

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Condicionantes do Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal e da Satisfação Profissional

O efeito mediador do comprometimento organizacional

Carolina Martins Feixeira

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Potencial Humano

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Resumo

Os colaboradores, as suas motivações, necessidades e ambições são cada vez mais tidas em conta no contexto empresarial vivido atualmente. As organizações procuram que o ambiente vivido seja positivo e estável, para que os seus colaboradores se sintam parte da organização, e que esta se preocupa com eles e com as suas vontades. É cada vez mais importante potenciar o sentimento de comprometimento com a organização e satisfação profissional. Cabe às organizações permitirem que os seus colaboradores consigam um equilíbrio entre os papéis mais importantes da vida humana, profissional e pessoal.

Para a realização deste estudo, inicialmente elaborou-se uma análise teórica baseada em conceitos e estudos já realizados, por forma a ser possível obter um enquadramento teórico que possibilitasse justificar a temática em uso. De seguida foi realizado um estudo quantitativo através de um questionário, no qual se obtiveram 262 respostas, a partir das quais se fez uma análise estatística.

Apesar do que inicialmente se previa, ao propor o modelo conceptual em estudo, nem todas as afirmações foram validadas após a análise dos dados obtidos. Assim, foi possível afirmar que o ambiente organizacional afeta positivamente o comprometimento organizacional e a satisfação profissional. Contudo não se verificou qualquer impacto no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Validou-se também o facto de existir uma relação positiva e significativa entre o comprometimento organizacional e a satisfação profissional. Porém, não se verificou uma relação significativa entre o comprometimento organizacional e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Por fim, verificou-se também que o comprometimento organizacional fornece um efeito mediador entre o ambiente organizacional e a satisfação profissional, contudo não se verificou o efeito mediador do comprometimento organizacional entre o ambiente organizacional e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Palavras Chave: Comprometimento organizacional, Ambiente Organizacional; Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; Satisfação Profissional.

Abstract

Employees, as well as their motivations, needs and ambitions, are increasingly present in the business context experienced today. How organizations select that the environment they live in is positive and stable, so that their employees feel part of the organization, and that it cares about them and how they want them. It is increasingly important to enhance the feeling of commitment to the organization and professional satisfaction. It is up to the organizations to allow their employees to achieve a balance between the most important roles in human, professional and personal life.

To carry out this study, it was elaborated a theoretical analysis, based on concepts and studies already carried out, in order to be possible to obtain a theoretical framework that would allow, in part, to justify the theme in use. Then a quantitative study was carried out through a questionnaire, where 262 responses were obtained, from which a statistical analysis was made.

Despite of what was predicted, by proposing the conceptual model under study, not all statements were validated after analyzing the data obtained. Thus, it was possible to determine that the organizational environment positively affects or compromises the organization and job satisfaction. However, we have not seen any impact on the balance between professional and personal life. The fact that there is a positive and significant relationship between organizational commitment and job satisfaction was also validated. However, there was no significant relationship between organizational commitment and the balance between professional and personal life.

Finally, it was also found that organizational commitment mediates the relation between the organizational environment and job satisfaction, but the mediating effect of organizational commitment between the organizational environment and the balance between professional and personal life was not verified.

Keywords: Organizational commitment; Organizational environment; Work Life Balance; Job Satisfaction.

Agradecimentos

Chegou o momento de agradecer a todos aqueles que estão presentes na minha vida, e a todos aqueles que se cruzaram nela, e que muito de positivo lhe acrescentaram.

Começo por agradecer àqueles que nunca me deixaram só, que sempre me ouviram, aconselharam e me encorajaram a ser melhor. Aos meus pais, que sempre trabalharam e lutaram para permitir que eu tivesse todas as oportunidades que lhes foram negadas. Anseio por conseguir ser e fazer por alguém, metade daquilo que vocês já fizeram e continuam a fazer por mim. A vocês, devo tudo o que tenho e tudo o que sou.

Ao meu irmão Tomás, que sem saber, me motiva a querer ser mais e melhor. Ser irmão é saber que, por piores que as coisas estejam, nunca estaremos sós, ser irmão é amar incondicionalmente. A ti, desejo tudo o que a vida tem para oferecer de melhor.

