada um considera como satisfatório, comparando o que julga ser positivo com o que pensa ser negativo (Diener *et al.*, 1985; Diener, 2009). Consequentemente, uma pessoa que apresenta um alto nível de satisfação com a vida, tem uma maior propensão a ser mais bem-sucedida académica e

profissionalmente bem como apresenta uma maior saúde mental e física (Reizer, 2014). Também, segundo Park e Tran (2018), se os trabalhadores estiverem satisfeitos com a sua vida, apresentam uma maior produtividade e desempenho a nível organizacional o que se traduz numa atenção redobrada dada aos clientes, que contribui, no final, para uma maior satisfação dos mesmos.

A satisfação com a vida pode ser subdividida em vários domínios de satisfação, como por exemplo a satisfação no trabalho (Diener, 2009) e por isso, os elos de ligação entre estes dois tipos de satisfação têm sido amplamente estudados na literatura (Unanue *et al.*, 2017).

Existem três modelos que explicam a relação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida que são: o transbordo, a segmentação e a compensação (Heller, Judge, & Watson, 2002), sendo o modelo do transbordo o mais suportado pela literatura (Unanue *et al.*, 2017). Assim sendo, este modelo argumenta que as experiências que um trabalhador obtém no seu trabalho transferem-se para outros domínios como o da vida e vice-versa (Heller *et al.*, 2002) e isto observa-se porque, como o trabalho é uma parte importante da vida geral das pessoas, quando estes têm experiências positivas na sua atividade profissional, segundo Unanue *et al.*, (2017) e Lee, Yu, Sirgy, Singhapakdi e Lucianetti (2018), tendem a ter uma vida geral mais satisfeita.

Igualmente, a satisfação no trabalho concentra-se em como os colaboradores se sentem com o seu trabalho (Locke, 1969), desta forma, Reizer (2014), considera que a satisfação no trabalho afeta positivamente a satisfação com a vida dos trabalhadores devido à sua natureza afetiva.

Pelo acima exposto, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H10: A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Satisfação com a Vida.**

#### 2.4.2. Orientação para o Cliente

É através da conquista de clientes, envolvendo-os e oferecendo-os um maior valor (Kotler & Armstrong, 2018), que uma empresa consegue atingir o sucesso no mercado competitivo atual e, como já abordado, o foco nos trabalhadores é fundamental para que isso aconteça, pois são estes que conseguem assegurar um melhor atendimento aos clientes com a finalidade de satisfazê-los (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004; Choi & Joung, 2017).

A definição de orientação para o cliente não é, no entanto, clara, no sentido que alguns autores a definem como sendo um conceito psicológico, ou seja, uma característica do trabalhador, como por exemplo, a sua tendência ou predisposição para atender o cliente, que o motiva a satisfazer a necessidade do mesmo (Brown, Mowen, Donavan, & Licata, 2002), e outros como um conceito comportamental, i.e., “um conjunto de comportamentos dos trabalhadores que são destinados a gerar satisfação no cliente” (Zablah, Franke, Brown, & Bartholomew, 2012, p.22). Com isto, o conceito comportamental está em maior concordância com o conceito de *marketing* (Zablah *et al.*, 2012), já que este último trata de conhecer as necessidades de um mercado-alvo a fim de o satisfazer melhor que a concorrência (Kotler & Armstrong, 2018), pelo que será o utilizado para este estudo. Consequentemente, a orientação para o cliente consiste no “(...) grau em que os trabalhadores praticam o conceito de *marketing*, tentando ajudar os seus clientes a tomar decisões de compra que satisfaçam as necessidades do cliente” (Saxe & Weitz, 1982, p.344).

Este conceito é considerado pelos acadêmicos e pelos *marketeers* como um objetivo crucial, pois é uma porta de entrada para o sucesso financeiro de uma organização (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2013). Assim sendo, todas as atividades da empresa, e o conjunto de valores da cultura organizacional, têm que proporcionar melhores experiências aos clientes, estabelecer relacionamentos de longo prazo com estes, com o fim de os satisfazer, para que desta forma, o desempenho geral da empresa aumente (Saxe & Weitz, 1982; Saura, Contrí, Taulet, & Velázquez, 2005).

É de notar que, apesar deste conceito ser mais utilizado nos setores de serviços, devido à sua natureza de contato direto com os clientes (Lindon *et al.*, 2004; Korschun *et al.*, 2013; Choi & Joung, 2017) o conceito de orientação para o cliente tem que estar presente em todos os

trabalhadores que pertencem a uma organização (Joseph, 1996; Ahmed & Rafiq, 2002; De Bussy, Ewing, & Pitt, 2003).

A relação entre a satisfação no trabalho e a orientação para o cliente tem sido muito explorada (Lee, Song, Lee, Lee, & Bernhard, 2013), já que é através de políticas de recursos humanos que proporcionam aos trabalhadores um elevado grau de satisfação com os seus trabalhos, que se vincula a cultura orientada para a satisfação do cliente (Lindon *et al.*, 2004; Korschun *et al.*, 2013). Também, Ahmed e Rafiq, (2002, p.20), consideram que “(...) a orientação para o cliente é alcançada através de uma abordagem de *marketing* para a motivação e satisfação dos trabalhadores (...)”, desta forma, uma organização que torne o trabalho dos colaboradores mais satisfatório, estimula a orientação para o cliente.

Segundo Park e Tran (2018), um trabalhador satisfeito tende a criar bons relacionamentos com os clientes, o que, por sua vez, faz com que as suas necessidades mais depressa sejam satisfeitas (Korschun *et al.*, 2013). Igualmente, os estudos de Saura *et al.*, (2005) e Lee *et al.*, (2013), comprovaram que quando os trabalhadores estão satisfeitos com os seus trabalhos, têm uma maior predisposição para adotar comportamentos destinados a gerar satisfação nos clientes.

Consequentemente, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H11: A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Orientação para o Cliente.**

### **2.4.3. Comprometimento Afetivo Organizacional**

A importância do comprometimento de um trabalhador com a organização partiu da ideia de que uma empresa alcança o sucesso se os seus trabalhadores conseguirem ser altamente produtivos (Lindon *et al.*, 2004). Assim sendo, se todos os trabalhadores de uma organização estiverem comprometidos, vão querer permanecer a trabalhar na organização de forma eficaz e produtiva, contribuindo, por sua vez, para o sucesso da empresa (Meyer & Allen, 1991; Caruana & Calleya, 1998; Budihardjo, 2013).

A definição mais conhecida de comprometimento organizacional é a de Porter, Steers, Mowday e Boulian em 1974 (Solís & Monroy, 2015) onde estes citam como sendo a “(...) força de identificação e envolvimento de um indivíduo numa determinada organização” (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, p.604). No entanto, a temática foi estudada sob diferentes perspectivas (Mohd, 2010), pois existem autores que consideram que a temática é unidimensional, como por exemplo Porter *et al.*, (1974), e outros que consideram que comprometimento pode ser visto sobre uma perspectiva multidimensional, como Meyer e Allen (1991), que a subdividiram em três facetas, sendo estas, o comprometimento afetivo, o comprometimento de continuidade ou instrumental e o comprometimento normativo.

Relativamente ao comprometimento afetivo, este refere-se ao desejo do trabalhador de permanecer na organização, ao seu envolvimento emocional, à sua identificação com os valores, visão e missão da empresa e à sua ligação com a mesma (Meyer & Allen, 1991; Rego & Cunha, 2008; Budihardjo, 2013; Solís & Monroy, 2015). Aqui, os trabalhadores mantêm-se na organização porque querem (Meyer & Allen, 1991) e porque sentem que a organização os apoia e os trata de forma justa e respeitosa (Rego & Cunha, 2008).

O comprometimento de continuidade ou instrumental refere-se a uma necessidade e a uma consciencialização dos custos e riscos associados ao deixar a empresa (Meyer & Allen, 1991), ou seja, é um comprometimento impulsionado meramente por fatores financeiros (Budihardjo, 2013). Aqui os trabalhadores mantêm-se na organização porque precisam (Meyer & Allen, 1991) pois, ou sentem que não têm outra alternativa (Rego & Cunha, 2008), ou que é mais benéfico manterem-se na mesma do que mudar (Budihardjo, 2013).

Por último, o comprometimento normativo, refere-se a uma obrigação do colaborador a continuar a trabalhar para a organização (Meyer & Allen, 1991). Aqui, os trabalhadores mantêm-se na organização porque acham que o devem fazer (Meyer & Allen, 1991) pois, recebem benefícios e sentem-se no dever de permanecer na empresa para os retribuir (Rego & Cunha, 2008) e/ou porque criaram vínculos emocionais com os outros trabalhadores (Budihardjo, 2013).

Estas três facetas mostram as probabilidades de um trabalhador se manter na organização, onde o comprometimento afetivo é o que determina uma maior intenção por parte do trabalhador em ficar na empresa (Rego & Cunha, 2008). Igualmente, o comprometimento afetivo é considerado o mais relevante em relação à organização, o mais utilizado em estudos



de *marketing* sobre esta temática (Caruana & Calleya, 1998) e também como sendo a variável central do comprometimento organizacional, já que o mesmo enfatiza que, como os trabalhadores querem e gostam de trabalhar na empresa, esforçam-se mais, contribuindo para o desempenho geral da mesma (Rego & Cunha, 2008; Demirtas & Akdogan, 2015), consequentemente, este estudo será focado neste tipo de comprometimento.

Assim, como já referido, o comprometimento afetivo descreve a orientação efetiva e emocional que um trabalhador tem em relação aos objetivos, valores e metas da organização e aos seus esforços para se manter nela (Meyer & Allen, 1991; Caruana & Calleya, 1998; Budihardjo, 2013; Demirtas & Akdogan, 2015). Um colaborador que está emocionalmente comprometido com a organização, tem uma maior disposição para trabalhar em nome desta (Yousef, 2001), logo será mais cooperativo, esforçado (Casimir, Ng, Wang, & Ooi, 2014) e motivado executando melhor as suas tarefas, contribuindo para um maior desenvolvimento da organização (Rego & Cunha, 2008).

Segundo Bhuiyan e Mengue (2002) e Kim *et al.*, (2005), existe uma ligação, que é amplamente reconhecida e suportada pela literatura, entre satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional, isto porque, segundo Malhotra e Mukherjee (2004) e Budihardjo (2013), o sentimento de pertença do trabalhador resulta das atitudes destes em relação à sua empresa, ou seja, do sentimento de felicidade e de satisfação que obtêm do seu trabalho, quando estes vêm as suas necessidades satisfeitas (Meyer & Allen, 1991). Igualmente, e segundo Yao, Qiu e Wei, (2019), um trabalhador que está satisfeito com o seu trabalho não procura, à partida, outro local de trabalho, ou seja, está na organização porque realmente quer, implicando assim um maior comprometido com esta.

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H12: A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com o Comprometimento Afetivo Organizacional.**

#### 2.4.4. Lealdade

A lealdade, nas últimas décadas, tem vindo a desempenhar um papel importante em contextos organizacionais (Hart & Thompson, 2007) pois é considerada um fator essencial para o desempenho dos trabalhadores nas organizações bem como para aprimorar a satisfação e lealdade do cliente (Yee, Yeung, & Cheng, 2010).

Hart e Thompson (2007) vêem lealdade como sendo um contrato psicológico entre duas pessoas, que implica mutualidade de atitudes, que partem da mente de cada indivíduo, entre as duas partes. Estes autores, ainda referem que lealdade e comprometimento partilham muitas semelhanças entre si e, por isso, consideram que as três facetas aplicadas ao comprometimento, desenvolvidas por Meyer e Allen (1991), podem ser estendidas à lealdade. Sendo assim, os autores consideram que lealdade pode ser um desejo genuíno de um trabalhador em proteger o relacionamento que tem com a organização (abordagem afetiva), ou de uma crença de que os custos associados à deslealdade são demasiado grandes (abordagem de continuidade), ou um sentimento de que alguém é obrigado a permanecer leal (abordagem normativa). No entanto, para efeitos deste estudo, será utilizada uma abordagem mais global de lealdade e, desta forma, é definida como sendo “(...) o sentimento de vinculação de um trabalhador à sua organização” (Yee *et al.*, 2010, p.113) e o seu desejo de permanecer a trabalhar nela (Davis-Blake, Broschak, & George, 2003).

Como já abordado, a lealdade de um trabalhador para com a organização é muito importante para o sucesso desta pois, quando este se identifica com a sua organização, tende a sacrificar-se, apresentando mais trabalho, para servi-la eficientemente (Casimir *et al.*, 2014; Albaloooshi *et al.*, 2017). Desta forma, é crucial que a empresa recorra a estratégias organizacionais, que podem ser de carácter económico ou social, desenvolvendo relações afetivas com os seus trabalhadores, pois assim, contribuem significativamente para que estes se tornem leais (Bloemer & Odekerken-Schröder, 2006; Yao *et al.*, 2019). Quando os trabalhadores sentem-se leais para com a sua empresa, contribuem para um ambiente organizacional mais favorável, o que promoverá uma atenção redobrada sobre o serviço ao cliente, que se traduz numa maior lucratividade (Yee *et al.*, 2010).

Como referido, o comprometimento e a lealdade são vistos por alguns autores como partilhando bases teóricas muito semelhantes (Hart & Thompson, 2007), uma vez que, o

comprometimento tem na sua base a disposição de um trabalhador de se envolver com a organização e de se esforçar para alcançar a produtividade desta e, a lealdade representa o sentimento que um trabalhador desenvolve pela organização onde trabalha, bem como o esforço que está disposto a investir para servir a organização (Budihardjo, 2013). Por outras palavras, quando um trabalhador se sente comprometido com a sua organização também é leal a esta (Solís & Monroy, 2015).

Também, a relação entre a satisfação do trabalhador e a sua lealdade com a organização, tem sido alvo de atenção na literatura organizacional. Segundo Silvestro (2002) e Chang, Chiu e Chen, (2010), um trabalhador satisfeito, para além de comprometido, produz sentimentos de lealdade para com a organização. Isso, segundo os mesmos autores, para além de impulsionar a produtividade, resulta numa maior capacidade em satisfazer as necessidades dos clientes, o que leva ao lucro. Os trabalhadores que estão insatisfeitos, não querem, à partida, permanecer nas organizações, o que os torna menos leais a esta pois, mal surja uma oportunidade mais lucrativa, mudam de trabalho, sendo que os que estão satisfeitos, percebem que existem diversos benefícios em permanecer na organização, sendo assim mais leais à mesma (Jun, Cai, & Shin, 2006).

Pelo acima exposto, propõem-se as seguintes hipóteses:

**H13: O Comprometimento Afetivo Organizacional está relacionado positivamente com a Lealdade.**

**H14: A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Lealdade.**

#### **2.4.5. Orgulho na Organização**

Uma empresa que se queira destacar, no presente século, terá que fazer um bom uso dos seus recursos humanos, nomeadamente, encontrar um sistema com o qual os colaboradores sintam orgulho na organização para a qual trabalham (Katzenbach, 2003) pois, quando estes se orgulham em pertencer a uma determinada organização predisõem-se a trabalhar mais para que a empresa sobreviva e prospere (Ng, Yam, & Aguinis, 2018). Desta forma, o desafio

de tornar os trabalhadores orgulhosos na organização, tem evidenciado uma crescente importância por parte das empresas devido ao seu fator competitivo (Katzenbach, 2003).

O orgulho é considerado como sendo uma emoção auto consciente (Tracy & Robins, 2007), “(...) que é crucial para entender o comportamento humano” (Arnett *et al.*, 2002, p.90). Conseqüentemente, o orgulho na organização, é o sentimento que os trabalhadores nutrem pela sua empresa (Kraemer, Gouthier, & Heidenreich, 2017), sendo que pode ser estimulado pelas conquistas da organização (Kraemer *et al.*, 2017), pelos “(...) desempenhos organizacionais, como a provisão de um ambiente de trabalho positivo e encorajador” (Kraemer & Gouthier, 2014, p.128) e pela ajuda dada aos trabalhadores, através de dicas e informações, que os ajudam na participação positiva organizacional (Ng *et al.*, 2018). O orgulho na organização também pode ser reforçado pela identificação dos trabalhadores com os valores desta (Arnett *et al.*, 2002), de forma que estes se orgulhem em fazer parte desses valores e conseqüentemente orgulham-se para quem e com quem trabalham (Katzenbach, 2003). Desta forma, “(...) os indivíduos experimentam um sentimento de prazer (...)” que são provocados pela empresa pela qual trabalham (Jones, 2010, p.859).

Quando os trabalhadores têm orgulho na organização pela qual trabalham, compreendem que esta é importante, eficaz, uma mais bem valia para si e para a comunidade (Arnett *et al.*, 2002) e que possui um melhor desempenho que as concorrentes (Kraemer *et al.*, 2017). Por conseguinte, os trabalhadores tendem a envolver-se mais com os objetivos da organização, por forma a atingi-los (Arnett *et al.*, 2002), o que aumenta o seu comprometimento (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent, & Alegre, 2016) cooperação e desempenho (Katzenbach, 2003). Este tipo de orgulho também funciona como um género de “apaziguador”, pois quando ocorrem experiências negativas no trabalho, o orgulho faz com que estes as percebam como sendo de menor importância (Ng *et al.*, 2018). Com isto, “(...) não é de surpreender que o orgulho organizacional dos colaboradores seja visto como uma meta desejável para os empregadores” (Brosi, Spörrle, & Welp, 2018, p.358).

Apesar de alguns autores considerarem que o orgulho organizacional é um antecedente da satisfação no trabalho (por exemplo, Mas-Machuca *et al.*, 2016), existem outros, como Arnett *et al.*, (2002), que consideram que a relação das variáveis pode ser vista inversamente, sendo que constatam que existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho e o orgulho na organização, visto que, consideram que este último é baseado nas avaliações pessoais e sociais de cada um e que, a satisfação no trabalho atua como sendo essa mesma avaliação.

Também, Gunter e Furnham (1996), argumentaram que o orgulho na organização deriva do prazer que se sente no trabalho, onde esse prazer retrata a satisfação que o trabalhador tem no seu local de trabalho.

Com o acima exposto, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

**H15: A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com o Orgulho na Organização.**

#### **2.4.6. Iniciativa Pessoal**

Como já constatado, vivemos num mundo onde os mercados são incertos, em constante mudança e onde existe uma maior concorrência global, desta forma, as organizações exigem, cada vez mais, aos seus recursos humanos que sejam mais inovadores, criativos e proativos nos seus trabalhos e que utilizem os seus conhecimentos com rapidez e eficácia, por forma a que a organização consiga diferenciar-se da concorrência e se mantenha competitiva (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008; Fay & Hüttges, 2016).

Assim sendo, considera-se que comportamentos proativos são a ação antecipatória, de um trabalhador, de planear metas e soluções, para possíveis dificuldades futuras (Grant & Ashford, 2008; Fay & Hüttges, 2016). Um trabalhador que se envolva em comportamentos proativos tem “(...) iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou criar novas (...)”, ou seja, “(...) desafia o *status quo* em vez de se adaptar passivamente às condições atuais (...)” (Crant, 2000, p.436).

Com isto, pode-se identificar que dentro das organizações existem dois tipos de trabalhadores: os ativos e os passivos, onde os primeiros são os que detêm comportamentos proativos, ou seja, que aproveitam as oportunidades para tomar iniciativas (Bateman & Crant, 1993) agindo de forma que se evitem problemas futuros (Ohly & Fritz, 2010), enquanto os segundos moldam-se ao ambiente que os rodeia, não se envolvem em projetos pessoais para conseguir identificar dificuldades futuras, nem demonstram iniciativa para enfrentá-las (Bateman & Crant, 1993). Desta forma, os trabalhadores ativos/proativos são

essenciais para o sucesso de uma organização pois são estes que conseguem responder às necessidades das empresas, identificar os seus problemas futuros e adaptar-se para os resolver eficazmente (Fay & Hüttges, 2016).

Crant (2000) identificou quatro dimensões que dizem respeito ao comportamento proativo que são: a personalidade proativa, a iniciativa pessoal, a autoeficácia de amplitude da função e assumir a responsabilidade.

Relativamente à personalidade proativa esta refere-se à personalidade dos trabalhadores (Parker, Bindl, & Strauss, 2010) que “(...) identificam oportunidades e agem sobre elas, mostram iniciativa, agem e perseveram até que mudanças significativas ocorram” (Crant, 2000, p.439).

A iniciativa pessoal refere-se a um conceito de proatividade (Grant & Ashford, 2008; Stroppa & Spieß, 2011) que envolve planeamento por parte dos trabalhadores (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996) para que consigam “(...) ativamente atacar problemas, sugerir melhorias ou assumir um problema de longo prazo” (Ohly & Fritz, 2010, p.544), seguindo sempre os objetivos organizacionais (Fay & Frese, 2001). A diferença entre este conceito e o anterior, é que o primeiro, foca-se na personalidade do trabalhador enquanto este está intimamente ligado aos comportamentos proativos (Grant & Ashford, 2008).

A autoeficácia de amplitude da função diz respeito “(...) à capacidade percebida dos colaboradores em executar um conjunto de tarefas de trabalho mais amplo e mais proativo, que vão além dos requisitos técnicos prescritos” (Parker, 1998, p.835).

Por último, e relativamente à dimensão assumir a responsabilidade, esta é devido à consciencialização de que só quando os trabalhadores se predispõem a desafiar o *status quo* é que existem mudanças, e assim é definida como sendo os “(...) esforços construtivos dos colaboradores para efetuar uma mudança funcional em relação a como o trabalho é executado” (Crant, 2000, p.442).

Como a iniciativa pessoal foi identificada como sendo um dos conceitos mais importantes na atividade do trabalho (Parker *et al.*, 2010), será a utilizada para fins deste estudo. Deste modo, iniciativa pessoal tem sido considerada por vários autores como sendo um síndrome comportamental de trabalho, e como já referido anteriormente, que se baseia em ações

autoiniciativas, proativas, persistentes e que vão além do que lhes é competido, de modo a superar as dificuldades encontradas, prevendo as futuras e engendrando planos para as superar (Mensmann & Frese, 2019) e assim concretizar os objetivos organizacionais (Fay & Frese, 2001).

Os trabalhadores que adotam comportamentos de iniciativa pessoal, algumas vezes, não são apreciados nem apoiados pelos supervisores, pois estes os consideram rebeldes, cansativos e um incômodo (Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997), pois não deixam as coisas simplesmente acontecerem (Grant & Ashford, 2008), e só contestam a causa das ordens superiores e/ou arranjam novas formas de fazer o seu trabalho. Contudo, a longo prazo, estes trabalhadores tornam-se essenciais para a eficácia e sobrevivência da organização (Frese *et al.*, 1997) pois são estes que, no final de contas, criam diferenciação perante os concorrentes e estarão aptos para lidar com as mudanças e incertezas do mercado de trabalho (Mensmann & Frese, 2019).

A relação entre a satisfação no trabalho e iniciativa pessoal tem sido apontada por alguns autores como sendo controversa, pois é vista por uns como sendo uma relação negativa e por outros como uma relação positiva. A natureza da relação positiva é justificada pela premissa de que os trabalhadores que estão satisfeitos e motivados nos seus trabalhos são mais propensos a se envolver em iniciativas pessoais para ajudar a organização (Frese *et al.*, 1997). Igualmente, Fay e Frese (2001) e Stroppa e Spieß (2011), consideram que a relação é positiva, pois acreditam que só trabalhadores que estão satisfeitos é que decidem enveredar por iniciativas pessoais, pois assim aumentam as suas hipóteses de sucesso, o que contribui para uma maior satisfação.

A relação entre iniciativa pessoal e orientação para o cliente tem sido, cada vez mais estudada, pois os trabalhadores que se envolvem em ações proativas, ou por outras palavras, que têm comportamentos de iniciativa pessoal, são considerados como sendo os que têm mais rapidamente adotam comportamentos que visam satisfazer o cliente, pois, como procuram sempre maneiras para superar os problemas por forma a atingir os objetivos organizacionais, garantem sempre soluções para os mesmos (Raub & Liao, 2012; Jauhari, Singh, & Kumar, 2017).

Consequentemente, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H16: A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Iniciativa Pessoal.**

**H17: A Iniciativa Pessoal está relacionada positivamente com a Orientação para o Cliente.**

## **2.5. Conclusão**

No decurso deste capítulo foi apresentada a revisão da literatura sobre a Satisfação no Trabalho, mais concretamente, sobre as principais abordagens e definições adotadas por alguns autores, assim como as implicações e a sua importância no *marketing*, de forma a esclarecer este tema principal.

Também foi apresentado um breve enquadramento teórico às demais variáveis antecedentes e consequentes, bem como as suas ligações com a variável central. Estas ligações serão, *a posteriori*, testadas estaticamente relativamente à amostra recolhida.

Pode-se concluir que, pelo abordado no presente capítulo, apesar de não existir, entre os vários autores, um consenso sobre uma única definição e abordagem da satisfação no trabalho, todos consentem que esta é de maior importância para o crescimento e sucesso das organizações, bem como para o desenvolvimento e sucesso profissional e pessoal dos trabalhadores.



### **3. Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação**

#### **3.1. Introdução**

Este capítulo pretende apresentar o modelo conceptual desenvolvido e as demais distintas hipóteses de investigação de que é composto, de modo a compreender a repercussão dos antecedentes na Satisfação no Trabalho bem como o impacto de um trabalhador satisfeito (ou não) nos consequentes.

Por conseguinte, e primeiramente, será apresentado o modelo conceptual, seguindo-se das hipóteses identificadas para o presente estudo, terminando com a apresentação, de novo, do modelo, acrescentando as respetivas hipóteses que interligam as variáveis.

#### **3.2. Modelo Conceptual de Investigação**

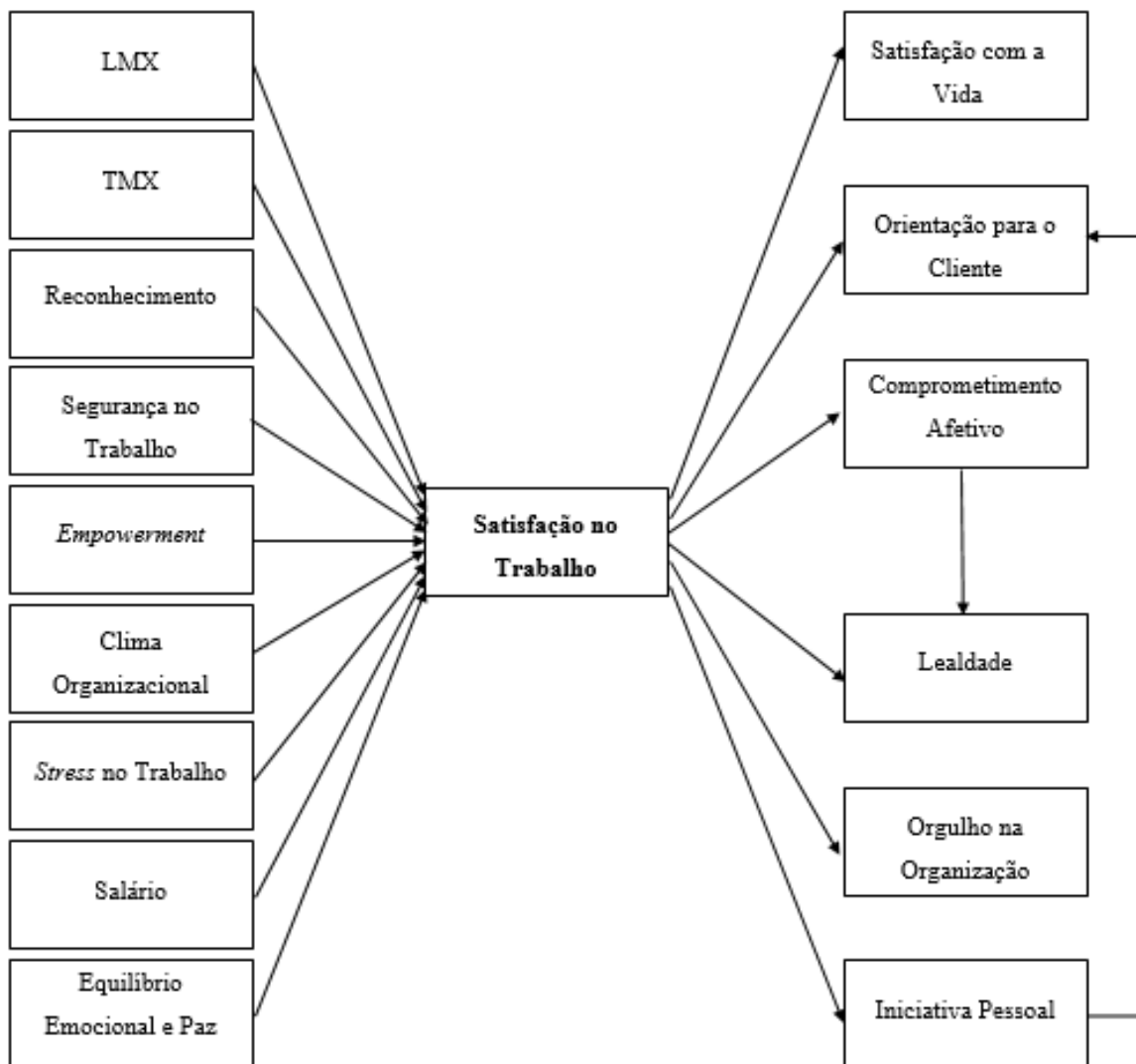
Perante as alterações que vêm ocorrendo nos mercados de trabalho e nas organizações, é de vital importância que estas apostem na satisfação dos seus trabalhadores, pois estes são considerados como sendo uma vantagem competitiva e como uma estratégia para ultrapassar os possíveis desafios que poderão ser encontrados com o decorrer dos tempos (Lindon *et al.*, 2004; Cunha *et al.*, 2012).

Com esta dissertação pretende-se dar resposta a uma questão essencial, para uma melhor compreensão da Satisfação no Trabalho nas organizações, nomeadamente, como é que as variáveis antecedentes, LMX, TMX, Reconhecimento, Segurança no Trabalho, *Empowerment*, Clima Organizacional, *Stress* no Trabalho, Salário e Equilíbrio Emocional e Paz Interior podem ter impacto na Satisfação no Trabalho e como é que um trabalhador satisfeito (ou não) pode ter impacto nas variáveis consequentes, nomeadamente, Satisfação com a Vida, Orientação para o Cliente, Comprometimento Afetivo Organizacional, Lealdade, Orgulho na Organização e Iniciativa Pessoal.

Como referido na revisão da literatura, as vantagens que as organizações conseguem ao se focarem na satisfação dos trabalhadores são consideráveis, já que assim, alcançam uma superioridade no mercado e diferenciação relativamente à concorrência, pois os trabalhadores estando satisfeitos ficam mais comprometidos, leais e focados nos objetivos da organização.

O modelo conceptual foi desenvolvido a partir da examinação da literatura conceituada sobre o tema, sugerindo posteriormente assim, um agrupamento de variáveis e respetivas hipóteses que, embora já analisadas individualmente, nunca foram investigadas conjuntamente em relação à variável Satisfação no Trabalho.

Figura 1: Modelo Conceptual Proposto



Fonte: Elaboração própria

A figura anterior esquematiza o modelo conceptual bem como todas as ligações propostas entre as variáveis, que foram já anteriormente identificadas com base nos autores de referência respetivos que as sustentam.

### 3.3. Hipóteses de Investigação

As hipóteses, fazendo parte de qualquer trabalho científico, são utilizadas como respostas provisórias à questão inicial, ajudando a conduzir a investigação com rigor, e desta forma, explicar a correlação entre as variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2013). Assim sendo, tendo por base as leituras feitas a diversas obras relativamente à problemática em estudo, formula-se um conjunto de hipóteses que direcionam a pesquisa, que posteriormente serão testadas.

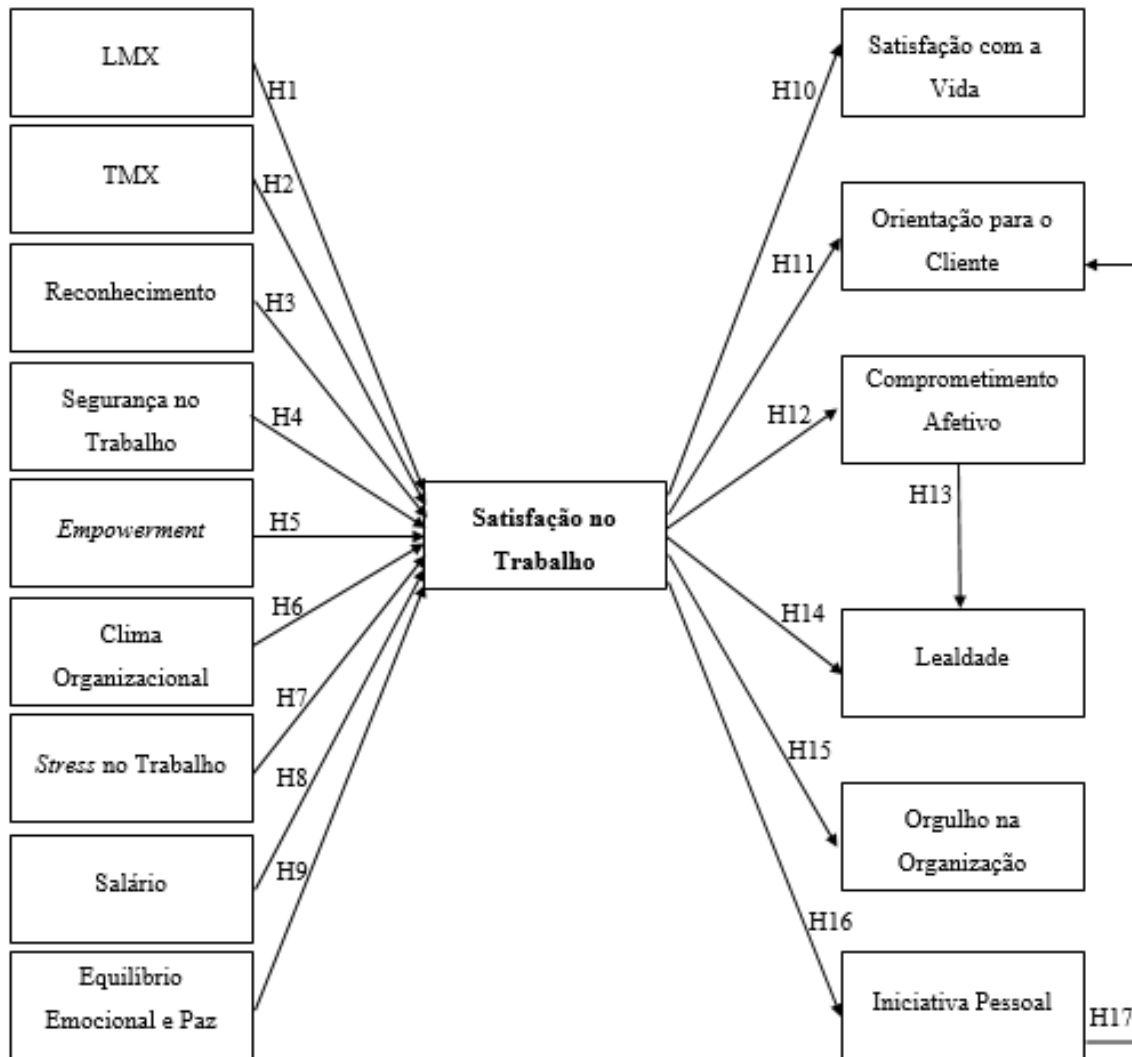
Tabela 1- Hipóteses de Investigação

H1	O LMX de alta qualidade está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H2	O TMX de alta qualidade está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H3	O Reconhecimento está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H4	A Segurança no Trabalho está relacionada positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H5	O <i>Empowerment</i> está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H6	O Clima Organizacional favorável está relacionado positivamente a Satisfação no Trabalho.
H7	O <i>Stress</i> no Trabalho está relacionado negativamente com a Satisfação no Trabalho.
H8	O Salário adequado está relacionado positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H9	O Equilíbrio Emocional e Paz Interior está relacionada positivamente com a Satisfação no Trabalho.
H10	A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Satisfação com a Vida.
H11	A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Orientação para o Cliente.

H12	A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com o Comprometimento Afetivo Organizacional.
H13	O Comprometimento Afetivo Organizacional está relacionado positivamente com a Lealdade.
H14	A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Lealdade.
H15	A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com o Orgulho na Organização
H16	A Satisfação no Trabalho está relacionada positivamente com a Iniciativa Pessoal
H17	A Iniciativa Pessoal está relacionada positivamente com a Orientação para o Cliente.

Em conformidade com a análise do modelo conceitual, apura-se que existem 17 hipóteses a serem analisadas, apresentadas anteriormente, identificadas na revisão da literatura e sustentadas por autores de referência do tema, com o objetivo de clarificar a importância da satisfação no trabalho.

Figura 2: Modelo Conceptual Proposto com as Hipóteses de Investigação



Fonte: Elaboração própria

É apresentado mais uma vez o modelo conceptual, mas desta vez com as diferentes hipóteses identificadas nas ligações, de maneira a esclarecer as relações propostas para esta investigação.

### 3.4. Conclusão

Este capítulo apresentou o modelo conceptual desenvolvido para esta dissertação, assim como as respetivas hipóteses de investigação, que foram sustentadas previamente na revisão da literatura, de maneira a alcançar uma melhor compreensão da temática satisfação no trabalho.

Esta dissertação considera 17 hipóteses elaboradas a partir de 16 variáveis. Com as variáveis antecedentes, LMX, TMX, Reconhecimento, Segurança no Trabalho, *Empowerment*, Clima Organizacional, *Stress* no Trabalho, Salário e Equilíbrio Emocional e Paz Interior, intenciona-se perceber de que maneira estas influem a satisfação de um trabalhador. Também intenciona-se perceber se um trabalhador satisfeito impactar as variáveis consequentes, Satisfação com a Vida, Orientação para o Cliente, Comprometimento Afetivo Organizacional, Lealdade, Orgulho na Organização e Iniciativa Pessoal. Igualmente pretende-se averiguar se o Comprometimento Afetivo Organizacional influencia a Lealdade de um trabalhador e se a Iniciativa Pessoal impacta a sua Orientação para o Cliente. Resumidamente, pretende-se perceber, das variáveis antecedentes em estudo, quais as que são impulsionadoras ou não de satisfação, e se as variáveis consequentes são comportamentos e atitudes de um trabalhador satisfeito.

## **4. Metodologia de Investigação**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo pretende-se apresentar a metodologia de investigação adotada, ou seja, as estratégias utilizadas para realizar a presente pesquisa. Assim sendo, primeiramente, será descrita a população, seleção e caracterização da amostra obtida, seguindo-se a explicação da adoção do questionário como método de recolha de dados, bem como a explicação da sua divulgação, construção e escolha de escalas apropriadas a serem utilizadas. Também será apresentado os resultados da aplicação do pré-teste.

Seguidamente, será apresentado os resultados dos elementos estatísticos, com base nos dados que foram inseridos e processados no *software* estatístico IMB SPSS v.25 e IMB SPSS AMOS v.25, nomeadamente da análise fatorial exploratória e da análise fatorial confirmatória.

### **4.2. População e amostra**

Uma população refere-se ao conjunto de pessoas, que partilham pelo menos uma característica em comum, a quem se generalizam os resultados obtidos sobre um determinado assunto (Marconi & Lakatos, 2007; Coutinho, 2015). Desta forma, nesta dissertação, assume-se que a população são todos os trabalhadores que laboram em território português.

Segundo Marconi e Lakatos (2007) é praticamente impossível recolher informações de um grande grupo de pessoas, devido à sua impraticabilidade, isto é, devido ao elevado custo, tempo, distância entre outras, e por isso, recorre-se à investigação de uma parte da população, a qual se denomina por amostra (Marconi & Lakatos, 2007; Sousa & Baptista, 2011). Desta forma, “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”(Marconi & Lakatos, 2007, p.30), que deve partilhar as mesmas características que a população, por forma a lhe representar, e é a esta que, efetivamente, se recolhem os dados (Coutinho, 2015).

Os métodos de amostragem consistem nos processos de seleção dos indivíduos para que façam parte de um determinado estudo (Coutinho, 2015), assim, para selecionar a amostra desta dissertação recorreu-se a um método de amostragem não probabilístico por conveniência, ou seja, os elementos pertencentes da amostra foram escolhidos devido à sua disponibilidade e conveniência, sendo estes conhecidos, amigos e amigos de amigos (Sousa & Baptista, 2011; Neuman, 2014). Este método foi escolhido devido à facilidade, rapidez e economia na sua obtenção (Sousa & Baptista, 2011; Neuman, 2014).

Consequentemente, a amostra é composta por 418 trabalhadores em território português sendo que a sua caracterização foi baseada em informações relativamente ao sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, cargo, assim como o tempo que o exerce, permanência na empresa, setor de atividade, número de colaboradores e por fim antiguidade da empresa.

Tabela 2 – Sexo dos inquiridos

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Feminino	216	51,67%
Masculino	202	48,33%
Outros	0	0,00%
Total	418	100,00%

Relativamente ao sexo, pode-se constatar que dos 418 trabalhadores, 51,67% (216 trabalhadores) são do sexo feminina e que 48,33% (202) trabalhadores são do sexo masculino. Nesta amostra não se constata respostas com a opção outros.

Tabela 3 – Idade dos inquiridos

<b>Idade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<= 25	134	32,06%
26-35	132	31,58%
36-45	78	18,66%
46-55	61	14,59%
>= 56	13	3,11%
Total	418	100,00%



Pode-se observar que, relativamente à idade, existem duas faixas etárias predominantes sendo que 134 inquiridos (32,06%) são menores ou igual a 25 anos e 132 inquiridos (31,58%) encontram-se na faixa etária entre os 26 e os 35 anos. Segue-se posteriormente 78 inquiridos (18,66%) na faixa etária entre os 36 e 45 anos, 61 inquiridos (14,59%) na faixa etária entre 46 e 55 anos e apenas 13 inquiridos (3,11%) com uma idade maior ou igual a 56 anos.

Tabela 4 – Estado Civil dos inquiridos

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Solteiros	242	57,89%
Casados/união facto	131	31,34%
Divorciados	35	8,37%
Viúvos	10	2,39%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

No que se refere ao estado civil, pode-se constatar que a maioria é solteiro pois representa 57,89% (242 inquiridos) da amostra. Verifica-se também que 31,34% (131 inquiridos) são casados ou vivem em união de facto, 8,37% (35 inquiridos) são divorciados e 2,39% (10 inquiridos) são viúvos.

Tabela 5 – Nível de escolaridade dos inquiridos

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Ensino básico preparatório	4	0,96%
Ensino básico preparatório 6º ano	11	2,63%
Ensino secundário 9º ano	48	11,48%
Ensino secundário 12º ano	141	33,73%
Curso profissional/artístico	55	13,16%
Frequência universitária bacharelato	21	5,02%
Licenciatura ou superior	138	33,01%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Verifica-se que, no que concerne ao nível de escolaridade, esta amostra divide-se maioritariamente entre os que têm o ensino secundário 12º ano, representativo de 33,73% (141 inquiridos) da amostra, e os que têm a licenciatura ou superior, representativo de 33,01% (138 inquiridos). Com 13,16% (55 inquiridos) estão os que têm curso profissional/artístico, com 11,48% (48 inquiridos) os que têm o ensino secundário 9º ano, com 5,02% (21 inquiridos) os que têm a frequência universitária bacharelato e finalizando, apenas representando 0,96% (4 inquiridos) da amostra, os que têm o ensino básico preparatório.

Tabela 6 – Cargo dos inquiridos

<b>Cargo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Presidente/Diretor Executivo	6	1,44%
Diretor	14	3,35%
Chefe de gabinete/gestor	39	9,33%
Funcionário de 1ª ordem	153	36,60%
Funcionário de 2ª ordem	206	49,28%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Já em relação ao cargo, verifica-se que 49,28% (206 inquiridos) são funcionários de 2ª ordem, 36,60% (153 inquiridos) são funcionários de 1ª ordem, 9,33% (39 inquiridos) são chefes de gabinete/gestor, 3,35% (9 inquiridos) são diretores e apenas 1,44% (6 inquiridos) são presidente/diretor executivo.