Ao Fábio, o meu namorado, o meu melhor amigo. Obrigada por todo o apoio durante estes seis anos. Foste tu quem estive presente em todos os momentos, fossem eles de alegria ou tristeza. Foste tu quem me encorajou a lutar sempre, quem me acalmou quando tudo parecia demasiado difícil, quem me apoiou quando a vontade era desistir. Foste e serás sempre tu. Só desejo que continues a acompanhar todas as etapas da minha vida. Obrigada por tudo!

À minha Avó Clotilde, que é a minha segunda mãe. Que, apesar da sua idade e poucos estudos, sempre me incentivou a querer fazer por mim. Não existem palavras capazes de traduzir o quanto sou grata por ser tua neta.

Aos meus amigos, agradeço por todo o apoio que sempre me deram, não apenas durante esta etapa da minha vida, mas sempre. Poucos, mas verdadeiros, presentes e leais.

Ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Dias, que desde o início estive sempre disponível para me ajudar, que me incentivou, acompanhou e motivou para que a conclusão desta dissertação fosse possível. Muito obrigada!

Epígrafe

“Recomeça... se puderes, sem angústia e sem pressa e os passos que deres, nesse caminho duro futuro dá-os em liberdade, enquanto não alcances não descanses, de nenhum fruto queiras só metade.”

Miguel Torga

Índice

Resumo	2
Abstract	3
Agradecimentos	4
Epígrafe	5
Índice de Figuras.....	8
Índice de Tabelas	9
Capítulo 1 - Introdução	10
1.1 Temática	10
1.2 Objetivos.....	10
1.3 Problemática	10
1.4 Estrutura da Dissertação	11
Capítulo 2 - Revisão de Literatura.....	12
2.1 Conceitos Essenciais	12
2.1.1. Ambiente Organizacional	12
2.1.2. Comprometimento Organizacional	13
2.1.3 Satisfação Profissional.....	14
2.1.4 Equilíbrio Entre a Vida Profissional e Pessoal	16
2.2 Estado da Arte.....	17
2.2.1 Ambiente Organizacional	17
2.2.2. Comprometimento Organizacional	18
2.2.3. Satisfação Profissional.....	18
2.2.4. Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal	19
2.3 Enquadramento Teórico	20
2.4 Modelo Concetual	22
Capítulo 3 – Metodologia.....	23
3.1 Método científico	23
3.1.2 Metodologia qualitativa	24

3.1.3 Metodologia quantitativa	24
3.2 Enquadramento metodológico	25
3.3 Questionário	25
3.3.1. Escala do tipo Likert	26
3.4. Respostas obtidas	27
3.4.1. Características da amostra populacional inquirida	27
3.4.2. Comprometimento organizacional	31
Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados Obtidos	41
4.1. Análise dos Resultados Obtidos	41
4.1.1. Qualidade do Modelo	41
4.1.2. Estrutura do Modelo (Efeitos Diretos)	43
4.1.3. Estrutura do Modelo (Efeitos Indiretos)	43
4.2. Discussão	45
Capítulo 5 - Conclusões	46
5.1. Discussão e Implicações para a Teoria	46
5.2. Implicações para a Gestão	47
5.3. Limitações e Futuras investigações	47
Referências bibliográficas	48
Anexos.....	55
Questionário.....	55
2. Comprometimento Organizacional	56
3. Ambiente Organizacional	57
4. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	59
5. Satisfação profissional.....	60

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo em estudo.....	22
Figura 2 - Género da amostra do questionário.	27
Figura 3 - Idades da amostra do questionário (%).	28
Figura 4 - Habilitações literárias da amostra do questionário (%).	29
Figura 5 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa (%).	30
Figura 6 - Estou disposto a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ter sucesso.	31
Figura 7 - Converso sobre esta organização com meus amigos, como uma ótima organização para se trabalhar.	31
Figura 8 - Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.	32
Figura 9 -Esta organização, realmente, inspira o melhor de mim no desempenho do trabalho.	32
Figura 10 - Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras, que eu estava a considerar no momento em que entrei.	33
Figura 11 -As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.	33
Figura 12 - As pessoas estão preparadas para fazer um esforço especial para fazer um bom trabalho.	34
Figura 13 - As pessoas na organização, não fazem mais esforço no seu trabalho do que precisam.	34
Figura 14 - Os funcionários têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser úteis para a empresa.	35
Figura 15 - A empresa possui instrumentos (manuais, bancos de dados, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os funcionários não sejam mais os mesmos.	35
Figura 16 - Estou satisfeito com o nível da comunicação entre meu departamento e outros departamentos.	36
Figura 17 - Não tenho muito tempo para socializar / relaxar com meu parceiro(a) nem para ver a família durante a semana.	36
Figura 18 - Tenho que levar trabalho para casa a maior parte dos dias.	37
Figura 19 - É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com o trabalho.	37