Tabela 7 – Tempo que os inquiridos exercem o cargo

<b>Tempo que exerce o cargo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<1	47	11,24%
1-5	200	47,85%
6-10	68	16,27%
11-15	31	7,42%
16-20	29	6,94%
21-25	13	3,11%
26-30	17	4,07%
31-35	8	1,91%
36-40	3	0,72%
>40	2	0,48%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Pode-se observar que, dos 418 inquiridos, 200 (47,85%) estão no seu cargo atual entre 1 e 5 anos. 68 inquiridos (16,27%) estão no cargo entre 6 e 10 anos, 47 inquiridos (11,24%) à menos de um ano, 31 inquiridos (7,42%), estão entre 11 e 15 anos, 29 inquiridos (6,94%) estão entre 16 e 20 anos, 17 inquiridos (4,07%) estão entre 26 e 30 anos, 13 inquiridos (3,11%) estão entre 21 e 25 anos, 8 inquiridos (1,91%) estão entre 31 e 35 anos e apenas 5 inquiridos (1,2%) desempenham as suas funções à mais de 35 anos.

Tabela 8 –Tempo de permanência na empresa dos inquiridos

<b>Tempo de permanência na empresa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<1	57	13,64%
1-5	191	47,13%
6-10	73	17,46%
11-15	23	5,50%
16-20	33	7,89%
21-25	10	2,39%
26-30	14	3,35%
31-35	6	1,44%
36-40	3	0,72%
>40	2	0,48%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Relativamente ao tempo que os trabalhadores estão a trabalhar na empresa, pode-se constatar que, desta amostra, 191 trabalhadores (47,13%) estão na mesma empresa entre 1 e 5 anos, 73 trabalhadores (17,46%) estão entre 6 e 10 anos, 57 trabalhadores (13,64%) estão à menos de um ano, 33 trabalhadores (7,89%) estão entre 16 e 20 anos, 23 trabalhadores (5,50%) estão entre 11 e 15 anos, 14 trabalhadores (3,35%) estão entre 26 e 30 anos, 10 trabalhadores (2,39%) entre 21 e 25 anos, 6 trabalhadores (1,44%) estão entre 31 e 35 anos e apenas 5 trabalhadores (1,2%) estão à mais de 35 anos na organização.

Tabela 9 – Setor da empresa

<b>Setor da empresa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
<b>Primário</b>	2	0,48%
<b>Secundário</b>	80	19,14%
<b>Terciário</b>	336	80,38%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Neste âmbito pode-se constatar que, a grande maioria dos inquiridos, representando 80,38% (336 indivíduos) da amostra, estão no setor terciário, seguidamente, 19,14% (80 indivíduos)

abrangem o setor secundário, sendo que apenas 0,48% dos abordados (2 indivíduos) estão no setor primário.

Tabela 10 – N° colaboradores na empresa

<b>N° colaboradores na empresa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
1-10	125	29,90%
11-30	76	18,18%
31-50	46	11,01%
51-100	48	11,48%
101-250	38	9,10%
+250	85	20,33%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Nesta categoria, pode-se observar que, em relação ao número de trabalhadores das empresas, 125 inquiridos (29,90%) trabalham em organizações que têm apenas entre 1 e 10 trabalhadores e 85 inquiridos (20,33%) trabalham em empresas que têm mais de 250 trabalhadores. Os restantes 208 inquiridos (49,77%) encontram-se em empresas que têm entre 11 e 250 trabalhadores.

Tabela 11 – Antiguidade da empresa

<b>Antiguidade da empresa</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
1-25	263	62,92%
26-50	114	27,27%
51-75	17	4,07%
76-100	11	2,63%
+ 100	13	3,11%
<b>Total</b>	<b>418</b>	<b>100,00%</b>

Nesta categoria pode-se concluir que a maioria dos trabalhadores, ou seja, 263 inquiridos (62,92%) trabalham em empresas com menos de 25 anos de existência, 114 inquiridos

(27,27%) trabalham em empresas que têm entre 26 e 50 anos e apenas 41 inquiridos (9,81%) trabalham em empresas com mais de 50 anos de existência.

### **4.3. O questionário**

Para obter a opinião do público-alvo em estudo foi feita uma pesquisa quantitativa através de um inquérito por questionário, aplicado *online* através do *google forms*, que foi preenchido pelos próprios inquiridos (administração direta). Este estudo foi ainda *cross-section*, ou seja, foi aplicado num único momento medindo simultaneamente a causa e o efeito (Neuman, 2014).

Os inquéritos por questionário são um dos possíveis meios de recolha de dados, constituídos por um conjunto de perguntas feitas a um grupo de pessoas representativas de uma população, de forma a obter informações sobre os seus comportamentos, tais como, atitudes, sentimentos, valores, opiniões, conhecimentos e/ou preferências sobre determinados assuntos relevantes ao tema, onde o investigador não está presente no momento em que o inquérito é respondido (Marconi & Lakatos, 2007; Sousa & Baptista, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2013; Coutinho, 2015).

Foi escolhido este método, aplicando-o *online*, devido às suas inúmeras vantagens, como por exemplo, a facilidade em chegar a um maior número de pessoas, numa área geográfica ampla, o seu baixo custo, facilidade e tempo reduzido em analisar e tratar respostas e também pelo facto de ser anónimo, o que dá segurança aos inquiridos em responder honestamente. Contudo, também é reconhecida as complicações deste tipo de procedimento, tais como possíveis dificuldades, do inquirido, em compreender questões e a impossibilidade do investigador as esclarecer, o que poderá levar a interpretações inexatas e assim respostas que não correspondem com a realidade (Marconi & Lakatos, 2007; Sousa & Baptista, 2011).

#### **4.3.1. Divulgação**

Por se tratar de um questionário *online*, a sua divulgação foi também feita de forma *online*, recorrendo às redes sociais para o enviar, nomeadamente o *Facebook*, *Instagram* e

*WhatsApp*. A escolha destas redes sociais deve-se ao facto de serem gratuitas e possibilitarem a divulgação massiva com poucas complicações, sendo assim fácil de chegar ao maior número possível de trabalhadores portugueses.

Foi construído um texto introdutório onde se explica que o questionário se destina apenas a trabalhadores em território português e onde também se apela a colaboração dos mesmos por forma a conseguir recolher o máximo de dados possíveis. Por conseguinte, foi postado o texto seguindo-se do *link* de acesso ao questionário na página pessoal do *Facebook* da autora, bem como em grupos e páginas portuguesas dos mais variados tipos de conteúdos. Estes também foram enviados, em formato de mensagem privada, através do *Facebook Messenger*, a amigos, familiares e conhecidos e foi pedido que, de forma a obter mais respostas, que enviassem a amigos, familiares e conhecidos seus. No *Instagram e WhatsApp* foi apenas enviado, o mesmo texto seguindo-se do *link* de acesso ao questionário, em mensagem privada a amigos, familiares e conhecidos que não possuíam *Facebook Messenger*.

Este questionário foi construído em dezembro de 2018, onde também foi efetuado o pré-teste, e esteve aberto para recolha de respostas desde janeiro até abril de 2019.

#### **4.3.2. Estrutura**

A construção do questionário, como já mencionado, foi feita no *google forms* e conta com 18 secções.

Este questionário é de carácter fechado pois possui na sua formação perguntas de resposta fechada, ou seja, que das respostas apresentadas, o inquirido apenas escolhe a que mais corresponde à sua opinião (Sousa & Baptista, 2011).

Relativamente à 1ª secção, esta inclui um texto que identifica qual a instituição de ensino, qual o propósito do mesmo e qual o tema a ser abordado, bem como instruções claras de preenchimento, de forma a não apresentar dúvidas. O texto conclui-se com a garantia de anonimato, por forma a salvaguardar as informações pessoais dos inquiridos e assim assegurar respostas mais confiáveis e fidedignas, um apelo de colaboração, o tempo médio de resposta e o email da autora do mesmo para possível resposta a dúvidas.

Nas 9 secções seguintes, iniciam-se as perguntas relativas às variáveis antecedentes, LMX, TMX, Reconhecimento, Segurança no Trabalho, *Empowerment*, Clima Organizacional, *Stress* no Trabalho, Salário e Equilíbrio Emocional e Paz Interior, seguindo-se, na décima, as da variável central deste estudo, Satisfação no Trabalho, e nas ulteriores 6 secções, as das variáveis consequentes, Satisfação com a Vida, Orientação para o Cliente, Comprometimento Afetivo Organizacional, Lealdade, Orgulho na Organização e Iniciativa Pessoal.

Todas as variáveis são respondidas por uma escala intervalar, que mede posições do menos ao mais favorável, passando por um ponto neutro (Marconi & Lakatos, 2007), sendo a escolhida para este questionário a escala intervalar de *Likert* de 7 pontos. Foi esta a selecionada pois é uma escala muito popular utilizada nos mais diversos artigos sobre a temática, e de 7 pontos, porque ao apresentar mais opções de escolha, aumenta a possibilidade de os indivíduos conseguirem responder melhor perante a sua realidade (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015). Desta forma, os inquiridos, do discordo fortemente ao concordo fortemente, escolhem a resposta que mais se assemelhe à sua opinião.

Este questionário conclui-se assim, na 18ª secção, com perguntas de carácter socio demográficos, por forma a conhecer o perfil da amostra, nomeadamente sobre o sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, cargo, tempo que exerce o cargo e que está na empresa, setor de atividade da empresa, número de colaboradores e por fim antiguidade da empresa.

Para além disso, é de realçar que foi aplicado um sistema no qual as perguntas são obrigatórias, ou seja, que não seja possível ficarem sem resposta, para que desta forma não houvesse questionários e/ou perguntas inválidos.

Uma versão do questionário pode ser encontrada como anexo no apêndice I do presente estudo.

### **4.3.3. Escalas**

As perguntas que constituem o questionário dizem respeito a escalas pré-estabelecidas que foram desenvolvidas por autores conceituados sobre o tema, e são relativas às variáveis que fazem parte do modelo conceptual. Desta forma, as perguntas são relevantes e interessantes, diretas, coerentes e claras, evitando uma linguagem demasiado técnica e com termos ambíguos, tornando-se assim, simples de responder (Sousa & Baptista, 2011). Como



mencionado anteriormente, estas são respondidas por um escala intervalar de *Likert* de 7 pontos onde 1 corresponde a discordo fortemente, 7 corresponde a concordo fortemente, e 4, o seu ponto médio, corresponde a nem discordo nem concordo. Estas correspondências diferenciam-se no item nº 4 da escala relativa ao Salário onde 1 é definitivamente não, 7 definitivamente sim e 4 talvez, e também no item nº 5 da escala correspondente à Satisfação no Trabalho onde 1 é muito insatisfeito, 7 muito satisfeito e 4 razoavelmente satisfeito.

É de salientar que todas as perguntas foram traduzidas e adaptadas do inglês para o português, visto que se tratam de trabalhadores portugueses, possibilitando assim a sua fácil divulgação e compreensão pelo público-alvo.

### LMX

Para compreender a qualidade dos relacionamentos que os trabalhadores têm com os seus líderes e assim medir o LMX utilizou-se uma adaptação da escala de 7 itens proposta por Graen e Uhl-Bien (1995). Como referido anteriormente, estes autores consideram que o conceito encerra numa tripla vertente, nomeadamente, respeito, confiança e obrigação. No entanto, devido ao alto correlacionamento entre elas, estas são fundidas numa única só medida tornando assim a escala unidimensional (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Tabela 12 – Escala do LMX

Variável	Autor	Itens
LMX	Graen e Uhl-Bien (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.</li> <li>2. O meu supervisor compreende os meus problemas de trabalho e as minhas necessidades;</li> <li>3. O meu supervisor sabe como sou bom no meu trabalho.</li> <li>4. O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.</li> <li>5. Eu tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor.</li> <li>6. O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito.</li> <li>7. Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente.</li> </ol>

## TMX

Para compreender a qualidade dos relacionamentos entre os trabalhadores e os seus colegas de trabalho e dessa forma medir o TMX utilizou-se uma adaptação da escala unidimensional de 10 itens proposta por Seers *et al.*, (1995).

Tabela 13 – Escala do TMX

Variável	Autor	Itens
TMX	Seers <i>et al.</i> , (1995)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Faço frequentemente sugestões de melhores técnicas de trabalho a outros membros da equipa.</li><li>2. Os outros membros da minha equipa normalmente dizem-me quando faço algo que torna os trabalhos deles mais fáceis (ou difíceis).</li><li>3. Eu normalmente digo aos membros da minha equipa quando fazem algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil).</li><li>4. Os outros membros da minha equipa reconhecem o meu potencial.</li><li>5. Os outros membros da minha equipa compreendem os meus problemas e as minhas necessidades.</li><li>6. Eu consigo ser flexível sobre trocar de responsabilidades para tornar o trabalho dos meus colegas mais fácil.</li><li>7. Em situações complicadas, os outros membros da equipa normalmente pedem-me ajuda.</li><li>8. Em situações complicadas, eu frequentemente ofereço-me para ajudar os meus colegas.</li><li>9. Eu estou disposto a ajudar a acabar trabalho que foi designado a outros membros da minha equipa.</li><li>10. Os outros membros da minha equipa estão dispostos a ajudar-me a acabar trabalho que me foi designado.</li></ol>

## Reconhecimento

Para descobrir a perceção dos trabalhadores quanto ao grau de Reconhecimento que recebem no trabalho, e assim medir essa variável, utilizou-se a escala unidimensional de 2 itens de Matzler, Fuchs e Schubert (2004), onde acrescentou-se o item “Eu sinto que o meu trabalho não é apreciado” da escala multidimensional de 36 itens de Spector (1985), sendo utilizado mais tarde por Moyes, Owusu-Ansah e Ganguli (2006). Este item foi revertido para a positiva e adaptado para “O trabalho dos colaboradores é apreciado”.

Tabela 14 – Escala do Reconhecimento

Variável	Autor	Itens
Reconhecimento	Spector (1985) Matzler <i>et al.</i> , (2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os trabalhadores são recompensados pelo bom trabalho.</li> <li>2. Os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho.</li> <li>3. O trabalho dos colaboradores é apreciado.</li> </ol>

### Segurança no Trabalho

Para medir as expectativas dos trabalhadores quanto à continuidade da sua empregabilidade, e assim medir a Segurança no Trabalho, utilizou-se a escala unidimensional de 4 itens de Elst, De Witte e De Cuyper (2014) sobre a insegurança. Assim sendo, todos os itens abaixo apresentados, foram adaptados e reescritos com o inverso dos itens da escala de insegurança, para que medissem bem a segurança no trabalho.

Tabela 15 – Escala da Segurança no Trabalho

Variável	Autor	Itens
Segurança no Trabalho	Elst <i>et al.</i> , (2014)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A possibilidade é: eu vou manter o meu emprego.</li> <li>2. Eu acho que vou conseguir manter o meu emprego.</li> <li>3. Eu sinto-me seguro em relação ao futuro do meu emprego.</li> <li>4. Eu penso que não vou perder o meu emprego num futuro próximo.</li> </ol>

### *Empowerment*

Relativamente à medição do *Empowerment*, utilizou-se a escala unidimensional de 4 itens proposta por Gounaris (2008), com o intuito de descobrir a grau de permissão e a autonomia dados aos trabalhadores para que estes tomem decisões sobre o seu trabalho.

Tabela 16 – Escala do *Empowerment*

Variável	Autor	Itens
<i>Empowerment</i>	Gounaris (2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu supervisor deixa-me utilizar o meu julgamento para resolver problemas.</li> <li>2. O meu supervisor encoraja-me a tomar iniciativa.</li> <li>3. O meu supervisor permite-me ter um elevado grau de iniciativa.</li> <li>4. O meu supervisor confia no meu bom julgamento.</li> </ol>

### **Clima Organizacional**

Para compreender as perceções que os trabalhadores têm do seu local de trabalho relativamente às suas experiências no mesmo, e assim medir o Clima Organizacional, adotou-se a escala unidimensional de 5 itens proposta por Wangenheim *et al.*, (2007).

Tabela 17 – Escala do Clima Organizacional

Variável	Autor	Itens
Clima Organizacional	Wangenheim <i>et al.</i> , (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O ritmo de trabalho na empresa é muito bom.</li> <li>2. Todos os funcionários na empresa têm a competência para tomar decisões sobre as necessidades do cliente.</li> <li>3. Eu recebo os materiais e equipamentos necessários para fazer o meu trabalho.</li> <li>4. As imperfeições nas operações são resolvidas rapidamente.</li> <li>5. A empresa incentiva à criação de sugestões de melhorias.</li> </ol>

### **Stress no Trabalho**

Para medir o nível de *Stress* que os trabalhadores experienciam no seu ambiente de trabalho, optou-se por utilizar a escala unidimensional de 6 itens proposta por House e Rizzo (1972).

Tabela 18 – Escala do *Stress* no Trabalho

Variável	Autor	Itens
<i>Stress</i> no Trabalho	House e Rizzo (1972)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sinto-me frustrado por causa do meu trabalho.</li> <li>2. Trabalho sobre uma quantidade grande de pressão.</li> <li>3. Os problemas relacionados com trabalho causam-me problemas a dormir.</li> <li>4. Se estivesse noutra trabalho provavelmente estaria melhor de saúde.</li> <li>5. Sinto-me nervoso antes das reuniões para discutir os resultados.</li> <li>6. É provável que o meu trabalho afete diretamente a minha saúde.</li> </ol>

### Salário

Para compreender se os trabalhadores consideravam aceitável e adequados os seus Salários, e assim medir essa variável, recorreu-se à escala unidimensional de 4 itens proposta por Christen *et al.*, (2006).

Tabela 19 – Escala do Salário

Variável	Autor	Itens
Salário	Christen <i>et al.</i> , (2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu salário equivale ao trabalho que faço.</li> <li>2. O meu salário é no mínimo equivalente ao que é pago em trabalhos semelhantes por outras empresas.</li> <li>3. Aumentos de salário são dados àqueles que fazem um bom trabalho.</li> <li>4. Acha que o seu salário é mais elevado em comparação com o salário dado por outras empresas para trabalhos semelhantes ao seu?</li> </ol>

### Equilíbrio Emocional e Paz Interior

Para medir o nível de Equilíbrio Emocional e Paz Interior que os trabalhadores sentem no seu trabalho, que está integrado no conceito de espiritualidade no trabalho, adotou-se a escala desenvolvida por Joelle e Coelho (2017) que conta com 6 itens.

Tabela 20 – Escala do Equilíbrio Emocional e Paz Interior

Variável	Autor	Itens
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	Joelle e Coelho (2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo.</li> <li>2. O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida.</li> <li>3. O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais.</li> <li>4. O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal.</li> <li>5. O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz.</li> <li>6. O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante.</li> </ol>

### Satisfação no Trabalho

Para compreender se os trabalhadores estavam satisfeitos com os seus trabalhos, adotou-se a escala unidimensional de 3 itens de Netemeyer *et al.*, (1997), onde acrescentou-se 2 itens, nomeadamente, “Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho” e “Eu sinto um real prazer no meu trabalho” da escala unidimensional de 18 itens de Brayfield e Rothe (1951), utilizados posteriormente por Judge *et al.*, (2000)

Tabela 21 – Escala da Satisfação no Trabalho

Variável	Autor	Itens
Satisfação no Trabalho	Brayfield e Rothe (1951)  Netemeyer <i>et al.</i> , (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu sinto-me relativamente satisfeito com o meu trabalho atual.</li> <li>2. Eu tenho um grande sentido de satisfação com o meu trabalho.</li> <li>3. Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho.</li> <li>4. Eu sinto um real prazer no meu trabalho.</li> <li>5. Com todas as coisas consideradas (salário, promoções, supervisores, colegas etc) o quão satisfeito está com o seu trabalho atual?</li> </ol>

### Satisfação com a Vida

Para medir a dimensão do bem-estar subjetivo, i.e., Satisfação com a Vida, e assim compreender o julgamento global da qualidade de vida de uma pessoa, utilizou-se a escala de 5 itens proposta por Diener *et al.*, (1985).

Tabela 22 – Escala da Satisfação com a Vida

Variável	Autor	Itens
Satisfação com a Vida	Diener <i>et al.</i> , (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.</li> <li>2. As minhas condições de vida são excelentes.</li> <li>3. Eu estou satisfeito com a minha vida.</li> <li>4. Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida.</li> <li>5. Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada.</li> </ol>

### Orientação para o Cliente

Para compreender se os trabalhadores estão dispostos a ter comportamentos que ajudam a satisfazer as necessidades dos clientes, e assim medir a Orientação para o Cliente, utilizou-se a escala unidimensional de 4 itens proposta por Korschun *et al.*, (2013).

Tabela 23 – Escala da Orientação para o Cliente

Variável	Autor	Itens
Orientação para o Cliente	Korschun <i>et al.</i> , (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu faço com que o meu cliente se sinta único.</li> <li>2. Eu respondo rapidamente aos pedidos dos meus clientes.</li> <li>3. Eu tenho sempre os interesses dos meus clientes em consideração.</li> <li>4. A minha prioridade é sempre tentar alcançar a lealdade dos clientes.</li> </ol>

### Comprometimento Afetivo Organizacional

Para compreender se os trabalhadores estão envolvidos emocional e efetivamente com as organizações, e assim medir o Comprometimento Afetivo Organizacional, uma das dimensões do comprometimento organizacional, utilizou-se a extensão da dimensão afetiva da escala proposta por Meyer, Allen e Smith (1993), que conta com 6 itens.

Tabela 24 – Escala do Comprometimento Afetivo Organizacional

Variável	Autor	Itens
Comprometimento Afetivo Organizacional	Meyer <i>et al.</i> , (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.</li> <li>2. Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem os meus problemas.</li> <li>3. Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta organização.</li> <li>4. Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização.</li> <li>5. Eu sinto-me “parte da família” na minha organização.</li> <li>6. A maioria dos trabalhadores desta empresa significa muito para mim.</li> </ol>

### Lealdade

Para compreender o desejo dos trabalhadores em permanecer a trabalhar nas organizações, e assim medir a Lealdade, recorreu-se à escala unidimensional de 5 itens proposta por Davis-Blake *et al.*, (2003).

Tabela 25 – Escala da Lealdade

Variável	Autor	Itens
Lealdade	Davis-Blake <i>et al.</i> , (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu sinto-me muito leal a esta organização.</li> <li>2. Eu sinto-me orgulhoso por trabalhar nesta organização.</li> <li>3. Eu ficaria com qualquer posto de trabalho só para permanecer a trabalhar nesta organização.</li> <li>4. Eu recusaria qualquer trabalho que pagasse mais só para permanecer nesta organização.</li> <li>5. Eu considero que os valores da organização e os meus valores são muito parecidos.</li> </ol>

### Orgulho na Organização

Para compreender os sentimentos que os trabalhadores têm pela empresa que trabalham, e assim medir o Orgulho na Organização, recorreu-se à escala unidimensional de 3 itens proposta por Helm (2013).



Tabela 26 – Escala do Orgulho na Organização

Variável	Autor	Itens
Orgulho na Organização	Helm (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu sinto orgulho em fazer parte desta empresa.</li> <li>2. Eu sinto orgulho quando outros associam-me a esta empresa.</li> <li>3. Eu sinto orgulho em dizer a outros que trabalho para esta empresa.</li> </ol>

### Iniciativa Pessoal

Para finalizar, e medir a Iniciativa Pessoal, uma das dimensões de comportamento proativo, compreendendo assim se os trabalhadores são dotados de comportamento proativos, persistentes e que vão além das suas funções, utilizou-se a escala unidimensional de 7 itens proposta por Frese *et al.*, (1997).

Tabela 27 – Escala da Iniciativa Pessoal

Variável	Autor	Itens
Iniciativa Pessoal	Frese <i>et al.</i> , (1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu enfrento ativamente os problemas.</li> <li>2. Sempre que algo dá errado, procuro imediatamente uma solução.</li> <li>3. Sempre que há uma oportunidade de me envolver ativamente, eu aceito.</li> <li>4. Eu tomo a iniciativa imediatamente, mesmo quando os outros não o fazem.</li> <li>5. Eu aproveito rapidamente as oportunidades para atingir os meus objetivos.</li> <li>6. Geralmente eu faço mais do que me pedem para fazer.</li> <li>7. Eu sou particularmente bom a perceber novas ideias.</li> </ol>

#### **4.4. O pré-teste**

Depois de elaborado o questionário e antes de este ser aplicado amplamente, é necessário proceder a um pré-teste do mesmo, junto a uma amostra pequena representativa da população, por forma a verificar possíveis erros tais como ambiguidade ou linguagem pouco clara e/ou inacessível, perguntas não relevantes, mal formuladas, inconsistentes e/ou complexas entre outras (Marconi & Lakatos, 2007). Por outras palavras, o pré-teste permite verificar se existem alterações a serem feitas ao questionário para que este seja realmente aplicado com êxito respondendo eficientemente às hipóteses propostas pelo investigador (Sousa & Baptista, 2011).

Para realização do pré-teste, foi divulgado o questionário, em dezembro de 2018, a 31 indivíduos representativos da população, nomeadamente amigos e familiares da autora do mesmo, pela sua conveniência, através de mensagens pessoais pelo *Facebook Messenger*, com o intuito de recolher *feedback* sobre o mesmo. Assim sendo, foi perguntado aos inquiridos se estes sentiram dúvidas em compreender as perguntas e se tinham alguma sugestão de melhoramento, ao qual responderam que consideraram as perguntas pertinentes e de fácil compreensão e resposta, apontando só como aspeto negativo a dimensão do questionário. Também foi perguntado o tempo de resposta ao questionário, o qual se apurou que o mesmo teria um tempo médio de 10 minutos.

Não havendo dúvidas por parte dos inquiridos, nem sugestões de melhorias, foi concluído que as escalas utilizadas não continham problemas que necessitassem alterações, sendo este assim amplamente divulgado pelos meios já referidos.

#### **4.5. Análise Estatística**

A análise fatorial consiste num conjunto de técnicas estatísticas que simplificam o conjunto de dados complexos obtidos (Lisboa, Augusto, & Ferreira, 2012), por forma a se conseguir explicar a correlação observada entre as variáveis manifestas (itens) e as latentes (fatores ou construtos) (Marôco, 2014; Pestana & Gageiro, 2014).

Esta análise pode-se classificar em dois tipos, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Marôco, 2014). Brevemente, e segundo Pestana e

Gageiro (2014, p.519), a AFE consiste na “(...) relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam ao modelo (...)” e a AFC “(...) compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria (...)”.

#### **4.5.1. Análise Fatorial Exploratória**

A AFE consiste numa técnica explorativa de dados, que se utiliza recorrendo ao *software* estatístico IBM SPSS, e que tem como objetivo “(...) descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medidas para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais” (Marôco, 2018, p.461).

Segundo Damásio (2012), esta análise é utilizada quando, mas não só, se pretende confirmar ou contestar a estrutura de um instrumento. Com isto, e segundo o mesmo autor, existem dois métodos a serem utilizados para se prosseguir com a AFE, sendo eles, o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, que permitem avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis em estudo (Pestana & Gageiro, 2014).

Desta forma, pode-se entender que, o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, é o método que permite avaliar se a matriz de (co)variância é similar, ou não, à matriz de identidade, ou seja, se se confirmar que os valores são inferiores a 0,001, rejeita-se a hipótese nula (H<sub>0</sub>), que afirma que ambas são similares, e aceita-se a hipótese alternativa (H<sub>a</sub>), que afirma que não são similares, o que significa que nessa matriz de dados existe uma correlação significativa entre as variáveis (Damásio, 2012; Marôco, 2018).

Por KMO, pode-se entender como a “(...) medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis” (Marôco, 2018, p.467). Estes valores variam entre 0 e 1, onde os que estão próximos de 1 indicam correlações entre as variáveis, enquanto os que estão próximos de 0 indicam que existe uma correlação fraca entre as mesmas (Pestana & Gageiro, 2014). No entanto, de uma maneira geral, pode-se interpretar os valores do KMO seguindo a seguinte tabela:

Tabela 28 – Interpretação dos valores de KMO

Valor de KMO	Interpretação
] 0.9; 1.0]	Excelente
] 0.8; 0.9]	Boa
] 0.7; 0.8]	Média
] 0.6; 0.7]	Medíocre
] 0.5; 0.6]	Mau, mas ainda aceitável
<= 0.50	Inaceitável

Fonte: Marôco (2018)

Para efetuar a rotação das variáveis, o programa IBM SPSS disponibiliza vários métodos de forma a que seja possível produzir “(...) uma solução fatorial facilmente interpretável” (Marôco, 2018, p.476). De todos os métodos disponíveis, o mais comum, e o utilizado nesta análise, é o método de rotação ortogonal *Varimax* que melhora a interpretação dos dados através da maximização dos fatores (Lisboa *et al.*, 2012), ou seja, esta técnica, segundo Pestana e Gageiro (2014), aumenta ainda mais os *loadings* elevados dos fatores e minimiza ainda mais os *loadings* baixos, eliminando assim a presença de *loadings* intermédios, “(...) obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de -1 ou de +1, no caso de existir associações entre ambas, ou zero, no caso de ausência de associação linear” (Pestana & Gageiro, 2014, p.524).

Depois de realizado o supracitado, prossegue-se, na AFE, a análise da consistência interna dos fatores, que permite avaliar se os itens que constituem as variáveis medem ou não os mesmos conceitos, i.e., se são válidas (Pestana & Gageiro, 2014), através da averiguação da “(...) variabilidade nas respostas que resultam de diferenças nos inquiridos (...)” (Pestana & Gageiro, 2014, p.531).

Existem várias medidas de consistência interna, no entanto, a mais utilizada é o *Alpha* de *Cronbach* que pode ser definido como “(...) a correlação que se espera obter entre a escala usada ou outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica” (Pestana & Gageiro, 2014, p.531). Pode-se encontrar abaixo os valores no qual o *Alpha* de *Cronbach* poderá variar e as suas respetivas interpretações.

Tabela 29 - Interpretação dos valores de *Alpha* de *Cronbach*

Valores de <i>Alpha</i>	Interpretação
> 0,9	Muito Boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Razoável
0,6 - 0,7	Fraca
< 0,6	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)

Numa AFE, também é necessário considerar a percentagem da variância extraída total (ou explicada) pois, apesar desta ser subjetiva, é importante que se consiga extrair o mínimo de fatores possível para que estes expliquem pelo menos 50% (valor mínimo aceitável) da variância total das variáveis (Marôco, 2018).

Após a realização das análises supracitadas, pode-se observar, por fim, na tabela seguinte, os resultados que dizem respeito à amostra relativa a esta dissertação.

Tabela 30 – Resultados da AFE

Variável	<i>Alpha Cronbach</i>	Correlação entre itens	KMO	<i>Bartlett's Test</i>	% Variância explicada
LMX	0,949	LMX1- 0,780	0,921	0,000	77,017
		LMX2- 0,829			
		LMX3- 0,788			
		LMX4- 0,821			
		LMX5- 0,881			
		LMX6- 0,866			
		LMX7- 0,849			
TMX	0,949	TMX1- 0,733	0,927	0,000	69,282
		TMX2- 0,733			
		TMX3- 0,813			
		TMX4- 0,797			

		TMX5- 0,757 TMX6- 0,808 TMX7- 0,799 TMX8- 0,853 TMX9- 0,839 TMX10- 0,745			
Reconhecimento	0,947	REC1- 0,864 REC2- 0,919 REC3- 0,885	0,756	0,000	90,474
Segurança no Trabalho	0,940	SEG1- 0,868 SEG2- 0,861 SEG3- 0,856 SEG4- 0,841	0,841	0,000	84,749
<i>Empowerment</i>	0,947	EMP1- 0,816 EMP2- 0,892 EMP3- 0,899 EMP4- 0,884	0,858	0,000	86,424
Clima Organizacional	0,879	CliO1- 0,712 CliO2- 0,581 CliO3- 0,733 CliO4- 0,795 CliO5- 0,741	0,857	0,000	67,634
<i>Stress no Trabalho</i>	0,898	Stress1- 0,658 Stress2- 0,721 Stress3- 0,737 Stress4- 0,785 Stress5- 0,658 Stress6- 0,786	0,886	0,000	66,322
Salários	0,814	SAL1- 0,755 SAL2- 0,590 SAL3- 0,658 SAL4- 0,541	0,763	0,000	64,360
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	0,973	EEPI1- 0,872 EEPI2- 0,922	0,901	0,000	88,259

		EEPI3- 0,911 EEPI4- 0,923 EEPI5- 0,936 EEPI6- 0,908			
Satisfação no Trabalho	0,953	ST1- 0,866 ST2- 0,923 ST3- 0,897 ST4- 0,892 ST5- 0,775	0,888	0,000	84,293
Satisfação com a Vida	0,922	SV1- 0,834 SV2- 0,842 SV3- 0,848 SV4- 0,828 SV5- 0,662	0,893	0,000	77,252
Orientação para o Cliente	0,944	OC1- 0,804 OC2- 0,896 OC3- 0,901 OC4- 0,872	0,816	0,000	86,034
Comprometimento Afetivo Organizacional	0,926	CAO1- 0,708 CAO2- 0,708 CAO3- 0,852 CAO4- 0,872 CAO5- 0,840 CAO6- 0,738	0,880	0,000	73,271
Lealdade	0,877	LEAL1- 0,629 LEAL2- 0,777 LEAL3- 0,674 LEAL4- 0,692 LEAL5- 0,774	0,781	0,000	67,340
Orgulho na Organização	0,978	ORG1- 0,951 ORG2- 0,958 ORG3- 0,949	0,787	0,000	95,861
Iniciativa Pessoal	0,964	IP1- 0,837 IP2- 0,890	0,942	0,000	82,247

		IP3- 0,883			
		IP4- 0,897			
		IP5- 0,901			
		IP6- 0,855			
		IP7- 0,837			

Pode-se concluir, que os resultados da AFE foram satisfatórios para todas as variáveis em estudo relativamente a todas as análises efetuadas. Pode-se afirmar que existem correlações significativas entre as variáveis, pois todas apresentam valores do teste de Bartlett inferiores a 0,001 e valores de KMO superiores a 0,7. Também se pode afirmar que esta amostra possui uma consistência interna boa, pois todos os valores do *Alpha* de *Cronbach* são superiores a 0,8. Relativamente à variância explicada, todas as percentagens encontram-se acima dos 50% revelando assim uma explicação significativa da variância total das variáveis.

#### **4.5.2. Análise Fatorial Confirmatória**

A AFC diz respeito a um método corroborativo que consiste na confirmação das estruturas fatoriais (Marôco, 2014). Assim, este método, permite suportar o modelo em estudo que foi baseado na teoria (Lisboa *et al.*, 2012) confirmando “(...) se determinados fatores latentes são responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis manifestas específicas (...) de acordo com uma determinada teoria (...)” (Marôco, 2014, p.180).

Por norma, usa-se uma AFC “(...) para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medidas teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens) (...)” (Marôco, 2014, p.180).

##### **4.5.2.1. Definição de modelo de equações estruturais**

Para realização da AFC recorre-se ao *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25 para realizar um Modelo de Equações Estruturais (MEE), que consiste numa metodologia estatística pertinente quando se pretende estudar simultaneamente as variadas relações entre as variáveis (Lisboa *et al.*, 2012). Desta forma, com o MEE, consegue-se validar os modelos

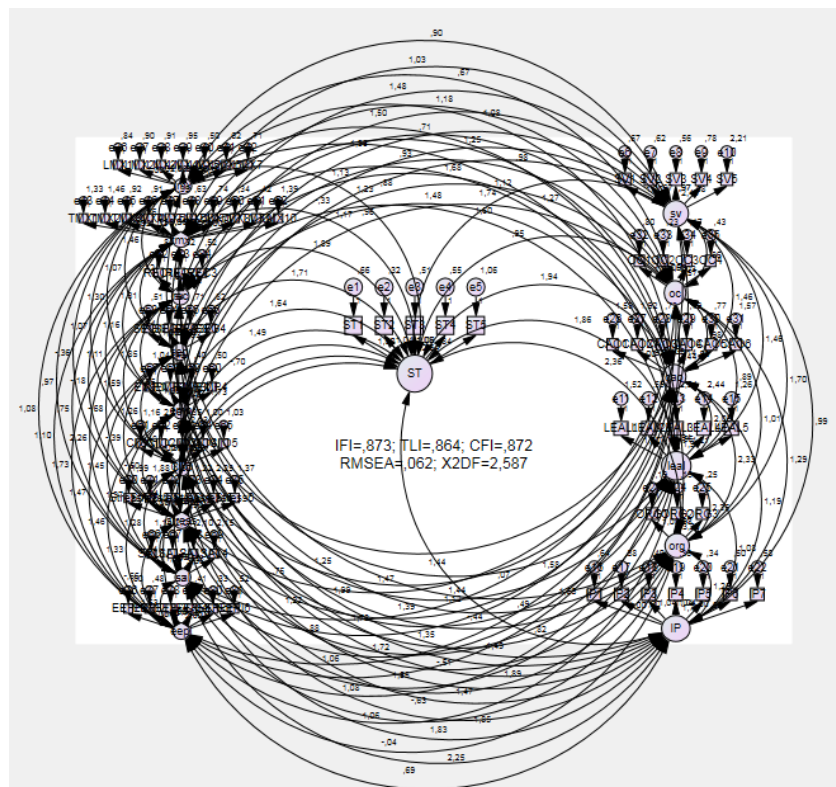


teóricos que contêm as relações hipotéticas entre as variáveis, ou seja, o investigador apresenta teoricamente as hipóteses que crê serem válidas e os dados da amostra confirmam, ou não, se o modelo teórico explica, efetivamente, essas relações. Isto é possível de se averiguar observando o efeito que as variáveis independentes apresentam sobre as variáveis dependentes (Marôco, 2014).

O MEE pode ser organizado em dois modelos diferentes denominados por modelo de medida e modelo estrutural (Marôco, 2014). Relativamente ao modelo de medida, este diz respeito à “(...) forma como os construtos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas variáveis observadas ou manifestas (...)” (Marôco, 2014, p.19) e o modelo estrutural (que será abordado no capítulo seguinte) permite determinar a relação entre a variável dependente e a influência das variáveis independentes sobre essa mesma variável (Lisboa *et al.*, 2012).

Para dar início à AFC será apresentado, primeiramente, o modelo de medidas inicial proposto, na figura que se segue, seguindo-se da análise da qualidade do ajustamento do modelo bem como da análise da qualidade do modelo de medida.

Figura 3 – Modelo de medidas inicial



#### 4.5.2.2. Análise da qualidade do ajustamento do modelo

A análise da qualidade do ajustamento do modelo pretende “(...) avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo (...)” (Marôco, 2014, p.43). Existem assim, diversas estatísticas que se podem utilizar para avaliar e que “quantificam” a qualidade do ajustamento do modelo (Marôco, 2014), de modo que, para fins desta dissertação, foram avaliadas as seguintes: *Incremental Fit Index* (IFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Comparative FIT Index* (CFI), *Root mean squared error of approximation* (RMSEA) e qui-quadrado com graus de liberdade ( $X^2/gl$ ). Estas têm, assim, valores indicados para que se consiga identificar se realmente o modelo produz um bom ajustamento, que se encontram na tabela seguinte.

Tabela 31 - Estatísticas e índices de qualidade de ajustamento

<b>Estatística</b>	<b>Valores de referência</b>		<b>Autores</b>
$X^2$	-	Quanto menor melhor	(Marôco, 2014)
$X^2/gl$	>5	Ajustamento mau	(Marôco, 2014)
	]2;5]	Ajustamento sofrível	
	]1;2]	Ajustamento bom	
	~1	Ajustamento muito bom	
CFI	<0.8	Ajustamento mau	(Marôco, 2014)
TLI	[0.8;0.90[	Ajustamento sofrível	
	[0.9;0.95[	Ajustamento bom	
	$\geq 0.95$	Ajustamento muito bom	
IFI	$\geq 0.95$	Ajustamento muito bom	(Lisboa <i>et al.</i> , 2012)
RMSEA	>0.10	Ajustamento inaceitável	(Marôco, 2014)
	]0.05-0.10]	Ajustamento bom	
	$\leq 0.05$	Ajustamento muito bom	

Analisando os resultados das estatísticas supracitadas, referentes ao modelo em investigação, observa-se que os seus valores não refletem um “bom” ajustamento dos dados, e, para corrigir esse problema, foi concretizada uma reespecificação do modelo por meio dos índices

de modificação (IM), por forma a melhorar significativamente o ajustamento do modelo (Marôco, 2014).

O aprimoramento do ajustamento do modelo, através da análise dos IM, consiste na eliminação dos itens que apresentam, efetivamente, um IM mais elevado, prosseguindo com a sua eliminação até se obter um bom ajustamento do modelo (Marôco, 2014). Este processo levou à eliminação de 13 itens, dos 84 iniciais, nomeadamente, TMX5, LMX1, TMX2, LEAL3, EEPI3, EEPI1, LEAL4, IP1, TMX1, ST4, CAO2, CAO6 e TMX10.

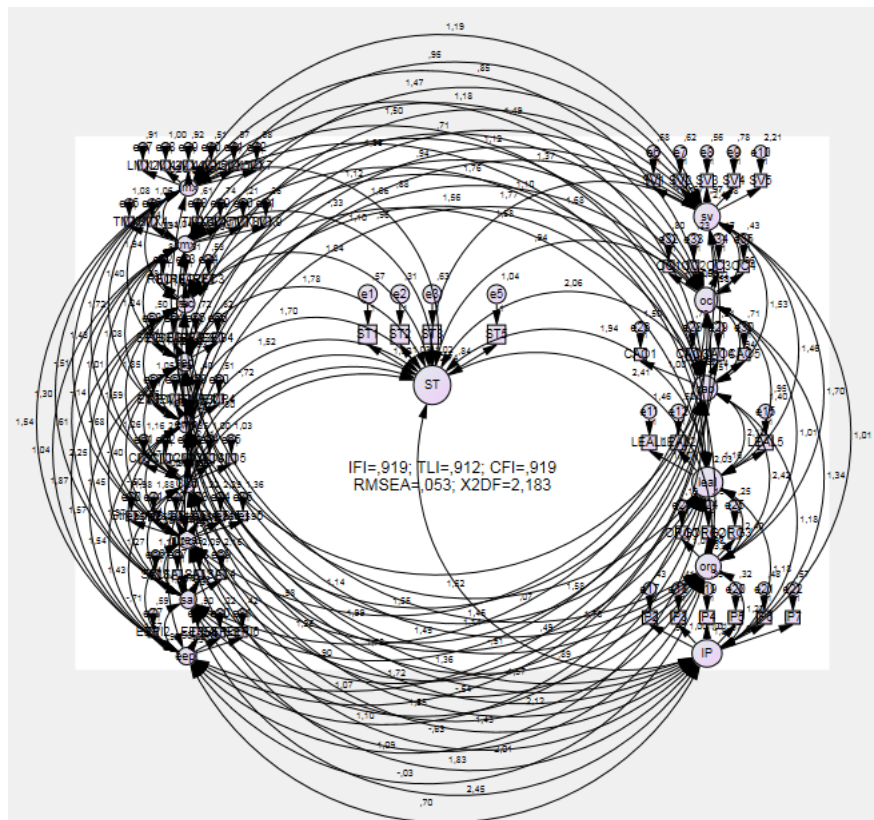
Os valores após a análise e remoção dos IM encontram-se na tabela seguinte.

Tabela 32 – Ajustamento do modelo após IM

	Modelo Medidas
<b>IFI</b>	0,919
<b>TLI</b>	0,912
<b>CFI</b>	0,919
<b>RMSEA</b>	0,053
<b>X2/DF</b>	2,183

Desta forma, o modelo de medidas final é apresentado seguidamente.

Figura 4 – Modelo de medidas final



Analisando a figura anterior, comparando os resultados do ajustamento após remoção de alguns itens com a tabela dos valores indicados supracitada, pode-se concluir que o modelo, globalmente, apresenta um bom ajustamento pois, segundo a literatura, tanto o IFI (0,919) como o TLI (0,912) e o CFI (0,919) são superiores a 0,9, o que representa um ajustamento bom, também o  $X^2/g.l$  (2,183) pode-se considerar um ajustamento sofrível e finalmente o RMSEA (0,053) apresenta resultados de um bom ajustamento.