Figura 20 - A minha relação com meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho.	38
Figura 21 - A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente. .	38
Figura 22 - É difícil encontrar tempo para hobbies, atividades de lazer ou para manter amizades e relacionamentos familiares.	39
Figura 23 - Sinto liberdade para fazer as coisas à minha maneira no trabalho.	39
Figura 24 - Sinto que me é facultada completa autonomia nas funções que desempenho.	40
Figura 25 -Sinto que o meu trabalho é valorizado.....	40
Figura 26 - Loadings das Respostas Obtidas.....	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Amostra da população por género.....	28
Tabela 2 - Habilitações literárias da amostra por género.	29
Tabela 3 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa, por género...	30
Tabela 4 - Discriminação dos valores obtidos: Alfa de Cronbach; Fiabilidade composta; Variação média extraída e análises de validade discriminantes.	41
Tabela 5 - Teste à estrutura do modelo (efeitos diretos).....	43
Tabela 6 - Resultados dos efeitos indiretos.	44

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Temática

O tema escolhido para a realização deste estudo, procurou estudar alguns dos papéis que têm vindo a ganhar extrema importância nas organizações, nos dias de hoje. Verifica-se que o contexto laboral atual tem vindo a sofrer variadas alterações organizacionais, sendo que estas se prendem com o facto de os colaboradores, as suas vontades e motivações serem cada vez mais importantes para as organizações, e que estas procuram, cada vez mais, que os seus colaboradores se sintam felizes e realizados.

Posto isto, este estudo procura entender se os trabalhadores, das diversas áreas, se sentem satisfeitos profissionalmente e se estes sentem que conseguem que exista um equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal.

1.2 Objetivos

Como objetivo principal, este estudo procura aferir se os trabalhadores, de um modo geral, se sentem satisfeitos profissionalmente e se estes consideram que conseguem manter o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal.

Ademais, pretende perceber-se de que forma o ambiente organizacional em que estes se encontram inseridos impacta os dois fatores supramencionados. Além disto, objetiva-se entender de que forma o comprometimento organizacional, como varável mediadora, pode alterar a sensação que os colaboradores sentem relativamente à satisfação profissional e ao equilíbrio entre os dois papéis mais importantes da vida de um indivíduo.

1.3 Problemática

A problemática associada a este estudo, prende-se com o facto de, nos dias de hoje, o quotidiano de um indivíduo ser vivido de forma extremamente rápida. Cada vez mais é difícil separar a vida profissional da vida pessoal, muitas vezes até impossível. Isto leva a que não exista um equilíbrio saudável entre o papel profissional e pessoal, sujeitando os colaboradores a desempenhar um destes dois papéis como menos sucesso e desempenho do que o outro, provocando muitas vezes conflitos familiares e/ou profissionais.

Além do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, é essencial que os colaboradores se sintam satisfeitos profissionalmente, tendo em conta que, além de ser no trabalho onde se passa a maior parte do dia, é essencial que este faça algo que goste e que o motive a ser sempre melhor.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo pode encontrar-se a explicação das razões que levaram à escolha do tema para o estudo em causa, os objetivos gerais e específicos, assim como a problemática.

No capítulo seguinte, irá ser abordada a revisão da literatura, onde irão ser contextualizados os conceitos fulcrais para o desenvolvimento desta dissertação. Seguidamente será apresentado o estado da arte, onde se expõem resultados de estudos recentes sobre as variáveis a ser estudadas. Por fim, o enquadramento teórico será desenvolvido por forma a que sejam criadas as hipóteses, de acordo com os conceitos condutores do estudo em causa.