#### 4.5.2.3. Análise da qualidade do modelo de medidas

Segundo Marôco (2014), depois de se verificar o ajustamento global do modelo é necessário proceder à análise local da qualidade do modelo de medidas. Para realização desta análise, recorreu-se à análise da fiabilidade de medida de cada indicador, fiabilidade de cada variável latente (*CR-Composite Reliability*), variância média extraída (*AVE-Average Variance Extracted*) e validade discriminante. Estas análises permitem assim observar a fiabilidade

dos indicadores (itens utilizados para medir as variáveis) apurando a forma como as variáveis latentes estão a ser medidas por eles (Lisboa *et al.*, 2012).

### Fiabilidade de medida de cada indicador

A fiabilidade de medida de cada indicador “avalia a qualidade de medida de cada indicador afeto à medição da variável latente” (Lisboa *et al.*, 2012, p.435). Assim, e segundo Marôco (2014), estes valores devem ser superiores a 0,5, pois, de uma forma geral, resultados abaixo desses valores, ou seja, que expliquem menos de 50% da variância da variável, “(...) indicam possíveis problemas de ajustamento local com esta variável” (Marôco, 2014, p.57). Esta análise, no programa estatístico IBM SPSS AMOS, é designada de SRW (*Standardized Regression Weights*).

Tabela 33 – Resultados da AFC

Itens de cada variável	SRW	CR
<b>LMX- Leader-Member Exchange</b>		
LMX2- O meu supervisor compreende os meus problemas de trabalho e as minhas necessidades	0,851	
LMX3- O meu supervisor sabe como sou bom no meu trabalho	0,776	19,469
LMX4- O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho	0,856	22,938
LMX5- Eu tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor	0,906	25,553
LMX6- O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito	0,906	25,544
LMX7- Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente	0,889	24,599
<b>TMX- Team-Member Exchange</b>		
TMX3- Eu normalmente digo aos membros da minha equipa quando fazem algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil)	0,776	
TMX4- Os outros membros da minha equipa reconhecem o meu potencial	0,758	16,882
TMX6- Eu consigo ser flexível sobre trocar de responsabilidades para tornar o trabalho dos meus colegas mais fácil	0,863	19,932
TMX7- Em situações complicadas, os outros membros da equipa normalmente pedem-me ajuda	0,842	19,287

<b>TMX8-</b> Em situações complicadas, eu frequentemente ofereço-me para ajudar os meus colegas	0,949	22,644
<b>TMX9-</b> Eu estou disposto a ajudar a acabar trabalho que foi designado a outros membros da minha equipa	0,913	21,477
<b>REC- Reconhecimento</b>		
<b>REC1-</b> Os trabalhadores são recompensados pelo bom trabalho	0,894	
<b>REC2-</b> Os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho	0,959	33,253
<b>REC3-</b> O trabalho dos colaboradores é apreciado	0,927	30,636
<b>SEG- Segurança no Trabalho</b>		
<b>SEG1-</b> A possibilidade é: eu vou manter o meu emprego	0,913	
<b>SEG2-</b> Eu acho que vou conseguir manter o meu emprego	0,902	29,431
<b>SEG3-</b> Eu sinto-me seguro em relação ao futuro do meu emprego	0,888	28,363
<b>SEG4-</b> Eu penso que não vou perder o meu emprego num futuro próximo	0,866	26,644
<b>EMP- Empowerment</b>		
<b>EMP1-</b> O meu supervisor deixa-me utilizar o meu julgamento para resolver problemas	0,837	
<b>EMP2-</b> O meu supervisor encoraja-me a tomar iniciativa	0,93	25,9
<b>EMP3-</b> O meu supervisor permite-me ter um elevado grau de iniciativa	0,936	26,237
<b>EMP4-</b> O meu supervisor confia no meu bom julgamento	0,917	25,24
<b>CliO- Clima Organizacional</b>		
<b>CliO1-</b> O ritmo de trabalho na empresa é muito bom	0,777	
<b>CliO2-</b> Todos os funcionários na empresa têm a competência para tomar decisões sobre as necessidades do cliente	0,607	12,592
<b>CliO3-</b> Eu recebo os materiais e equipamentos necessários para fazer o meu trabalho	0,779	16,832
<b>CliO4-</b> As imperfeições nas operações são resolvidas rapidamente	0,833	18,256
<b>CliO5-</b> A empresa incentiva à criação de sugestões de melhorias	0,85	18,686
<b>Stress no Trabalho</b>		
<b>Stress1-</b> Sinto-me frustrado por causa do meu trabalho	0,7	
<b>Stress2-</b> Trabalho sobre uma quantidade grande de pressão	0,758	14,399
<b>Stress3-</b> Os problemas relacionados com trabalho causam-me problemas a dormir	0,773	14,673

<b>Stress4-</b> Se estivesse noutró trabalho provavelmente estaria melhor de saúde	0,854	16,069
<b>Stress5-</b> Sinto-me nervoso antes das reuniões para discutir os resultados	0,69	13,171
<b>Stress6-</b> É provável que o meu trabalho afete diretamente a minha saúde	0,848	15,963
<b>SAL- Salários</b>		
<b>SAL1-</b> O meu salário equivale ao trabalho que faço	0,853	
<b>SAL2-</b> O meu salário é no mínimo equivalente ao que é pago em trabalhos semelhantes por outras empresas	0,694	15,064
<b>SAL3-</b> Aumentos de salário são dados àqueles que fazem um bom trabalho	0,761	16,925
<b>SAL4-</b> Acha que o seu salário é mais elevado em comparação com o salário dado por outras empresas para trabalhos semelhantes ao seu?	0,598	12,567
<b>EEPI- Equilíbrio Emocional e Paz Interior</b>		
<b>EEPI2-</b> O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida	0,911	34,897
<b>EEPI4-</b> O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal	0,93	37,768
<b>EEPI5-</b> O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz	0,969	45,357
<b>EEPI6-</b> O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante	0,943	
<b>ST- Satisfação no Trabalho</b>		
<b>ST1-</b> Eu sinto-me relativamente satisfeito com o meu trabalho atual	0,91	
<b>ST2-</b> Eu tenho um grande sentido de satisfação com o meu trabalho	0,951	34,791
<b>ST3-</b> Com todas as coisas consideradas (salário, promoções, supervisores, colegas etc) o quão satisfeito está com o seu trabalho atual?	0,905	30,154
<b>ST5-</b> Eu sinto um real prazer no meu trabalho	0,806	22,997
<b>SV- Satisfação com a Vida</b>		
<b>SV1-</b> Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais	0,887	
<b>SV2-</b> As minhas condições de vida são excelentes	0,89	26,545
<b>SV3-</b> Eu estou satisfeito com a minha vida	0,899	27,14
<b>SV4-</b> Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida	0,866	25,015
<b>SV5-</b> Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada	0,681	16,487
<b>OC- Orientação para o Cliente</b>		

<b>OC1-</b> Eu faço com que o meu cliente se sinta único	0,815	
<b>OC2-</b> Eu respondo rapidamente aos pedidos dos meus clientes	0,943	25,084
<b>OC3-</b> Eu tenho sempre os interesses dos meus clientes em consideração	0,954	25,58
<b>OC4-</b> A minha prioridade é sempre tentar alcançar a lealdade dos clientes	0,892	22,858
<b>CAO- Comprometimento Afetivo Organizacional</b>		
<b>CAO1-</b> Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	0,791	
<b>CAO3-</b> Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta organização	0,897	21,481
<b>CAO4-</b> Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização	0,872	20,633
<b>CAO5-</b> Eu sinto-me “parte da família” na minha organização	0,906	21,796
<b>LEAL- Lealdade</b>		
<b>LEAL1-</b> Eu sinto-me muito leal a esta organização	0,763	
<b>LEAL2-</b> Eu sinto-me orgulhoso por trabalhar nesta organização	0,92	21,035
<b>LEAL5-</b> Eu considero que os valores da organização e os meus valores são muito parecidos	0,814	18,047
<b>ORG- Orgulho na Organização</b>		
<b>ORG1-</b> Eu sinto orgulho em fazer parte desta empresa	0,972	
<b>ORG2-</b> Eu sinto orgulho quando outros associam-me a esta empresa	0,971	57,473
<b>ORG3-</b> Eu sinto orgulho em dizer a outros que trabalho para esta empresa	0,962	53,683
<b>IP- Iniciativa Pessoal</b>		
<b>IP2-</b> Sempre que algo dá errado, procuro imediatamente uma solução	0,893	28,824
<b>IP3-</b> Sempre que há uma oportunidade de me envolver ativamente, eu aceito	0,904	
<b>IP4-</b> Eu tomo a iniciativa imediatamente, mesmo quando os outros não o fazem	0,917	30,985
<b>IP5-</b> Eu aproveito rapidamente as oportunidades para atingir os meus objetivos	0,923	31,572
<b>IP6-</b> Geralmente eu faço mais do que me pedem para fazer	0,884	28,165
<b>IP7-</b> Eu sou particularmente bom a perceber novas ideias	0,858	26,214

Confirmando a tabela anterior, pode-se afirmar que a fiabilidade de medida de cada indicador é boa pois os resultados apresentados são superiores a 0,5, ou seja, são superiores



aos mínimos aconselhados na literatura, indicando que cada item explica mais de 50% da variância da variável.

### **Fiabilidade de cada variável latente**

Fiabilidade de cada variável latente, também chamado de fiabilidade compósita (*Composite Reliability*- CR), refere-se à consistência da variável (Marôco, 2014), ou seja, consiste em avaliar a consistência de cada variável latente através de como esta é medida pelos indicadores (itens) que lhe compõem (Lisboa *et al.*, 2012). Hair, Black, Babin e Anderson (2014), sugerem valores para CR superiores a 0,7, pois dessa forma, permite comprovar se os itens utilizados para medir a variável, ou seja, o instrumento utilizado, é fiável, de forma a que meça “(...) de forma consistente e reproduzível a característica ou fator de interesse, na amostra sob estudo (...)” (Marôco, 2014, p.182).

Marôco (2014), considera que é igualmente importante voltar a analisar o *Alpha* de *Cronbach*, pois este é um instrumento de consistência interna importante, ou seja, é um instrumento que também possibilita apurar a fiabilidade das variáveis, sendo que, para este, o mesmo autor considera que os valores devem ser superiores a 0,7 para representar uma boa fiabilidade compósita.

### **Variância média extraída**

Segundo Lisboa *et al.*, (2012, p.436), a AVE “(...) avalia a proporção da variância dos indicadores afetos à medição de uma determinada variável latente explicada por essa variável latente (...)” que, segundo Hair *et al.*, (2014), deverá ser superior a 0,5 para cada variável.

Na tabela seguinte são apresentados os resultados das análises abordadas anteriormente, nomeadamente, CR e AVE, bem como o desvio-padrão, matriz de correlações e o *Alpha* de *Cronbach* (diagonal a negrito), que permitem a análise total da qualidade do modelo de medidas apresentado.

Tabela 34 – Desvio-padrão, Matriz de Correlações, *Alpha* de *Cronbach* (diagonal a negrito), AVE e CR - AFC final

	<b>Desvio-Padrão</b>	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	AVE	CR
LMX (X1)	1,546	<b>0,946</b>																0,749	0,947
TMX (X2)	1,282	0,527	<b>0,939</b>															0,729	0,941
Reconhecimento (X3)	1,831	0,687	0,418	<b>0,947</b>														0,859	0,948
Segurança no Trabalho (X4)	1,592	0,567	0,608	0,527	<b>0,94</b>													0,796	0,94
Empowerment (X5)	1,567	0,712	0,536	0,643	0,622	<b>0,947</b>												0,821	0,948
Clima Organizacional (X6)	1,33	0,694	0,593	0,653	0,596	0,707	<b>0,879</b>											0,899	0,881
Stress no Trabalho (X7)	1,378	-0,238	-0,08	-0,27	-0,18	-0,23	-0,237	<b>0,898</b>										0,798	0,899
Salário (X8)	1,755	0,48	0,27	0,701	0,519	0,497	0,545	-0,139	<b>0,814</b>									0,836	0,82
Equilíbrio Emocional e Paz Interior (X9)	1,837	0,541	0,441	0,556	0,536	0,535	0,586	-0,282	0,518	<b>0,967</b>								0,881	0,967
Satisfação no Trabalho (X10)	1,654	0,65	0,521	0,641	0,678	0,655	0,691	-0,315	0,621	0,761	<b>0,938</b>							0,8	0,941
Satisfação com a Vida (X11)	1,576	0,488	0,473	0,51	0,598	0,552	0,536	-0,152	0,571	0,613	0,681	<b>0,922</b>						0,82	0,927
Orientação para o Cliente (X12)	1,256	0,439	0,732	0,308	0,468	0,448	0,573	0,039	0,222	0,386	0,452	0,434	<b>0,944</b>					0,815	0,964
Comprometimento Afetivo Organizacional (X13)	1,586	0,607	0,549	0,606	0,618	0,611	0,687	-0,232	0,563	0,729	0,786	0,611	0,474	<b>0,921</b>				0,853	0,924
Lealdade (X14)	1,424	0,623	0,603	0,605	0,683	0,651	0,718	-0,277	0,574	0,767	0,826	0,651	0,533	0,938	<b>0,862</b>			0,797	0,873
Orgulho na Organização (X15)	1,806	0,603	0,494	0,601	0,601	0,606	0,643	-0,254	0,578	0,738	0,808	0,598	0,447	0,847	0,932	<b>0,978</b>		0,938	0,978
Iniciativa Pessoal (X16)	1,351	0,468	0,72	0,362	0,498	0,52	0,607	-0,018	0,294	0,504	0,509	0,475	0,789	0,55	0,614	0,521	<b>0,961</b>	0,804	0,961

Analisando a tabela anterior pode-se concluir que o modelo apresenta uma boa fiabilidade, devido aos valores de CR serem todos superiores a 0,7, devido aos *Alphas* de *Cronbach* que apresentam todos os valores superiores a 0,7, bem como devido à AVE, pois os valores são todos superiores a 0,5, como recomendado pela literatura.

### **Validade discriminante**

Com a validade discriminante consegue-se avaliar a extensão com que os indicadores de medição das diferentes variáveis latentes se correlacionam entre si e também a extensão com que as diferentes variáveis independentes se correlacionam entre si (Lisboa *et al.*, 2012). Desta forma, para se concluir que existe, nas variáveis latentes, validade discriminante “(...) deve existir uma correlação significativamente superior entre si e os seus indicadores afetos à sua medição do que entre estes e os que estão afetos à medida de uma outra variável latente” (Lisboa *et al.*, 2012, p.437), ou por outras palavras, para que haja validade discriminante é necessário que a correlação ao quadrado entre as variáveis seja inferior ao AVE das mesmas.

A tabela referente à validade discriminante pode ser encontrada como anexo no Apêndice II desta dissertação.

Ao analisar a tabela, comprova-se que, na maioria dos casos, as variáveis apresentam validade discriminante, pois as suas correlações ao quadrado são inferiores aos seus AVEs, com exceção da correlação entre as variáveis **Comprometimento Afetivo Organizacional - Lealdade** e **Lealdade - Orgulho na Organização** onde se observa correlações ao quadrado superiores aos seus AVEs.

Devido a este problema foi testado um modelo alternativo, sugerido por Fornell e Larcker (1981), para confirmar a validade discriminante. Assim, e seguindo os mesmos autores, foi feito um modelo exclusivo para cada par de variáveis, um para **Comprometimento Afetivo Organizacional** e **Lealdade** e outro para **Lealdade** e **Orgulho na Organização**, onde se fixa a correlação em 1. Assim, confirma-se a validade discriminante quando o valor do qui-quadrado ( $X^2$ ) no modelo onde se fixa a correlação em 1 é superior quando este não está fixado em 1.

Pode-se confirmar os valores obtidos na tabela seguinte:

Tabela 35 – Validade discriminante segundo modelo de Fornell e Larcker (1981).

	X2– Modelo livre	X2– Modelo com covariância fixa em 1
Comprometimento Afetivo Organizacional - Lealdade	125,6	190,6
Lealdade - Orgulho na Organização	109,5	202,6

Desta forma, é passível de se comprovar validade discriminantes, através deste método, pois ambos os modelos são significativamente superiores quando a correlação está fixada em 1.

#### 4.5. Conclusão

Neste capítulo foram apresentadas todas as metodologias utilizadas para concretizar o presente estudo, assim, primeiramente, foi descrita a população, a seleção e caracterização da amostra, explicado o questionário como método de recolha de dados, bem como este foi divulgado e construído. Também foram apresentadas as escalas utilizadas para a recolha de dados e como foi aplicado o pré-teste.

Seguidamente, foram realizadas as AFE e AFC. A AFE apresentou resultados satisfatórios, pois os valores do teste de Bartlett, KMO, *Alpha* de *Cronbach* e variância explicada encontravam-se dentro dos valores recomendados pela literatura. Na AFC, foi analisada a qualidade do ajustamento do modelo, através de diferentes estatísticas, concluindo-se no final que este apresentava um bom ajustamento, por apresentar valores aceitáveis segundo a literatura. Também foi analisada a qualidade do modelo de medidas através da fiabilidade de medida de cada indicador, do CR, da AVE e da validade discriminante, concluindo também que apresentavam valores satisfatórios relativamente aos recomendados pela literatura.

## **5. Resultados**

### **5.1. Introdução**

No presente capítulo pretende-se apresentar, auxiliado pelo *software* estatístico IMB SPSS v.25, a análise descritiva das variáveis e, através do *software* estatístico IMB SPSS AMOS v.25, o modelo estrutural com as hipóteses propostas anteriormente, bem como apresentar a análise dos resultados das mesmas, onde se fará posteriormente a discussão inerente aos resultados obtidos na análise do teste.

### **5.2. Análise Descritiva das Variáveis**

Com a análise descritiva das variáveis consegue-se compreender o comportamento da amostra perante as variáveis em estudo. Desta forma, foi calculada a média e o desvio-padrão de cada variável, apresentados na tabela 36, relativamente às respostas dadas no questionário pelos inquiridos, por forma a conhecer o seu comportamento médio relativamente aos seus trabalhos.

Relembra-se que os inquiridos responderam ao inquérito segundo uma escala intervalar de *Likert* de 7 pontos, onde 1 – discordo fortemente 4 - nem discordo, nem concordo e 7 - concordo fortemente, exceto no item nº 4 da escala do Salário onde 1 - definitivamente não, 4 - talvez e 7 - definitivamente sim, e também no item nº 5 da escala da Satisfação no Trabalho onde 1 - muito insatisfeito, 4 - razoavelmente satisfeito e 7 - muito satisfeito. Assim, as médias das respostas variam entre 1 e 7, onde de 1 a 3 representa as respostas de valor negativo e 5 a 7 as respostas de valor positivo sendo 4 o seu valor médio entre os valores negativos e os positivos.

Tabela 36 – Análise Descritiva

Variável	Média	Desvio-padrão
LMX	5,105	1,561
TMX	5,555	1,363
Reconhecimento	4,158	1,892
Segurança no Trabalho	5,192	1,635
<i>Empowerment</i>	5,014	1,706
Clima Organizacional	4,668	1,497
<i>Stress</i> no Trabalho	3,477	1,719
Salário	3,273	1,628
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	4,459	1,824
Satisfação no Trabalho	4,565	1,654
Satisfação com a Vida	4,427	1,576
Orientação para o Cliente	5,742	1,345
Comprometimento Afetivo Organizacional	4,395	1,771
Lealdade	4,687	1,695
Orgulho na Organização	4,735	1,797
Iniciativa Pessoal	5,602	1,352

Observando a tabela anterior, consegue-se apurar que as variáveis **TMX**, **Orientação para o Cliente** e **Iniciativa Pessoal** são as que têm os desvio-padrões menores e as médias mais elevadas, sendo valores positivos acima de 5, demonstrando a importância de as estudar. Por serem as variáveis com a maior congruência nas respostas dos inquiridos, pode-se concluir que, potencialmente, os indivíduos da amostra desfrutam de bons relacionamentos com os colegas de trabalho, têm comportamentos que visam atender as necessidades dos clientes e são proativos a solucionar problemas.

Relativamente às variáveis **LMX**, **Segurança no Trabalho** e **Empowerment**, os valores também estão acima do ponto médio, sendo valores positivos um pouco acima de 5, no entanto, estas variáveis apresentam desvio-padrões mais elevados demonstrando assim uma maior incongruência nas respostas dos inquiridos. Pode-se concluir que é possível que os indivíduos da amostra desfrutem de bons relacionamentos com os líderes, estejam seguros em relação ao futuro do seu emprego e que sejam incentivados a tomar decisões relativamente ao seu trabalho.

Já quanto às variáveis **Reconhecimento**, **Clima Organizacional**, **Equilíbrio Emocional e Paz Interior**, **Satisfação no Trabalho**, **Satisfação com a Vida**, **Comprometimento**

**Afetivo Organizacional, Lealdade e Orgulho na Organização**, os valores estão relativamente acima do ponto médio, em geral acima de 4, sendo que destes o **Reconhecimento** apresenta a média mais baixa (4,158). Isto demonstra que, provavelmente, os inquiridos consideram razoáveis o reconhecimento que recebem, o clima da organização, a paz e o equilíbrio emocional proporcionados e a satisfação que têm no seu trabalho; também se consideram razoavelmente satisfeitos com as suas vidas e são medianamente comprometidos, leais e orgulhosos na organização pela qual trabalham. É de notar, no entanto, que a variabilidade nas respostas dos inquiridos quanto a estas variáveis é consideravelmente alta.

Por fim, as variáveis **Stress no Trabalho** e **Salários**, estão abaixo do ponto médio, recaindo em valores negativos um pouco acima de 3, demonstrando assim que, provavelmente, a amostra não sente que o seu trabalho lhe proporciona elevados níveis de *stress* e não considera que os seus salários são adequados ao trabalho que faz. No entanto, as variáveis apresentam desvio-padrões elevados o que indica incongruência nas respostas dos inquiridos.