No terceiro capítulo, abordar-se-á a metodologia utilizada na realização da investigação, onde serão descritos os métodos utilizados, a análise demográfica da amostra bem como as restantes questões pertencentes ao questionário aplicado no desenvolvimento do estudo.

É no quarto capítulo que se encontra o estudo empírico, contendo a análise dos resultados obtidos e a discussão dos mesmos.

Por último, no quinto capítulo encontram-se as considerações finais, ou seja, as principais conclusões que foram obtidas no final deste estudo, as principais limitações da investigação e sugestões para futuros estudos acerca do tema em causa.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1 Conceitos Essenciais

2.1.1. Ambiente Organizacional

Para Lawrence e Lorsch (1973) o ambiente das organizações sugere que as formais mais convencionais e burocráticas de integração se encaixam em ambientes estáveis, contudo, quando o ambiente é dinâmico, é fulcral adotar maneiras de agir mais agitadas, como por exemplo formar equipas de projetos multidisciplinares.

Hall (2004) acredita que o ambiente é influenciado por todos os elementos e acontecimentos externos à organização, podendo ou não ter alguma influência na mesma. Além disso, Hall (2004) reitera que as organizações são influenciadas pelas transformações ambientais, obrigando a que se criem novos padrões de funcionamento, novos planeamentos estratégicos ou até mudar o posicionamento da organização, de acordo com as oportunidades existentes.

Em 1972, Duncan defende que o ambiente deve ser analisado como um todo, isto é, deve ter em conta os fatores físicos e sociais ao fazer uma análise do comportamento e tomadas de decisão dos colaboradores da organização. Mintzberg (1995) afirma que o ambiente se retrata “como o agregado de coisas, condições e influências circundantes”.

O ambiente organizacional, para Teixeira (2011), é visto como um aglomerado de forças que são externas à organização e que têm influência no desempenho dos funcionários. Este fator não se resume apenas ao ambiente físico, engloba também o ambiente psicossocial, uma vez que pode ter implicações que são decisivas, tanto para a saúde física, como mental e social do colaborador (Graça, 1999).

Segundo Hall (2004) não são as organizações que criam o ambiente em que se inserem, mas sim os colaboradores que nela trabalham e que têm como função interligar todas as atividades organizacionais com o contexto ambiental, que no fim, terão que se ajustar aos critérios gerais da organização. O autor afirma que o ambiente é de extrema importância quer a nível social, político, legal, económico como tecnológico, isto porque estes fatores têm influência direta no ambiente em que a organização se encontra inserida, podendo ajudar no crescimento ou levar ao declínio da mesma (Hall, 2004, p. 191).

Daft (2002, p. 122), na mesma linha de pensamento que Hall, defende que o ambiente organizacional pode ser definido como sendo “todos os elementos que existem fora dos limites da organização e que têm o poder de afetá-la como um todo ou parte

dela”. Os conceitos dos autores manifestam algumas parecenças tendo em conta que ambos dão ênfase ao facto do ambiente organizacional ser afetado por elementos externos à organização.

Chiavenato (2003) afirma que o ambiente retrata todo o meio externo que envolve uma organização, ou seja, tudo o que se posiciona fora da empresa. É a partir do ambiente que as empresas alcançam os recursos e informações que são essenciais para a sua subsistência e bom funcionamento (Chiavenato, 2003, p. 71).

2.1.2. Comprometimento Organizacional

Para Purna, Minarsih & Hasiholan (2018), o comprometimento organizacional traduz-se quando o colaborador assume os princípios e as metas da empresa como sendo seus, levando a que se perpetue o desejo de permanecer na mesma.

De acordo com Bastos (1996), o termo de comprometimento tem intrínseco o sentido de adesão, o que sugere que o colaborador se envolva fortemente com os inúmeros aspetos do ambiente organizacional. Para Mowday, Porter e Streets (2013), o comprometimento organizacional é algo que abrange mais do que uma aparência de fidelidade passiva para com a organização. Segundos estes autores, é necessário que haja uma busca ativa e constante pelo bem-estar da organização (Mowday, Porter e Streets, 2013).