### 5.3. Modelo estrutural

Como anteriormente referido, o modelo estrutural permite determinar a relação entre a variável dependente e a influência das variáveis independente sobre essa mesma variável (Lisboa *et al.*, 2012).

Para iniciar a análise prossegue-se, primeiramente, a uma nova observação do nível de ajustamento do modelo, apurando os resultados demonstrados na tabela seguinte.

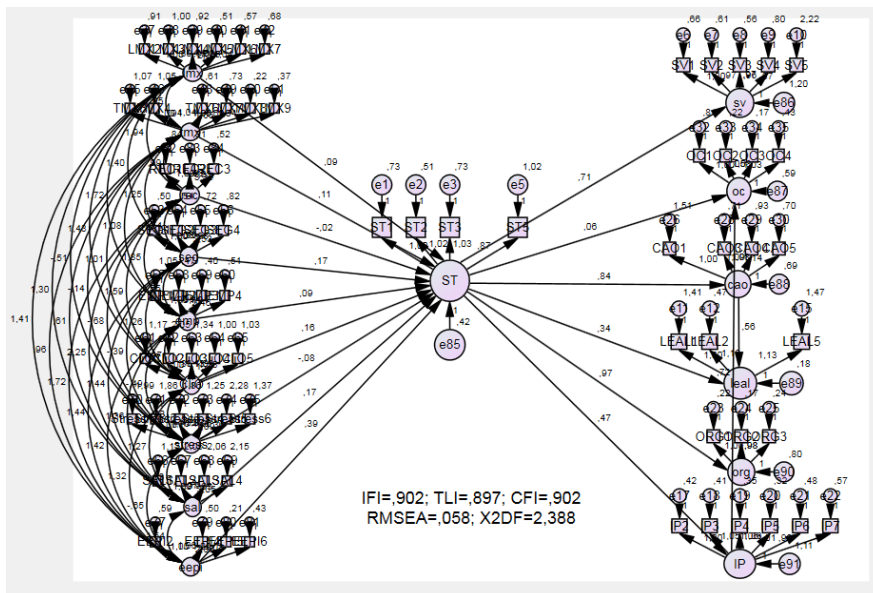
Tabela 37 – Ajustamento do modelo estrutural

	<b>Modelo estrutural</b>
<b>IFI</b>	0,902
<b>TLI</b>	0,897
<b>CFI</b>	0,902
<b>RMSEA</b>	0,058
<b>X2/DF</b>	2,388

Analisando a tabela 37, pode-se comprovar que, como já esperado, houve uma diminuição no ajustamento do modelo em relação ao modelo de medidas final, no entanto, essa diminuição não apresenta problemas significativos para o ajustamento do modelo pois, como observado, os valores continuam, segundo a literatura, dentro dos parâmetros normativos, apurando assim que apresenta, efetivamente, um bom ajustamento. Pode-se observar que tanto o IFI (0,902) como o CFI (0,902) e o RMSEA (0,058) apresentam um bom ajustamento e também o TLI (0,897) e o X2/DF (2,388) apresentam um ajustamento sofrível, segundo os valores indicados pela literatura.

Desta forma, o modelo estrutural final é apresentado na figura que se segue.

Figura 5 – Modelo estrutural final





## 5.4. Teste de hipóteses e Discussão de Resultados

A tabela seguinte demonstra os resultados do teste realizado no modelo estrutural, relativamente à relação entre as variáveis que constituem as hipóteses em estudo.

Tabela 38 – Resultado do teste de hipóteses

Hip.	Relação		SRW	P	Hipótese Suportada
H1	LMX	→ Satisfação no Trabalho	0,082	0,053	Sim
H2	TMX	→ Satisfação no Trabalho	0,086	0,017	Sim
H3	Reconhecimento	→ Satisfação no Trabalho	-0,021	0,655	Não
H4	Segurança no Trabalho	→ Satisfação no Trabalho	0,171	***	Sim
H5	<i>Empowerment</i>	→ Satisfação no Trabalho	0,084	0,047	Sim
H6	Clima Organizacional	→ Satisfação no Trabalho	0,129	0,006	Sim
H7	<i>Stress</i> no Trabalho	→ Satisfação no Trabalho	-0,065	0,016	Sim
H8	Salário	→ Satisfação no Trabalho	0,181	***	Sim
H9	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	→ Satisfação no Trabalho	0,409	***	Sim
H10	Satisfação no Trabalho	→ Satisfação com a Vida	0,72	***	Sim
H11	Satisfação no Trabalho	→ Orientação para o Cliente	0,074	0,075	Sim
H12	Satisfação no Trabalho	→ Comprometimento Afetivo Organizacional	0,85	***	Sim
H13	Comprometimento Afetivo Organizacional	→ Lealdade	0,61	***	Sim
H14	Satisfação no Trabalho	→ Lealdade	0,38	***	Sim
H15	Satisfação no Trabalho	→ Orgulho na Organização	0,867	***	Sim
H16	Satisfação no Trabalho	→ Iniciativa Pessoal	0,58	***	Sim
H17	Iniciativa Pessoal	→ Orientação para o Cliente	0,746	***	Sim

p < 0,1 ou \*\*\* – Significativo; p > 0,1 – Não significativo (*one tailed test*)

### Antecedentes da satisfação com o trabalho

Relativamente ao **LMX** (SRW=0,082; p<0,1) e ao **TMX** (SRW=0,086; p<0,05) consegue-se observar que têm um impacto positivo na **Satisfação no Trabalho**, suportando H1 e H2 respetivamente e os vários estudos que comprovam que os trabalhadores que gozam de bons relacionamentos com os seus líderes (Stringer, 2006;

Lapierre & Hackett, 2007; Bhal *et al.*, 2009) bem como com os seus colegas (Banks *et al.*, 2014) reportam maiores níveis de satisfação no trabalho. Comprova-se assim que, os bons relacionamentos entre o líder e o liderado partem da base de uma parceria madura (Graen & Uhl-Bien, 1995) onde existe confiança, respeito e lealdade que proporciona mais benefícios para os trabalhadores (Morrow *et al.*, 2005), e que os bons relacionamentos com os colegas de trabalho resultam em entajuda (Duan *et al.*, 2018) maior comunicação, troca de informações e *feedback* (Wang & Hollenbeck, 2018) sendo que no fim, todos estes fatores proporcionam experiências de trabalho mais gratificantes que em última análise, aumentam a satisfação no trabalho (Bhal *et al.*, 2009; Banks *et al.*, 2014).

Apesar de os estudos de Appelbaum e Kamal (2000) e Alias *et al.*, (2018) encontrarem que **Reconhecimento** tem um impacto positivo na **Satisfação no Trabalho**, relativamente a esta amostra, isto não se corrobora (SRW=-0,021;  $p>0,1$ ), não suportando H3. Isto poderá ser pelo facto de, relativamente a esta amostra, haver muito pouca atenção por parte dos empregadores quanto ao reconhecimento, tanto monetário como elogios, como sendo um fator importante para o bom desenvolvimento organizacional, de forma a que estes, provavelmente, colocam pouca ênfase na criação e implementação de técnicas e sistemas de reconhecimento que visam valorizar as conquistas e reconhecer os esforços dos trabalhadores.

Comparativamente às variáveis **Segurança no Trabalho** (SRW=0,171;  $p<0,01$ ) e **Salário** (SRW=0,181;  $p<0,01$ ), observa-se que estas têm um impacto positivo na **Satisfação no Trabalho**, o que suporta H4 e H8 respetivamente e também a premissa de que um trabalhador que se sente seguro em relação ao futuro do seu emprego (Gaziloglu & Tansel, 2006; Richter & Näswall, 2019) bem como considera adequado o seu salário (Grund & Rubin, 2017; De Coning *et al.*, 2019), possui maiores níveis de satisfação. As incertezas do mercado que causaram maioritariamente *downsizing*, cortes de custos, despedimentos e redução de contratos efetivos, enfatizam as preocupações dos trabalhadores (Salladarré *et al.*, 2011). Desta forma, comprova-se que quando as organizações comunicam aos seus trabalhadores que, tanto eles como os seus postos de trabalho são valorizados, através da atribuição de salários adequados e adoção de comportamentos que maximizem a segurança percebida, estes detêm maiores níveis de satisfação com o trabalho (Gaziloglu & Tansel, 2006; Gaziloglu & Tansel, 2006; De Coning *et al.*, 2019; Richter & Näswall, 2019).

No que toca ao **Empowerment** (SRW=0,084;  $p<0,05$ ) e ao **Clima Organizacional** (SRW=0,129;  $p<0,01$ ) é suscetível de se observar que têm um impacto positivo na **Satisfação no Trabalho**, o que suporta H5 e H6 respetivamente e também os vários estudos que comprovam que quando uma empresa concede, aos seus trabalhadores, um maior controlo e autonomia relativamente às suas tarefas, uma maior flexibilidade em tomar decisões (Ugboro & Obeng, 2000; Kim & Fernandez, 2017) e proporciona boas experiências no trabalho, derivadas de boas práticas, políticas e procedimentos organizacionais (Wangenheim *et al.*, 2007; Ahmad *et al.*, 2018), estes apresentam uma maior satisfação no trabalho. Isto comprova que, quando os trabalhadores são envolvidos nos processos de tomada de decisões, sentem-se honrados pela confiança depositada e, quando se identificam com as práticas, políticas e procedimentos das quais a sua empresa se mune avaliam as experiências no trabalho positivamente, e assim sendo, sentem-se mais satisfeitos no trabalho (Ugboro & Obeng, 2000; Wangenheim *et al.*, 2007; Kim & Fernandez, 2017; Ahmad *et al.*, 2018 ).

Como previsto, a variável **Stress no Trabalho** demonstrou ter um impacto negativo e significativo na **Satisfação no Trabalho** (SRW= - 0,065;  $p<0,05$ ), corroborando assim H7 bem como o autor Cavanaugh *et al.*, (2000) que previu que elevados níveis de *stress*, associados às exigências rigorosas da organização, contribuem para que os trabalhadores se sintam insatisfeitos, pois experienciam ambientes de trabalho onde prevalece o mau estar levando a que não consigam tirar satisfação do trabalho.

Em contrapartida, o **Equilíbrio Emocional e Paz Interior** tem um impacto positivo na **Satisfação no Trabalho** (SRW=0,409;  $p<0,01$ ), o que corrobora H9. Desta forma, este estudo comprova que a nova dimensão de espiritualidade desenvolvida por Joelle e Coelho (2017) relaciona-se com a satisfação no trabalho da mesma maneira que Afsar e Rehman (2015) comprovaram que a espiritualidade se relaciona com a satisfação no trabalho. As organizações, ao abrirem espaço à espiritualidade, reconhecem a importância da felicidade e da paz interior e possibilitam uma maior harmonia e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de um trabalhador (Joelle & Coelho, 2017) e neste estudo isso comprova-se, demonstrando assim uma relação positiva com a satisfação de um trabalhador no trabalho.

## **Consequentes da Satisfação com o Trabalho**

Relativamente à **Satisfação no Trabalho**, esta variável demonstrou ter um impacto positivo na **Satisfação com a Vida** (SRW=0,72;  $p<0,01$ ), o que suporta H10 e a literatura que diz que um trabalhador satisfeito tende a ter uma maior satisfação com a sua vida (Reizer, 2014; Unanue *et al.*, 2017; Lee *et al.*, 2018). Esta relação positiva corrobora o estudo de Heller *et al.*, (2002) que argumentam que as experiências que um trabalhador retira do seu emprego transferem-se para o domínio da vida, na medida que, quando este obtém experiências profissionais positivas considera a sua vida mais feliz e satisfatória (Unanue *et al.*, 2017; Lee *et al.*, 2018).

A **Satisfação no Trabalho** também demonstrou ter uma relação positiva com a **Orientação para o Cliente** (SRW=0,074;  $p<0,1$ ), **Comprometimento Afetivo Organizacional** (SRW=0,85;  $p<0,01$ ), **Lealdade** (SRW=0,38;  $p<0,01$ ), **Orgulho na Organização** (SRW= 0,867;  $p<0,01$ ) e **Iniciativa Pessoal** (SRW=0,58;  $p<0,01$ ), suportando respetivamente H11, H12, H14, H15 e H16. Desta forma, corrobora-se o princípio de que um trabalhador satisfeito tem comportamentos que visam à atenção da satisfação do cliente (Saura *et al.*, 2005; Lee *et al.*, 2013), está comprometido emocionalmente com a empresa (Bhuiyan & Mengue, 2002; Budihardjo, 2013; Kim *et al.*, 2005; Yao *et al.*, 2019), é-lhe leal (Silvestro, 2002; Jun, Cai, & Shin, 2006; Chang *et al.*, 2010), orgulha-se em pertencer à organização (Arnett *et al.*, 2002) e envolve-se em iniciativas pessoais para a ajudar (Fay & Frese, 2001; Stroppa & Spieß, 2011). Isto comprova que, quando uma empresa consegue trazer satisfação aos seus trabalhadores, consegue, com maior facilidade, implementar neles uma orientação para o cliente na medida que estes, ao se sentirem motivados a fazer o seu trabalho, têm comportamentos que visam valorizar mais os seus clientes e esforçam-se a atender com prontidão às suas necessidades (Park & Tran, 2018). Também comprova que, quando o trabalhador está satisfeito com o seu trabalho, desenvolve sentimentos de pertença com a organização e é-lhe mais leal, o que significa que fará de tudo para permanecer a trabalhar nela, sendo mais cooperativo, esforçado e motivado (Rego & Cunha, 2008; Casimir *et al.*, 2014), e não quererá abandonar a organização mesmo que apareça uma oportunidade mais lucrativa (Jun *et al.*, 2006). Consegue, identicamente, com que estes se identifiquem com a missão e valores da organização o que faz com que desenvolvam um sentimento de

orgulho em fazer parte dela (Arnett *et al.*, 2002). Igualmente, e segundo o estudo de Stroppa e Spieß (2011), é comprovado que quando um trabalhador está satisfeito com o seu trabalho, tende a ser mais proativo e a ter iniciativa pessoal, de forma a que, desenvolve planos tanto para superar dificuldades encontradas no momento como para as futuras, por forma a concretizar os objetivos organizacionais e ajudar a empresa a prosperar (Mensmann & Frese, 2019).

Também pode-se observar que o **Comprometimento Afetivo Organizacional** tem um impacto positivo na **Lealdade** (SRW=0,61,  $p<0,01$ ), corroborando H13 e o estudo de Solís e Monroy (2015) e de Budihardjo (2013) que comprovam que um trabalhador que está comprometido com a organização é-lhe também leal, pois quando estes desenvolvem laços emocionais com a sua organização entendem os benefícios de lá trabalhar e, por isso, protegem o seu relacionamento para que este não se quebre.

Por fim, é suscetível de se observar que a **Iniciativa Pessoal** tem um impacto positivo na **Orientação para o Cliente** (SRW=0,746;  $p<0,01$ ), corroborando H17 e a literatura que afirma que os trabalhadores quando são proativos e dotados de iniciativa pessoal têm uma maior predisposição para satisfazer os clientes, pois como estão sempre à procura da melhor forma de responder e exceder às expectativas da organização mais rapidamente conseguem garantir soluções para os problemas e necessidades dos clientes (Raub & Liao, 2012; Jauhari *et al.*, 2017).

## 5.5. Conclusão

Neste capítulo, através da análise descritiva das variáveis, foi possível observar o comportamento da amostra perante as variáveis em estudo, apurando os seus valores médios de resposta e respetivos desvio-padrões. Desta forma, observa-se que as variáveis que possuem uma média mais elevada e o desvio-padrão mais baixo são TMX, Orientação para o Cliente e Iniciativa Pessoal, e assim, relativamente a estas, nesta amostra, existe uma maior congruência relativamente às respostas dos inquiridos onde é possível que os relacionamentos entre colegas de equipa sejam bons, que os trabalhadores tenham comportamentos que visam atender às necessidades dos clientes e que tenham comportamentos de iniciativa pessoal que visam solucionar problemas. Esta amostra também está razoavelmente satisfeita com o seu trabalho pois apresenta um valor médio

de resposta um pouco acima de 4 (4,565), no entanto, esta variável apresenta um desvio-padrão considerável sendo que existe mais variabilidade quanto às respostas dos inquiridos. As médias mais baixas correspondem às variáveis Salário e *Stress* no Trabalho, demonstrando assim que, provavelmente, a amostra não sente que o seu trabalho lhe proporciona elevados níveis de *stress*, mas que, não considera que os seus salários sejam adequados ao trabalho que faz. No entanto, estas variáveis apresentam também maior variabilidade quanto às respostas dos inquiridos.

De seguida, foi apresentado o ajustamento do modelo estrutural e observou-se que este, apesar de ter valores um pouco inferiores aos dos exibidos no modelo de medidas, apresenta ainda um bom ajustamento pois os seus valores continuam dentro dos padrões normativos da literatura.

Por fim, foi apresentado o resultado do teste, realizado no modelo estrutural, relativamente à relação entre as variáveis que constituem as hipóteses em estudo onde foi possível apurar que o LMX, o TMX, a Segurança no Trabalho, o *Empowerment*, o Clima Organizacional, o Salário e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior apresentam uma relação positiva com a Satisfação no Trabalho e que o *Stress* no Trabalho apresenta uma relação negativa e significativa com a Satisfação no Trabalho, corroborando assim as hipóteses H1, H2, H4, H5, H6, H8, H9 e H7 respetivamente. Contrariamente ao esperado, não foi corroborado H3, não demonstrando que existe uma relação positiva e significativa entre Reconhecimento e Satisfação no Trabalho.

Também foi possível apurar que a Satisfação no trabalho tem uma relação positiva com a Satisfação com a Vida, a Orientação para o Cliente, o Comprometimento Afetivo Organizacional, a Lealdade, o Orgulho na Organização e a Iniciativa Pessoal, corroborando assim as hipóteses H10, H11, H12, H14, H15 e H16 respetivamente.

Finalmente, foi possível apurar que o Comprometimento Afetivo Organizacional tem uma relação positiva com a Lealdade corroborando H13, e que a Iniciativa Pessoal tem uma relação positiva com a Orientação para o Cliente corroborando H17.

## 6. Conclusão

### 6.1. Introdução

As organizações têm como objetivo a criação de lucro, e o *marketing* concentra-se em compreender as necessidades dos clientes de forma a satisfazê-los e torná-los leais à organização para assim responder aos objetivos organizacionais. No entanto, estudos apontam que a dedicação exclusiva à satisfação dos clientes não é suficiente para que a organização prospere e seja bem-sucedida, é necessário trabalhar, igualmente, a satisfação dos trabalhadores, pois são estes que, ultimamente, contribuem com a sua alta produtividade para satisfazer efetivamente os clientes e realizar os objetivos da organização (Almeida, 2016; Pradhan *et al.*, 2019). Desta forma, o presente estudo, parte da ideia de que essa satisfação é fundamental para o bom funcionamento organizacional e pretende assim, como objetivo central, e num âmbito português, investigar quais os antecedentes e consequentes da Satisfação no Trabalho.

Para dar resposta aos objetivos proposto desta pesquisa, foi realizado e divulgado um questionário *online*, de caráter fechado, num estudo *cross-section*, onde se obteve uma amostra de 418 trabalhadores em território português. O questionário tinha na sua introdução um texto onde era identificado o seu propósito, o tema a ser abordado bem como a garantia de anonimato; o corpo do questionário continha as perguntas relativas às variáveis em estudo, elaboradas segundo escalas de autores conceituados, sendo respondidas por uma escala de *Likert* de 7 pontos, e conclui-se com perguntas de carácter sócio demográfico por forma a conhecer o perfil da amostra.

Os dados recolhidos foram inicialmente processados no *software* estatístico IBM SPSS v.25 por forma a caracterizar o perfil da amostra bem como realizar uma AFE. Posteriormente, utilizou-se o *software* estatístico IBM SPSS AMOS v.25 para realizar uma AFC através de um MEE. Os resultados, de ambas as análises fatoriais, foram considerados satisfatórios e bons devido aos seus valores recaírem, segundo a literatura, dentro dos parâmetros normativos.

Foi realizado subsequentemente, uma análise descritiva das variáveis onde se observou que TMX, Orientação para o Cliente e Iniciativa Pessoal apresentaram a maior média e o menor desvio-padrão, demonstrando assim a importância de as estudar. Desta forma, existe uma maior congruência relativamente às respostas dos inquiridos e é possível que os relacionamentos entre colegas de equipa sejam bons, que os trabalhadores tenham comportamentos destinados a atender as necessidades dos clientes e que sejam proativos a solucionar problemas. As variáveis Salário e *Stress* no Trabalho apresentam as médias mais baixas, demonstrando que, provavelmente, a amostra não sente que o seu trabalho lhe proporciona elevados níveis de *stress*, mas que não concorda com os seus salários.

Por fim, foi analisado o teste de hipóteses e concluiu-se, relativamente a esta amostra, que o LMX, o TMX, a Segurança no Trabalho, o *Empowerment*, o Clima Organizacional, o Salário e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior contribuem para uma maior Satisfação no Trabalho, demonstrando assim relações positivas com a variável, e que elevados níveis de *Stress* no Trabalho contribuem para que os trabalhadores fiquem insatisfeitos, demonstrando assim uma relação negativa com a variável. Neste estudo, no entanto, não foi comprovado que o Reconhecimento leva a trabalhadores satisfeitos, não demonstrando uma relação significativa com a variável. Relativamente a esta amostra também se comprovou que a Satisfação no Trabalho contribui positivamente para a Satisfação com a Vida, a Orientação para o Cliente, o Comprometimento Afetivo Organizacional, a Lealdade, o Orgulho na Organização e a Iniciativa Pessoal, demonstrando assim as vantagens de se ter um trabalhador satisfeito para o desenvolvimento organizacional. Por fim, foi igualmente possível de se observar que um trabalhador que está comprometido afetivamente com a sua organização também é-lhe leal, e que um trabalhador dotado de Iniciativa Pessoal tem uma maior predisposição para satisfazer com afinco os seus clientes, pois foi comprovado uma relação positiva entre as variáveis.

Com isto, é suscetível de se afirmar que foram alcançados os objetivos propostos desta investigação, concluindo assim, num âmbito português, quais os antecedentes da Satisfação no Trabalho e quais as consequências de se ter um trabalhador satisfeito.

## **6.2. Contribuições Teóricas**



A satisfação no trabalho é um tema pertinente num mercado considerado instável e com aumentos exponenciais de concorrência, pois é através dos recursos humanos que muitas organizações alcançam a verdadeira vantagem competitiva. Desta forma, para se socorrer dos trabalhadores é necessário, primeiramente, garantir que estejam satisfeitos com os seus trabalhos para que queiram trabalhar em prol dos objetivos organizacionais (Almeida, 2016; Sibhoko & Bayat, 2019). Com isto, existe uma vasta literatura disponível sobre esta temática, no entanto, por ser complexo, que lida com as mudanças constantes dos mercados, torna-se imprescindível uma contínua compreensão, adaptação e atualização dos conceitos para compreender em maior profundidade, sugerindo novas abordagens, no que realmente se baseia a temática, compreendendo o que determina um trabalhador satisfeito e como este pode responder perante a sua satisfação.

Por conseguinte, este estudo pretende contribuir, num âmbito teórico, pela elaboração de um modelo de investigação, construindo-o com recurso à literatura, que analisa vasta e globalmente o conceito de satisfação no trabalho bem como analisa os antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho. Este modelo é pertinente pois apresenta o estudo de antecedentes e consequentes simultaneamente, sendo que a maioria dos estudos foca-se em analisa-los separadamente (Prajogo, 2019), ou seja, esta dissertação pretende apresentar um modelo que se considera completo e original por apresentar simultaneamente as causas e os efeitos de um trabalhador satisfeito.

Igualmente, este estudo visa preencher a lacuna de estudos ressaltados por Pradhan *et al.*, (2019) e Sibhoko e Bayat, (2019) de maneira que, elaborando o modelo de investigação de raiz, agrupa um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes que nunca foram estudadas em conjunto relativamente à satisfação no trabalho, permitindo a exploração em maior profundidade do tema. Também se pretendeu seguir as recomendações de Alegre *et al.*, (2016), preenchendo a lacuna encontrada pelos mesmos, considerando simultaneamente vários tipos de relacionamentos no trabalho, incluindo as relações com os colegas de trabalho, líderes e com a própria organização, relativamente à satisfação no trabalho. Assim sendo, este estudo ambiciona contribuir teoricamente para a contínua compreensão da temática satisfação no trabalho, ajustando os seus determinantes e consequências à realidade mais recente dos trabalhadores e fornecendo igualmente uma visão mais ampla do conceito.

Por fim, pretende-se fornecer à literatura do *Marketing*, mais concretamente do *Marketing Interno*, um conhecimento mais aprofundado sobre a satisfação dos trabalhadores,

mostrando como um trabalhador satisfeito pode influenciar os resultados empresariais, predispondo-se a trabalhar para cumprir os objetivos organizacionais que, ultimamente, recaem em satisfazer as necessidades dos seus clientes.

### **6.3. Contribuições Práticas**

Os resultados obtidos neste estudo demonstraram efetivamente que, existem muitos fatores que estão nas mãos das empresas que provocam satisfação e as vantagens que as organizações conseguem ao se focarem na satisfação dos trabalhadores são consideráveis, já que assim, alcançam uma superioridade no mercado e diferenciação relativamente à concorrência.

Posto isto, este estudo comprova às organizações que, quanto mais os trabalhadores gozarem de bons relacionamentos com os seus líderes e com os seus colegas, a empresa adotar comportamentos que garantam e maximizem a segurança relativamente ao futuro da empregabilidade dos trabalhadores, lhes oferecerem condições e salários justos e adequados, adotarem políticas de maior envolvimento que visam dar mais autonomia ao trabalhadores no desenrolar das suas tarefas, melhorarem as condições de trabalho para que estes sintam menores níveis de *stress* e assim concordarem com as práticas, políticas e procedimentos da organização e quanto mais a organização permitir um equilíbrio emocional, entre vida pessoal e profissional e mais importância der à paz interior, melhor os trabalhadores encaram o seu trabalho reportando assim uma maior satisfação com o mesmo.

Estas experiências positivas no trabalho e a sua conseqüente satisfação sentida, influenciam, não só a vida pessoal dos trabalhadores, pois torna-a mais feliz e satisfatória, mas também a sua vida profissional, na medida que ficam mais propensos a ter comportamentos que atendam às necessidades dos seus clientes, a desenvolverem laços efetivos com a organização, a identificar-se e serem leais a esta, ou seja, a trabalhar para responder aos objetivos propostos de maneira que o relacionamento entre ambas não acabe, a ter um maior orgulho em pertencer à organização e a defende-la, e a envolverem-se em iniciativas pessoais e proativas para resolver os problemas encontrados ajudando a organização a prosperar.

Concluindo, este estudo, num âmbito prático, clarifica a importância de um foco nos recursos humanos como estratégia plausível para alcançar uma maior vantagem

competitiva, ou por outras palavras, contribui para que as empresas compreendam que têm de trabalhar em prol da satisfação dos seus trabalhadores pois é essencial ter-se colaboradores satisfeitos, incluindo-os nas estratégias organizacionais, para assim alcançar vantagem competitiva e o sucesso.

#### **6.4. Limitações e futuras linhas de investigação**

Apesar das contribuições já explicadas deste estudo, o mesmo aponta algumas limitações nomeadamente o facto de ser baseado num estudo *cross-section* e a amostra ter sido obtida através de um método não-probabilístico por conveniência, obtendo-se respostas de 418 trabalhadores portugueses. Este método foi usado devido à falta de tempo e de recursos em se proceder de outra forma, no entanto, os enviesamentos associados a este, o facto de não se poder extrapolar os resultados para o universo, bem como o tamanho da amostra, podem limitar as conclusões retiradas. Desta forma, estudos futuros deveriam considerar recolher uma amostra superior através de métodos de amostragem probabilísticos por forma a se conseguir extrapolar os dados para a população. Também se propõe como hipótese um estudo longitudinal, pois permite uma observação mais consistente da evolução dos resultados perante as variáveis em estudo.

As variáveis escolhidas como antecedentes e consequentes da Satisfação no Trabalho não são exaustíveis, pelo que se propõe que, pesquisas futuras, explorem outros antecedentes e consequentes, e até mesmo a inclusão de variáveis moderadoras, contribuindo assim, gradualmente, para uma melhor compreensão da satisfação no trabalho, enriquecendo a literatura existente.

Apesar de este estudo não ter comprovado que existe uma relação positiva entre Reconhecimento e Satisfação no Trabalho, outros estudos como os de Appelbaum e Kamal (2000) e Alias *et al.*, (2018), comprovam que esta é essencial para que os trabalhadores se sintam satisfeitos, desta forma, é necessário realizar mais estudos de forma a se poder comprovar se realmente essa variável leva à satisfação ou não.

Também este estudo não tem em conta o perfil sociodemográfico dos inquiridos como fator que impacte as variáveis, desta forma, propõe-se, para estudo futuros, que se tente compreender se, por exemplo, a idade e o grau de escolaridade influenciam de alguma maneira os resultados.

Por fim, por não se ter focado em nenhum sector de trabalho em particular, estudos futuros poderiam analisar especificamente sectores pouco abordados, por forma a compreender se existem fatores específicos em cada sector que impulsionem satisfação comparativamente a outros. Esta pesquisa mais específica permite às empresas compreender se existem diferenças entre o que proporciona satisfação a um trabalhador em cada sector.

## Referências Bibliográficas

- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person-organization fit. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(4), 329–353. <https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060515>
- Ahmad, K., Jasimuddin, S., & Kee, W. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann.
- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive Supervision and Employee Silence: The Mediating Effect of Perceptions of Organizational Politics and the Moderating Effect of LMX. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 3(1), 19–27.
- Albalooshi, A., Ali, A., & Al-Ansi, A. (2017). The Effect of Job Loyalty, Management Performance and Rewards and Recognition on Profitability of Islamic and Conventional Banks: Evidence from UAE. *International Business Management*, 11(3), 721–728.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Alfayad, Z., & Arif, L. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction : An Application of Herzberg ' s Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150–156.
- Alias, N., Nokman, F., Ismail, S., Koe, W. L., & Othman, R. (2018). The Effect of Payment, Recognition, Empowerment and Work-Life Balance on Job Satisfaction in the Malaysia's Oil and Gas Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 639–656.

- Almeida, F. (2016). *Introdução à gestão de organizações* (4<sup>o</sup> Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management and Data Systems*, *111*(4), 589–607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- Appelbaum, S., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, *19*(9), 733–763. <https://doi.org/10.1108/02621710010378200>
- Aristovnik, A., Kovač, P., Leben, A., & Tomažević, N. (2018). Excellence in public administration: job satisfaction as a factor of good administration. *International Journal of Human Resources Development & Management*, *18*(1/2), 127–144.
- Arnett, D., Laverie, D., & McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 87–96. <https://doi.org/10.1080/08858190209528804>
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, *9*(2), 134–145.
- Banks, G., Batchelor, J., Seers, A., O' Boyle JR, E., Pollack, J., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 273–295. <https://doi.org/10.1002/job>
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, *6*(1), 61–76. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior : A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 103–118. <https://doi.org/0894-3796/93/020103>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, *18*, 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bhal, K., Gulati, N., & Ansari, M. (2009). Leader-member exchange and subordinate

- outcomes: test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 106–125. <https://doi.org/DOI.10.1108/01437730910935729>
- Bhuiyan, S. N., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/08853134.2002.10754288>
- Bloemer, J., & Odekerken-Schröder, G. (2006). The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 24(4), 252–264. <https://doi.org/10.1108/02652320610671342>
- Bowen, D., & Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers : What , Why , How , and When. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Brief, A., & Weiss, H. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307. <https://doi.org/0084-6570/02/0201-0279>
- Brosi, P., Spörrle, M., & Welp, I. M. (2018). Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. *Business Research*, 11, 357–373. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0061-7>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Brun, J., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Budihardjo, A. (2013). The Relationship Between Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Learning Climate and Corporate Performance. *Journal on Business Review*, 2(4), 58–64. [https://doi.org/10.5176/2010-4804\\_2.4.251](https://doi.org/10.5176/2010-4804_2.4.251)
- Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 117–124.

- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116. <https://doi.org/0265-2323>
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M., & Boudreau, J. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Chang, C. C., Chiu, C. M., & Chen, C. A. (2010). The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(12), 1299–1314. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530796>
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- Chen, Zheng. (2018). A Literature Review of Team-Member Exchange and Prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11(04), 433–454. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.114030>
- Choi, E. K., & Joung, H. W. (2017). Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(3), 235–251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1253428>
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70, 137–150. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.137>
- Chung, H., & van Oorschot, W. (2011). Institutions versus market forces: Explaining the employment insecurity of European individuals during (the beginning of) the



- financial crisis. *Journal of European Social Policy*, 21(4), 287–301.  
<https://doi.org/10.1177/0958928711412224>
- Churchill, G., Ford, N., & Walker, O. (1976). Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323–332.
- Código do Trabalho, Artigo 258.º, de 20 de março de 2018. Disponível em  
<<http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>>
- Código do Trabalho, Artigo 276.º, de 20 de março de 2018. Disponível em  
<<http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT20032018.pdf>>
- Colligan, T., & Higgins, E. (2005). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behaviour Health*, 21, 89–97.  
[https://doi.org/10.1300/J490v21n02\\_07](https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07)
- Conger, J. (2003). Motivate Performance through Empowerment. In *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour* (1º, pp. 143–155). New Jersey: Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781405164047>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Constituição da República Portuguesa, Artigo 59.º, VII Revisão Constitucional de 2005. Disponível em  
<<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx#art59>>
- Cooke, P., Melchert, T., & Connor, K. (2016). Measuring Well-Being: A Review of Instruments. *Counseling Psychologist*, 44(5), 730–757.  
<https://doi.org/10.1177/0011000016633507>
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2º Edição). Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction: Advances in research and applications*. New York: The Free PPress.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J.

- F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo LDA.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, *11*(2), 213–228.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, *10*, 184–200.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*, 46–78.
- Dastmalchian, A., Mcneil, N., Blyton, P., Bacon, N., Blunsdon, B., Kabasakal, H., ... Steinke, C. (2015). Organisational climate and human resources: Exploring a new construct in a cross-national context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *53*, 1–18. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12081>
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, *46*(4), 475–485. <https://doi.org/10.2307/30040639>
- Davy, J., Kinicki, A., & Scheck, C. (1997). A Test of Job Security 's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, *18*, 323–349. <https://doi.org/0894-3796/97/040323>
- De Bussy, N. M., Ewing, M. T., & Pitt, L. F. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, *9*(3), 147–161. <https://doi.org/10.1080/1352726032000129890>
- De Coning, J., Rothmann, S., & Stander, M. (2019). Do wage and wage satisfaction compensate for the effects of a dissatisfying job on life satisfaction? *SA Journal of Industrial Psychology*, *45*, 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1552>
- De Grip, A., Sieben, I., & Stevens, F. (2009). Are more competent workers more

- satisfied? *Labour*, 23(4), 589–607.
- De Wit, F., Greer, L., & Jehn, K. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- DeFrank, R., & Ivancevich, J. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 55–66.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130, 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Diener, E. (2009). *Assessing Well-Being*. USA: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Dierdorff, E., Bell, S., & Belohlav, J. (2011). The Power of “ We”: Effects of Psychological Collectivism on Team Performance Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 247–262. <https://doi.org/10.1037/a0020929>
- Duan, J., Xu, Y., & Frazier, M. L. (2018). Voice Climate, TMX, and Task Interdependence: A Team-Level Study. *Small Group Research*, 1–28. <https://doi.org/10.1177/1046496418805855>
- Eldor, L., Fried, Y., Westman, M., Levi, A., Shipp, A., & SloWik, L. (2017). The experience of work stress and the context of time: Analyzing the role of subjective time. *Organizational Psychology Review*, 7(3), 227–249. <https://doi.org/10.1177/2041386617697506>
- Elst, T. V., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364–380. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.745989>

- Erdogan, B., Bauer, T., Truxillo, D., & Mansfield, L. (2012). Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038–1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311429379>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97–124. [https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06)
- Fay, D., & Hüttges, A. (2016). Drawbacks of Proactivity: Effects of Daily Proactivity on Daily Salivary Cortisol and Subjective Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1–48. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000042>
- Fisher, R., & Ackerman, D. (1998). The Effects of Recognition and Group Need on Volunteerism: A Social Norm Perspective. *Journal of Consumer Research*, 25. <https://doi.org/0093-5301199/2503-0004>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.20546/ijcrar.2016.409.006>
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal Initiative At Work: Differences Between East And West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Fritzsche, B., & Parrish, T. (2005). Theories and Research on Job Satisfaction. In *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal Conflict at Work and Psychological Outcomes: Testing a Model Among Young Workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.2.246>
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity.

- Work, Employment and Society*, 31(1), 36–53.  
<https://doi.org/10.1177/0950017015624399>
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied Economics*, 38, 1163–1171.  
<https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- Gilbert, S., & Kelloway, E. (2018). Leadership, Recognition and Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(4), 523–534. <https://doi.org/10.1002/cjas.1477>
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: Some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400–434. <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing* (2ª Edição). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Grund, C., & Rubin, M. (2017). Social comparisons of wage increases and job satisfaction. *Applied Economics*, 49(14), 1345–1350.  
<https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1217311>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 24, pp. 1510–1520). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Gunter, B., & Furnham, A. (1996). Biographical and climate predictors of job satisfaction and pride in organization. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 130(2), 193–208. <https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915001>

- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: A Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, *122*, 79–88. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1756-5>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, *17*(2), 297–323. <https://doi.org/10.1017/S1052150X00002372>
- Hartline, M., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, *60*, 52–70.
- Heaney, C., Israel, B., & House, J. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine*, *38*(10), 1431–1437. <https://doi.org/0277-9536/94>
- Heller, D., Judge, T., & Watson, D. (2002). The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship between Job and Life Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, *23*, 815–835. <https://doi.org/10.1002/job.168>
- Helm, S. (2013). A Matter of Reputation and Pride: Associations between Perceived External Reputation, Pride in Membership, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *British Journal of Management*, *24*, 542–556. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00827.x>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. USA: Transaction Publisher. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hill, R., Morganson, V., Matthews, R., & Atkinson, T. (2015). LMX, breach perceptions, work-family conflict, and well-being: A mediational model. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *0*(0), 1–21. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1014307>
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, *56*(5), 388–396.
- Hulin, C., & Judge, T. (2003). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology* (pp. 255–271). New Jersey: John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/0-471-38408-9>

- Hussein, S., Moriarty, J., Stevens, M., Sharpe, E., & Manthorpe, J. (2014). Organisational Factors, Job Satisfaction and Intention to Leave Among Newly Qualified Social Workers in England. *Social Work Education*, 33(3), 381–396. <https://doi.org/10.1080/02615479.2013.806467>
- Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10ª Edição). São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil lda.
- Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 30–48. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0003>
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job satisfaction and Its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120–140. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Jiang, L., & Probst, T. (2016). The moderating effect of trust in management on consequences of job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, 1–25. <https://doi.org/10.1177/0143831x16652945>
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.

- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/apl0000181>
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24, 791–812. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.006>
- Jurkiewicz, C., & Giacalone, R. (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129–142.
- Katzenbach, J. (2003). Pride: a strategic asset. *Strategy & Leadership*, 31(5), 34–38. <https://doi.org/10.1108/10878570310492041>
- Kim, S., & Fernandez, S. (2017). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *American Review of Public Administration*, 47(1), 4–22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Kim, W., Leong, J., & Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.05.004>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2013). *Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees* (No. 11–05). Berlin.



- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17<sup>o</sup> Editio). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kraemer, T., & Gouthier, M. H. J. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. *Journal of Service Management*, 25(1), 125–148. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2013-0173>
- Kraemer, T., Gouthier, M. H. J., & Heidenreich, S. (2017). Proud to Stay or Too Proud to Stay? How Pride in Personal Performance Develops and How It Affects Turnover Intentions. *Journal of Service Research*, 20(2), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1094670516673158>
- Lai, J., Chow, C., & Loi, R. (2018). The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job burnout: evidence from tourism industry in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1972–1998. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216875>
- Lapierre, L., & Hackett, R. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 539–554. <https://doi.org/10.1348/096317906X154892>
- Lee, C., Huang, G., & Ashford, S. (2018). Job Insecurity and the Changing Workplace: Recent Developments and the Future Trends in Job Insecurity Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>
- Lee, D., Yu, G., Sirgy, M., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The Effects of Explicit and Implicit Ethics Institutionalization on Employee Life Satisfaction and Happiness: The Mediating Effects of Employee Experiences in Work Life and Moderating Effects of Work–Family Life Conflict. *Journal of Business Ethics*, 147, 855–874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>

- Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251–264. <https://doi.org/10.1108/08876040610674599>
- Liao, S., Chen, C., & Hu, D. (2018). The role of knowledge sharing and LMX to enhance employee creativity in theme park work team: A case study of Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1–35. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0522>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The past and potencial for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (10<sup>o</sup> Edição). Porto: Publicações Dom Quixote.
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à gestão*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- Long, R., & Shields, J. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483840>
- Love, M., & Forret, M. (2008). An Examination of the Relationship Between Reports of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(4), 342–352. <https://doi.org/10.1177/1548051808315558>
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162–174.

<https://doi.org/10.1108/08876040410536477>

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. (6º Edição). São Paulo: Editora Atlas, S.A.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro - ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics (7º Edição)*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Brooklyn.
- Maslow, A. H. (1970). New Introduction: Religions, Values, and Peak-Experiences (New Edition). *Journal of Transpersonal Psychology*, 2, 83–90.
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). Employee Satisfaction : Does Kano ' s Model Apply ? *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(9–10), 1179–1198. <https://doi.org/10.1080/1478336042000255569>
- Maynard, M., Gilson, L., & Mathieu, J. (2012). Empowerment-Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Mensmann, M., & Frese, M. (2019). Who stays proactive after entrepreneurship training ? Need for cognition , personal initiative maintenance , and well - being. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 20–37. <https://doi.org/10.1002/job.2333>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4),

408–429. <https://doi.org/10.1108/02683941011035304>

- Milliman, J., Czaplewski, A., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mohd, H. J. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62–68.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681–694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>
- Moyes, G. D., Owusu-Ansah, S., & Ganguli, G. (2006). Factors Influencing the Level of Job Satisfaction of Hispanic Accounting Professionals: A Perceptual Survey. *Journal of Business & Economic Studies*, 12(1), 12–26.
- Murad, M. M. I., Zayed, N. M., & Mukul, A. Z. A. (2013). A Study on Job Satisfaction: Focus on Bankers of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 5(17), 14–20. <https://doi.org/ISSN 2222-2839>
- Murphy, L. (1995). Occupational Stress Management: Current Status and Future Directions. *Trends in Organizational Behavior*, 2.
- Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998). An Examination of Exchange Quality and Work Stressors in Leader-Follower Dyads. *International Journal of Stress Management*, 5(2), 103–112. <https://doi.org/1072-5245/98/0400>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61, 85–98.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches* (7<sup>o</sup>). UK: Pearson Education Limited.
- Ng, T. W. H., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2018). Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 1–31. <https://doi.org/10.1111/peps.12294>

- Nguyen, A. N., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). *Job autonomy and job satisfaction: new evidence. working paper 050*. UK.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics , challenge appraisal , creativity , and proactive behavior : A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565. <https://doi.org/10.1002/job.633>
- Park, J., & Tran, T. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35, 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Parker, D., & DeCotiis, T. (1983). Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160–177. <https://doi.org/0030-5073/83>
- Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 835–852. <https://doi.org/0021-9010/98>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen : A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The Satisfaction With Life Scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/17439760701756946>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS (6º)*. Lisboa: Edições Sílabo LDA.
- Pires, M. L. (2018). Working conditions and organizational support influence on satisfaction and performance. *European Journal of Applied Business Management*, 162–186. <https://doi.org/ISSN 2183-5594>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR Practices Influence Job Satisfaction? Examining the Mediating Role of Employee Engagement in Indian Public Sector Undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132.