O comprometimento organizacional pode ser definido como a força referente à conexão do colaborador e da sua ligação com a organização (Mowday, Porter & Steers, 2013) e também, como uma correlação psicológica existente entre o colaborador e a organização, tornando menos provável que este abandone de forma voluntária a organização (Allen & Meyer, 1996).

Outra definição de comprometimento organizacional reside no desejo que o colaborador tem em pertencer na determinada organização, leva a que este confie e aceite os valores da mesma, esforçando-se para cumprir os objetivos organizacionais. Esta atitude, segundo Luthas (2004), espelha a fidelidade dos funcionários relativamente à organização (Luthas, 2004 cit by Purna, Minarsih & Hasiholan, 2018).

A definição de comprometimento organizacional não é consensual, visto existirem duas perspetivas, a instrumental (Becker, 1960) e a atitudinal/afetiva (Mowday, Streets & Porter, 1979), sobre as quais se dedicam os estudos existentes.

A primeira defende que o comprometimento cresce em conformidade com as gratificações e regalias intrínsecas ao facto de ser membro de uma organização. Nesta perspetiva, o comprometimento organizacional surge como repercussão da necessidade existente por parte do colaborador para com a organização (Becker, 1960).

Na perspetiva afetiva, o comprometimento é definido a partir do reconhecimento e da conexão do colaborador com a empresa (Dunham, Grube & Castañeda, 1994), ou seja, o comprometimento surge e é potenciado pela ligação afetiva experienciada, podendo variar tendo em conta o grau de semelhança entre os valores do funcionário e os da organização (Meyer & Allen, 1991; Steers, 1977). É na linha desta segunda perspetiva que Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser subdividido em três fatores: “(i) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (ii) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (iii) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Segundo Meyer, Allen e Gellatly (1990, p. 710), a diferença entre as duas perspetivas é o facto de “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, enquanto que aqueles com forte comprometimento instrumental permanecem porque necessitam”.

De acordo com Lahiry (1994) e McNeese-Smith (1996), o comprometimento organizacional é o grau de ligação psicológico de um funcionário com a organização. Meyer e Allen (1996) seguem a mesma linha de pensamento, aditando que esse vínculo interfere na vontade do colaborador permanecer, ou não, na organização.

2.1.3 Satisfação Profissional

Foi no início século XX que se iniciaram os estudos referentes à satisfação profissional, e foi Taylor um dos pioneiros, sendo este o fundador da Escola de Administração Científica (Pérez-Ramos, 1980). Contudo, a definição de satisfação profissional não é consensual, tendo em conta que existem variadas opiniões, especialmente no que toca às causas da satisfação, isto é, se estas resultam da natureza do trabalho realizado, se fazem parte das variáveis do colaborador, ou se é uma interação entre ambas (Rodrigues, 2011).

Locke (1976) considera que a satisfação profissional é a junção das componentes do trabalho, sejam elas do aspeto teórico conceitual, como do operacional. Para

McGregor o trabalho “[...] pode ser uma fonte de satisfação quando criadas condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se, atingindo seus objetivos e contribuindo para o sucesso da organização.” (Sant’anna e Kilimnik, 2012).

No âmbito organizacional, a satisfação profissional tem ganho muita notoriedade, bem como a sua relação com questões referentes ao absentismo, ao *turnover*, às condutas de cidadania organizacional e também à saúde física e mental do colaborador (Cunha et al., 2007). De acordo com outros autores, como Locke (1969) e Pérez-Ramos (1980), a satisfação profissional é o ponto de prazer profissional que resulta da avaliação do trabalho comparativamente aos valores do colaborador.

Locke (1976) defende que a satisfação profissional pode, por vezes, acarretar impactos no desempenho individual e noutras variáveis individuais, sendo que por isso, pode ser considerada como um elemento fulcral para a gestão empresarial. Outros autores sugerem que existe uma ligação direta entre a satisfação profissional e motivação, e que esta influência pode verificar-se tanto a nível individual como a nível organizacional (Maslow, 1970; Spector, 2006).

George e Jones (1999, p.74, cit. Cunha et. al, 2007) sugerem que satisfação profissional é “um conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento” (Cunha et al., 2007).

Já Utriainen e Kyngas (2009) (cit. by Adams e Bond, 2000), definem a satisfação profissional como sendo o grau de afeto positivo que o colaborador sente relativamente ao seu trabalho e aos seus componentes. Na mesma linha de pensamento, num estudo realizado por McCarthy, Tyrrel e Lehane (2007), é mencionado que a satisfação profissional se manifesta como sendo um indicador de extrema importância relativamente à intenção de permanecer ou sair da organização.

George e Jones (1999, cit. Cunha et. al, 2007) sugerem que a satisfação profissional é um “conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. [...] Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados, ou o pagamento”. Spector (1997), na mesma linha de pensamento, sugere que a satisfação profissional é um

sentimento geral acerca do trabalho. Já para Locke (1976, cit. Rodrigues, 2011) pode ser vista como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

2.1.4 Equilíbrio Entre a Vida Profissional e Pessoal

Na atualidade, as responsabilidades pessoais, bem como as profissionais são cada vez maiores, o que acaba por acentuar uma maior dificuldade na existência de um equilíbrio plausível entre o desempenho dos dois papéis (Nelson & Tarpey, 2010).

Para Greenhaus & Beutell (1985), o conflito entre a vida profissional e a vida pessoal é “uma forma de conflito em que as pressões de funções do trabalho e os domínios da família são incompatíveis em algum aspeto.” (p.77). Clark (2000), vê o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar como a “satisfação e bom funcionamento dos papéis, tanto em casa como no trabalho, estabelecendo o mínimo de conflito possível” (p.349). Greenhaus, Collins e Shaw (2003) basearam-se na teoria do Equilíbrio de Papéis para definirem este conceito. Segundo estes, o equilíbrio trabalho-família pode definir-se como o empenho e satisfação dos indivíduos em desenvolver de igual forma as funções no seu trabalho, bem como as funções familiares (Greenhaus, Collins e Shaw, 2003, p. 513).

Segundo Marks e MacDermid (1996), é essencial que existam encargos positivos nos diferentes papéis na vida de um indivíduo, ou seja, deve existir um equilíbrio no desempenho das variadas funções. Desta forma, Marks e MacDermid (1996) defendem que existe uma inclinação para que os indivíduos se comprometam com o desempenho das suas funções de forma atenciosa e cuidada.

Para alcançar este equilíbrio, o indivíduo tem de se sentir satisfeito com o papel que desempenha, seja na vertente profissional e na vertente pessoal (Clark, 2000; Greenhaus Collins & Shaw, 2003). Em 2006, Greenhaus e Allen definiram que este conceito estava diretamente ligado com a satisfação e eficácia com que um indivíduo desempenha o papel profissional e o papel da vida pessoal, de acordo com as prioridades da sua vida.

Segundo Bratton & Gold (cit. by Nam, 2013) trata-se da “necessidade de equilibrar trabalho, lazer e família” (p.1019). Platt (1997), segue a mesma linha de pensamento, sugerindo que deve ser encontrado o “meio-termo” entre as obrigações profissionais e os deveres familiares. Wood (cit. By Nam, 2013) descreve este equilíbrio

como “ajustes que podem ser feitos nos padrões organizacionais para permitir às pessoas combinar o trabalho com as outras facetas da sua vida” (p.1019).

Para Kirchmeyer (2000), um indivíduo consegue viver uma vida equilibrada do ponto de vista profissional e pessoal se alcançar em ambos experiências satisfatórias, sendo que para tal acontecer terá sempre que despende de recursos pessoais, como por exemplo energia e tempo, comprometendo-se a distribuí-los de igual forma pelos diferentes domínios. Clark (2000) corrobora o autor anterior, defendendo que é necessário que exista satisfação e bom funcionamento, tanto no trabalho como em casa, por forma a que o conflito entre os diferentes papéis desempenhados seja o menor possível (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

2.2 Estado da Arte

2.2.1 Ambiente Organizacional

Madeira Aires (2016) desenvolveu um estudo de caso onde analisou e procurou compreender de que forma a comunicação interna pode ter interferência na forma como os funcionários estão comprometidos com a organização. Para tal, os inquiridos responderam a questões sobre motivação, satisfação e ambiente organizacional. Os resultados obtidos mostram que a satisfação profissional e a comunicação interna têm níveis de impacto bastante elevados no compromisso e ambiente organizacional.