<https://doi.org/10.1177/0972150917713895>

- Prajogo, W. (2019). The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave. *Advances in Management & Applied Economics*, 9(1), 21–29. <https://doi.org/1792-7552>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Publicações, 6ª Edição. Lisboa.
- Rana, B., & Munir, K. (2011). *Impact of stressors on the performance of employees*.
- Raub, S., & Liao, H. (2012). Doing the right thing without being told: Joint effects of initiative climate and general self-efficacy on employee proactive customer service performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0026736>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Reizer, A. (2014). Influence of employees attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.881312>
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work and Stress*, 33(1), 22–40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice Hall.
- Salarzahi, H., Aramesh, H., & Mohammadi, M. (2011). Organizational Spirituality and Its Impact on Consumption Model of Employees in Governmental Organizations in Iran (Case Study). *International Journal of Business and Management*, 6(1), 137–144.
- Salladarré, F., Hlaimi, B., & Wolff, F. (2011). How important is security in the choice of employment? evidence from European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 32(4), 549–567. <https://doi.org/10.1177/0143831X10387649>
- Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159.

<https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>

- Saura, I. G., Contrí, G. B., Taulet, A. C., & Velázquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, *16*(5), 497–525. <https://doi.org/10.1108/09564230510625787>
- Sauter, S., Murphy, L., & Hurrell, J. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, *45*(10), 1146–1158.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, *19*(3), 343–351.
- Schneider, B., Macey, W., Lee, W., & Young, S. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, *12*(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/1094670509336743>
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, *36*, 19–39.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *43*, 118–135.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-Member Exchange Under Team and Traditional Management: A Naturally Occurring Quasi-Management. *Group and Organization Management*, *20*(1), 18–38.
- Sempene, M. E., Rieger, H. S., & Roodt, G. (2012). Job Satisfaction In Relation To Organisational Culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, *28*(2), 23–30.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, *36*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>
- Shen, Y. (2019). Cognitive leader–member exchange differences between supervisors

- and subordinates. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0104>
- Sibhoko, O., & Bayat, M. S. (2019). An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with special reference to the buffalo city college. *Management Studies and Economic Systems*, 4(1), 71–78.
- Silvestro, R. (2002). Dispelling the Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 30–49. <https://doi.org/10.1108/01443570210412060>
- Sinha, D., & Kumar, S. (2012). Comparative Study of Job Satisfaction of the Employees of Private & Public Sector Banks. *Journal of Management*, 1(1), 25–38.
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: an empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67–85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Solís, E., & Monroy, V. (2015). Between love and war: The effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(2), 69–93.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 72–103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR- Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spreitzer, G. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *Handbook of Organizational behavior* (pp. 54–72). London: SAGE Publications, Inc.



- Stringer, L. (2006). The link between the quality of the supervisor-employee relationship and the level of the employee's job satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125–142. <https://doi.org/10.1007/s11115-006-0005-0>
- Stroppa, C., & Spieß, E. (2011). International Journal of Intercultural Relations International assignments: The role of social support and personal initiative. *International Journal of Intercultural Relations*, 35, 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.09.008>
- Tessema, M., Ready, K., & Embaye, A. (2013). Effects of Employee Recognition, Pay and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1–12.
- Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 273–280. <https://doi.org/10.1108/09534819910282117>
- Toulson, P., & Smith, M. (1994). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices. *Public Personnel Management*, 23(3), 453–468.
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2007). Emerging insights into the nature and function of pride. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 147–150.
- Tse, H., & Dasborough, M. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group and Organization Management*, 33(2), 194–215. <https://doi.org/10.1177/1059601106293779>
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247–272. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00023-2)
- Unanue, W., Gómez, M., Cortez, D., Oyanedel, J., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the Link between Job Satisfaction and Life Satisfaction: The Role of Basic Psychological Needs. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00680>
- Wang, L. C., & Hollenbeck, J. R. (2018). LMX in team-based contexts: TMX, authority differentiation, and skill differentiation as boundary conditions for leader

- reciprocation. *Personnel Psychology*, 1–20. <https://doi.org/10.1111/peps.12306>
- Wangenheim, F., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60, 690–697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.019>
- Willems, J. (2016). Building Shared Mental Models of Organizational Effectiveness in Leadership Teams Through Team Member Exchange Quality. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(3), 568–592. <https://doi.org/10.1177/0899764015601244>
- Williams, M., McDaniel, M., & Nguyen, N. (2006). A meta-analysis of the antecedents and Consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392–413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- Yang, C. (2014). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123, 513–525. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124, 109–120. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.10.015>
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2018). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.01.002>
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152–169. <https://doi.org/10.1108/00483480110380325>
- Yousef, D. A. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward

Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior : Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1).

Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76, 21–40.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 616–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616>

## Apêndices

### Apêndice I – Questionário

---

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

Bem vindo(a)

Caro(a) trabalhador(a),

Este questionário destina-se à recolha de dados no âmbito da minha dissertação do Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que tem como objectivo estudar o seu grau de satisfação em relação ao seu trabalho actual.

Peço que, ao responder ao questionário, indique a resposta que julgar mais apropriada acerca de cada uma das afirmações e por se tratar de uma investigação meramente académica posso lhe garantir que o mesmo será tratado de forma anónima e estritamente confidencial.

O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, pelo que é importante a sua opinião sincera.

Desde já agradeço os 10 minutos despendidos do seu valioso tempo.

Para alguma questão: [marianafreitas1@outlook.pt](mailto:marianafreitas1@outlook.pt)

Muito obrigada

**PRÓXIMA**

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

**Pense no seu actual trabalho e na forma como o vivencia todos os dias.**

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
O meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor compreende os meus problemas de trabalho e as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor sabe como sou bom no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O meu supervisor está disposto a usar o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho uma boa relação de trabalho com o meu supervisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor está disposto a ajudar-me no trabalho quando realmente necessito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar a sua decisão se não estiver presente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem concordo nem discordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Faço frequentemente sugestões de melhores técnicas de trabalho a outros membros da equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os outros membros da minha equipa normalmente dizem-me quando faço algo que torna os seus trabalhos mais fáceis (ou difíceis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu normalmente digo aos membros da minha equipa quando fazem algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os outros membros da minha equipa reconhecem o meu potencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os outros membros da minha equipa compreendem os meus problemas e as minhas necessidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu consigo ser flexível sobre trocar de responsabilidades para tornar o trabalho dos meus colegas mais fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em situações complicadas, os outros membros da equipa normalmente pedem-me ajuda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em situações complicadas, eu frequentemente ofereço-me para ajudar os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou disposto a ajudar a acabar o trabalho que foi designado a outros membros da minha equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os outros membros da minha equipa estão dispostos a ajudar-me a acabar trabalho que me foi designado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Os trabalhadores são recompensados pelo bom trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores são reconhecidos pelo seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho dos colaboradores é apreciado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
A possibilidade é: eu vou manter o meu emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acho que vou conseguir manter o meu emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me seguro em relação ao futuro do meu emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu penso que não vou perder o meu emprego num futuro próximo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
O meu supervisor deixa-me utilizar o meu julgamento para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor encoraja-me a tomar iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor permite-me ter um elevado grau de iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu supervisor confia no meu bom julgamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
O ritmo de trabalho na empresa é muito bom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os funcionários na empresa têm a competência para tomar decisões sobre as necessidades do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recebo os materiais e equipamentos necessários para fazer o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As imperfeições nas operações são resolvidas rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa incentiva à criação de sugestões de melhorias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Sinto-me frustrado por causa do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho sobre uma quantidade grande de pressão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os problemas relacionados com trabalho causam-me problemas a dormir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se estivesse noutro trabalho provavelmente estaria melhor de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me nervoso antes das reuniões para discutir os resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É provável que o meu trabalho afecte directamente a minha saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
O meu salário equivale ao trabalho que faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu salário é no mínimo equivalente ao que é pago em trabalhos semelhantes por outras empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentos de salário são dados àqueles que fazem um bom trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

	1 - Definitivamente não	2	3	4 - Talvez	5	6	7 - Definitivamente sim
Acha que o seu salário é mais elevado em comparação com o salário dado por outras empresas para trabalhos semelhantes ao seu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como encara a sua vida. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu sinto-me relativamente satisfeito com o meu trabalho actual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho um grande sentido de satisfação com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto um real prazer no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*

	1 - Muito insatisfeito	2	3	4 - Razoavelmente satisfeito	5	6	7 - Muito satisfeito
Com todas as coisas consideradas (salário, promoções, supervisores, colegas etc) o quanto satisfeito está com o seu trabalho actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente em relação à sua vida. Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Em grande parte, a minha vida aproxima-se dos meus ideais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As minhas condições de vida são excelentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu estou satisfeito com a minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Até agora, sempre consegui as coisas importantes que desejei na minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se pudesse voltar atrás na minha vida, não mudaria praticamente nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu faço com que o meu cliente se sinta único	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu respondo rapidamente aos pedidos dos meus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tenho sempre os interesses dos meus clientes em consideração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha prioridade é sempre tentar alcançar a lealdade dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu realmente sinto como se os problemas da organização fossem os meus problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto uma grande sensação de pertença nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me "parte da família" na minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A maioria dos trabalhadores desta empresa significa muito para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu sinto-me muito leal a esta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me orgulhoso por trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu ficaria com qualquer posto de trabalho só para permanecer a trabalhar nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recusaria qualquer trabalho que pagasse mais só para permanecer nesta organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu considero que os valores da organização e os meus valores são muito parecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu sinto orgulho em fazer parte desta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto orgulho quando outros associam-me a esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto orgulho em dizer a outros que trabalho para esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

As afirmações que se seguem são referentes à forma como se sente e vivencia o seu posto de trabalho.

Indique o seu grau de concordância/ discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

\*

	1 - Discordo totalmente	2	3	4 - Nem discordo nem concordo	5	6	7 - Concordo totalmente
Eu enfrento activamente os problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que algo dá errado, procuro imediatamente uma solução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre que há uma oportunidade de me envolver activamente, eu aceito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu tomo a iniciativa imediatamente, mesmo quando os outros não o fazem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu aproveito rapidamente as oportunidades para atingir os meus objectivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geralmente eu faço mais do que me pedem para fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou particularmente bom a perceber novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VOLTAR

PRÓXIMA

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

# Inquérito sobre a Satisfação no Trabalho

\*Obrigatório

## Caracterização do seu perfil

Por último, solicito-lhe alguma informação para efectuar o seu perfil sócio demográfico

### Sexo \*

- Feminino
- Masculino
- Outro

### Idade \*

Sua resposta

### Estado civil \*

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

### Nível de escolaridade mais elevado que concluiu \*

- Ensino básico primário
- Ensino básico preparatório 6º ano
- Ensino secundário 9º ano
- Ensino secundário 12º ano
- Curso profissional/artístico
- Frequência universitária bacharelato

Licenciatura ou superior

O seu cargo na empresa \*

Sua resposta

Tempo que exerce esse cargo \*

Sua resposta

Tempo de permanência na empresa \*

Sua resposta

Sector de actividade da sua empresa \*

Sua resposta

Número de colaboradores da empresa (aproximadamente) \*

1 a 10

11 a 30

31 a 50

51 a 100

101 a 250

Mais de 250

Antiguidade da empresa (aproximadamente) \*

Sua resposta

VOLTAR

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.



## Apêndice II – Validade discriminante

			Correlação estimada	Correlação estimada <sup>2</sup>	1° AVE	2° AVE
LMX	<-->	TMX	0,527	0,278	0,749	0,729
LMX	<-->	Reconhecimento	0,687	0,472	0,749	0,859
		Segurança no				
LMX	<-->	Trabalho	0,567	0,321	0,749	0,796
LMX	<-->	<i>Empowerment</i>	0,712	0,507	0,749	0,821
		Clima				
LMX	<-->	Organizacional	0,694	0,482	0,749	0,899
LMX	<-->	<i>Stress</i> no Trabalho	- 0,238	0,057	0,749	0,798
LMX	<-->	Salários	0,480	0,230	0,749	0,836
		Equilíbrio				
		Emocional e Paz				
LMX	<-->	Interior	0,541	0,293	0,749	0,881
		Satisfação no				
LMX	<-->	Trabalho	0,650	0,423	0,749	0,800
		Satisfação com a				
LMX	<-->	Vida	0,488	0,238	0,749	0,820
		Orientação para o				
LMX	<-->	Cliente	0,439	0,193	0,749	0,815
		Comprometimento				
		Afetivo				
LMX	<-->	Organizacional	0,607	0,368	0,749	0,853
LMX	<-->	Lealdade	0,623	0,388	0,749	0,797
		Orgulho na				
LMX	<-->	Organização	0,603	0,364	0,749	0,938
LMX	<-->	Iniciativa Pessoal	0,468	0,219	0,749	0,804
TMX	<-->	Reconhecimento	0,418	0,175	0,729	0,859
		Segurança no				
TMX	<-->	Trabalho	0,608	0,370	0,729	0,796
TMX	<-->	<i>Empowerment</i>	0,536	0,287	0,729	0,821
		Clima				
TMX	<-->	Organizacional	0,593	0,352	0,729	0,899
TMX	<-->	<i>Stress</i> no Trabalho	- 0,080	0,006	0,729	0,798
TMX	<-->	Salários	0,270	0,073	0,729	0,836
		Equilíbrio				
		Emocional e Paz				
TMX	<-->	Interior	0,441	0,194	0,729	0,881
		Satisfação no				
TMX	<-->	Trabalho	0,521	0,271	0,729	0,800
		Satisfação com a				
TMX	<-->	Vida	0,473	0,224	0,729	0,820

TMX	<-->	Orientação para o Cliente	0,732	0,536	0,729	0,815
TMX	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,549	0,301	0,729	0,853
TMX	<-->	Lealdade	0,603	0,364	0,729	0,797
TMX	<-->	Orgulho na Organização	0,494	0,244	0,729	0,938
TMX	<-->	Iniciativa Pessoal	0,720	0,518	0,729	0,804
Reconhecimento	<-->	Segurança no Trabalho	0,527	0,278	0,859	0,796
Reconhecimento	<-->	<i>Empowerment</i>	0,643	0,413	0,859	0,821
Reconhecimento	<-->	Clima Organizacional	0,653	0,426	0,859	0,899
Reconhecimento	<-->	<i>Stress</i> no Trabalho	- 0,270	0,073	0,859	0,798
Reconhecimento	<-->	Salários	0,701	0,491	0,859	0,836
Reconhecimento	<-->	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	0,556	0,309	0,859	0,881
Reconhecimento	<-->	Satisfação no Trabalho	0,641	0,411	0,859	0,800
Reconhecimento	<-->	Satisfação com a Vida	0,510	0,260	0,859	0,820
Reconhecimento	<-->	Orientação para o Cliente	0,308	0,095	0,859	0,815
Reconhecimento	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,606	0,367	0,859	0,853
Reconhecimento	<-->	Lealdade	0,605	0,366	0,859	0,797
Reconhecimento	<-->	Orgulho na Organização	0,601	0,361	0,859	0,938
Reconhecimento	<-->	Iniciativa Pessoal	0,362	0,131	0,859	0,804
Segurança no Trabalho	<-->	<i>Empowerment</i>	0,622	0,387	0,796	0,821
Segurança no Trabalho	<-->	Clima Organizacional	0,596	0,796	0,821	0,899
Segurança no Trabalho	<-->	<i>Stress</i> no Trabalho	- 0,180	0,796	0,821	0,798
Segurança no Trabalho	<-->	Salários	0,519	0,796	0,821	0,836
Segurança no Trabalho	<-->	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	0,536	0,796	0,821	0,881
Segurança no Trabalho	<-->	Satisfação no Trabalho	0,678	0,796	0,821	0,800

Segurança Trabalho	no <-->	Satisfação com a Vida	0,598	0,796	0,821	0,820
Segurança Trabalho	no <-->	Orientação para o Cliente	0,468	0,796	0,821	0,815
Segurança Trabalho	no <-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,618	0,796	0,821	0,853
Segurança Trabalho	no <-->	Lealdade	0,683	0,796	0,821	0,797
Segurança Trabalho	no <-->	Orgulho na Organização	0,601	0,796	0,821	0,938
Segurança Trabalho	no <-->	Iniciativa Pessoal	0,498	0,248	0,796	0,804
<i>Empowerment</i>	<-->	Clima Organizacional	0,707	0,500	0,821	0,899
<i>Empowerment</i>	<-->	<i>Stress</i> no Trabalho	- 0,230	0,053	0,821	0,798
<i>Empowerment</i>	<-->	Salários	0,497	0,247	0,821	0,836
<i>Empowerment</i>	<-->	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	0,535	0,286	0,821	0,881
<i>Empowerment</i>	<-->	Satisfação no Trabalho	0,655	0,429	0,821	0,800
<i>Empowerment</i>	<-->	Satisfação com a Vida	0,552	0,305	0,821	0,820
<i>Empowerment</i>	<-->	Orientação para o Cliente	0,448	0,201	0,821	0,815
<i>Empowerment</i>	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,611	0,373	0,821	0,853
<i>Empowerment</i>	<-->	Lealdade	0,651	0,424	0,821	0,797
<i>Empowerment</i>	<-->	Orgulho na Organização	0,606	0,367	0,821	0,938
<i>Empowerment</i>	<-->	Iniciativa Pessoal	0,520	0,270	0,821	0,804
Clima Organizacional	<-->	Clima Organizacional <i>Stress</i> no Trabalho	- 0,237	0,056	0,899	0,798
Clima Organizacional	<-->	Salários	0,545	0,297	0,899	0,836
Clima Organizacional	<-->	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	0,586	0,343	0,899	0,881
Clima Organizacional	<-->	Satisfação no Trabalho	0,691	0,477	0,899	0,800
Clima Organizacional	<-->	Satisfação com a Vida	0,536	0,287	0,899	0,820

Clima Organizacional	<-->	Orientação para o Cliente	0,573	0,328	0,899	0,815
Clima Organizacional	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,687	0,472	0,899	0,853
Clima Organizacional	<-->	Lealdade	0,718	0,516	0,899	0,797
Clima Organizacional	<-->	Orgulho na Organização	0,643	0,413	0,899	0,938
Clima Organizacional	<-->	Iniciativa Pessoal	0,607	0,368	0,899	0,804
Stress no Trabalho	<-->	Salários	- 0,139	0,019	0,798	0,836
Stress no Trabalho	<-->	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	- 0,282	0,080	0,798	0,881
Stress no Trabalho	<-->	Satisfação no Trabalho	- 0,315	0,099	0,798	0,800
Stress no Trabalho	<-->	Satisfação com a Vida	- 0,152	0,023	0,798	0,820
Stress no Trabalho	<-->	Orientação para o Cliente	0,039	0,002	0,798	0,815
Stress no Trabalho	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	- 0,232	0,054	0,798	0,853
Stress no Trabalho	<-->	Lealdade	- 0,277	0,077	0,798	0,797
Stress no Trabalho	<-->	Orgulho na Organização	- 0,254	0,065	0,798	0,938
Stress no Trabalho	<-->	Iniciativa Pessoal	- 0,018	0,000	0,798	0,804
Salários	<-->	Equilíbrio Emocional e Paz Interior	0,518	0,268	0,836	0,881
Salários	<-->	Satisfação no Trabalho	0,621	0,386	0,836	0,800
Salários	<-->	Satisfação com a Vida	0,571	0,326	0,836	0,820
Salários	<-->	Orientação para o Cliente	0,222	0,049	0,836	0,815
Salários	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,563	0,317	0,836	0,853
Salários	<-->	Lealdade	0,574	0,329	0,836	0,797
Salários	<-->	Orgulho na Organização	0,578	0,334	0,836	0,938
Salários	<-->	Iniciativa Pessoal	0,294	0,086	0,836	0,804

Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Satisfação no Trabalho	0,761	0,579	0,881	0,800
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Satisfação com a Vida	0,613	0,376	0,881	0,820
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Orientação para o Cliente	0,386	0,149	0,881	0,815
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,729	0,531	0,881	0,853
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Lealdade	0,767	0,588	0,881	0,797
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Orgulho na Organização	0,738	0,545	0,881	0,938
Equilíbrio Emocional e Paz Interior	<-->	Iniciativa Pessoal	0,504	0,254	0,881	0,804
Satisfação no Trabalho	<-->	Satisfação com a Vida	0,681	0,464	0,800	0,820
Satisfação no Trabalho	<-->	Orientação para o Cliente	0,452	0,204	0,800	0,815
Satisfação no Trabalho	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,786	0,618	0,800	0,853
Satisfação no Trabalho	<-->	Lealdade	0,826	0,682	0,800	0,797
Satisfação no Trabalho	<-->	Orgulho na Organização	0,808	0,653	0,800	0,938
Satisfação no Trabalho	<-->	Iniciativa Pessoal	0,509	0,259	0,800	0,804
Satisfação com a Vida	<-->	Orientação para o Cliente	0,434	0,188	0,820	0,815
Satisfação com a Vida	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,611	0,373	0,820	0,853
Satisfação com a Vida	<-->	Lealdade	0,651	0,424	0,820	0,797
Satisfação com a Vida	<-->	Orgulho na Organização	0,598	0,358	0,820	0,938
Satisfação com a Vida	<-->	Iniciativa Pessoal	0,475	0,226	0,820	0,804

Orientação para o Cliente	<-->	Comprometimento Afetivo Organizacional	0,474	0,225	0,815	0,853
Orientação para o Cliente	<-->	Lealdade	0,533	0,284	0,815	0,797
Orientação para o Cliente	<-->	Orgulho na Organização	0,447	0,200	0,815	0,938
Orientação para o Cliente	<-->	Iniciativa Pessoal	0,789	0,623	0,815	0,804
Comprometimento Afetivo Organizacional	<-->	Lealdade	0,938	0,880	0,853	0,797
Comprometimento Afetivo Organizacional	<-->	Orgulho na Organização	0,847	0,717	0,853	0,938
Comprometimento Afetivo Organizacional	<-->	Iniciativa Pessoal	0,550	0,303	0,853	0,804
Lealdade	<-->	Orgulho na Organização	0,932	0,869	0,797	0,938
Lealdade	<-->	Iniciativa Pessoal	0,614	0,377	0,797	0,804
Orgulho na Organização	<-->	Iniciativa Pessoal	0,521	0,271	0,938	0,804