Um estudo realizado por Espírito Santo na Amarsul S.A., em 2016, pretendia descrever o ambiente organizacional nesta empresa, e de que forma este pode afetar o desempenho e motivação dos seus funcionários. Desta forma, foi possível concluir que a percepção que os colaboradores têm do ambiente organizacional vivido na organização influencia de forma significativa a sua motivação e desempenho profissional.

Para analisar o ambiente organizacional e a satisfação dos trabalhadores, em 2019, Gocheva-Dimitrova realizou um estudo quantitativo, numa empresa de construções metálicas. Os resultados alcançados demonstram que existe uma correlação significativamente positiva entre a satisfação profissional e o ambiente organizacional.

2.2.2. Comprometimento Organizacional

Um artigo levado a cabo por Jesus e Rowe, em 2015, tinha como principal finalidade avaliar as influências da perceção de políticas de gestão de pessoas no compromisso organizacional, tendo como papel mediador a perceção de justiça organizacional. Para obter os resultados, utilizaram um questionário *online*, onde obtiveram uma amostra de 415 participantes. Através dos resultados obtidos neste estudo, foi possível concluir-se que a perceção positiva de justiça nas práticas de gestão de remuneração e de envolvimento promove o aumento do comprometimento organizacional.

Marques (2015) desenvolveu uma investigação que procurava analisar o comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários relativamente à empresa onde se encontravam a trabalhar, e também à condição de serem trabalhadores em regime de trabalho temporário. Para este estudo, recorreu a um questionário em duas empresas de trabalho temporário, onde obteve 212 respostas. Os resultados obtidos mostram correlações positivas entre as componentes do comprometimento organizacional.

Um artigo desenvolvido em 2017 por Neto, procurou perceber de que forma as táticas de comunicação interna podem influenciar o comprometimento organizacional dos inspetores do trabalho da Autoridade para as Condições de Trabalho. Para a obtenção dos dados, aplicou-se um questionário. Segundo os resultados alcançados, concluiu-se que a comunicação interna tem uma influência significativamente positiva no comprometimento organizacional.

2.2.3. Satisfação Profissional

Afim de identificar que estilos de lideranças estão mais presentes nas organizações e que impacto é que estes podem ter na satisfação profissional dos funcionários, Graça (2016) aplicou questionários a 130 funcionários, entre eles encontravam-se diretores, técnicos e presidentes de Instituições Particulares de Solidariedade Social, do distrito de Santarém. Através da análise dos resultados obtidos, concluiu-se que o estilo de liderança tem uma repercussão significativamente positiva na satisfação profissional.

Com o objetivo de compreender que fatores podem condicionar a satisfação profissional de enfermeiras que trabalham no âmbito da vigilância pré-natal, Martins e Fuentes (2017) desenvolveram uma investigação, baseada numa abordagem metodológica qualitativa e descritiva, através de entrevistas semiestruturadas.

Entrevistaram oito enfermeiras especializadas em saúde materna e obstétrica. Os resultados obtidos seguem que a maioria das enfermeiras, desta área de especialização, estão satisfeitas com o seu trabalho.

Ferreira, Fernandez Fernandez e Anes, em 2017, desenvolveram um estudo que pretendia avaliar a satisfação profissional dos enfermeiros, sendo que para tal utilizaram a Escala de Avaliação da Satisfação no Trabalho para Enfermeiros. Foram 124 os inquiridos, sendo que os resultados apontam que os enfermeiros mais jovens, com um grau académico menor e questão à menos de 10 anos a exercer, estão mais satisfeitos no que toca à satisfação profissional.

2.2.4. Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal

Carvalho (2017), teve como objetivo entender a perceção dos trabalhadores, no que concerne à influência que as práticas de gestão de Recursos Humanos da hotelaria em Portugal, podem ter no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Esta análise tem como base a resposta de 87 inquiridos do ramo hoteleiro em geral, e 30 questionários de um grupo hoteleiro reconhecido pelas suas práticas de Recursos Humanos. Os resultados obtidos invocam a importância das medidas implementadas no apoio ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores, concluindo que a preocupação com esta temática é cada vez mais significativa, sendo que podem criar diversos impactos, como por exemplo, relativamente ao comprometimento e à produtividade dos trabalhadores.

Em 2018, Rocha procurou compreender se o marketing interno impulsiona comportamentos de *engagement* e de *work life balance* na geração *millennials*, e se influência a retenção dos trabalhadores desta geração. Através de um questionário, obtiveram-se 246 respostas, que permitiram concluir, através da sua análise que todas as variáveis acima referidas se influenciam positivamente entre si.

A investigação levada a cabo por Durão, em 2019, procurou entender se o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal influenciava de forma positiva a qualidade de vida e satisfação na carreira. Obteve uma amostra de 93 indivíduos, com idades compreendidas entre os 18 e os 74 anos. Os resultados obtidos demonstram que não existe uma relação que seja significativa entre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e a satisfação na carreira.

2.3 Enquadramento Teórico

O ambiente organizacional é visto como um fator de extrema importância nas organizações, tendo em conta que é através deste que os funcionários se sentem ou não satisfeitos profissionalmente, ou seja, é um fator que pode afetar os funcionários tanto de forma positiva como negativa (Purna et al., 2018).

Contudo, estudos apontam que existe uma interdependência entre a satisfação profissional e comprometimento organizacional (Siqueira, 2008). De acordo com Spector (1997), colaboradores satisfeitos profissionalmente, têm menos problemas de saúde e sentem-se mais satisfeitos com a vida em geral. Segundo Teixeira (2011), o ambiente organizacional é a junção das forças que são externas à organização, e estas acabam por exercer influência no desempenho dos colaboradores.

A definição comprometimento organizacional, segundo Bastos (1996) incorpora o sentido de adesão, sugerindo assim que o colaborador se envolva fortemente com os inúmeros aspetos do ambiente organizacional. Lahiry (1994) e McNesse-Smith (1996), sugerem que o comprometimento organizacional é o grau de ligação psicológica que um colaborador tem com a organização, sendo que esse vínculo tem influência na vontade do funcionário permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991).

Hanaysha (2016) defende que é fulcral que as organizações consigam reformular o ambiente de trabalho vivido, uma vez que desta forma conseguirão que o nível de motivação e comprometimento organizacional aumente. Seguindo a mesma linha de pensamento, Purna et al. (2018) sugerem que, para que um colaborador obtenha melhores resultados e para que seja mais produtivo, deve trabalhar num ambiente estável e positivo.

Segundo Peng, Zhang, Tian, Miao, Xiao e Zhang (2016), a relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação profissional é positiva e significativamente correlacionada entre si. A satisfação profissional traduz-se no desempenho individual, sendo este um elemento de grande importância na gestão empresarial (Locke, 1976). A relação entre a satisfação profissional e a motivação é direta, sendo que esta relação se pode verificar tanto a nível individual como a nível de comprometimento com a organização (Maslow, 1970; Spector, 2006).

Desta forma, é possível colocar as seguintes hipóteses:

H1 - O Ambiente organizacional influencia diretamente a Satisfação profissional.

H3 - O Ambiente organizacional influencia diretamente o Comprometimento organizacional.

H5 – O Comprometimento organizacional influencia diretamente a Satisfação profissional.

H6 – O Comprometimento organizacional potencia a Satisfação profissional por via do Ambiente organizacional.

O ambiente organizacional não se resume apenas ao ambiente físico vivido na organização, integra também ao ambiente psicossocial, tendo em conta que este pode ter implicações tanto na saúde física como mental do colaborador, e afeta também a vida social do mesmo (Graça, 1999). Graal (2000) afirma que “conciliar significa criar harmonia, aproximar, ou tornar compatíveis diferentes interesses ou atividades, de forma a permitir uma coexistência sem atritos, stress ou inconvenientes”. Neste sentido, sabe-se que nos dias de hoje, tanto as responsabilidades que os colaboradores têm a nível profissional e pessoal são cada vez mais exigentes, levando assim a que o equilíbrio entre os dois papéis seja de extrema importância (Nelson & Tarpey, 2010).

Segundo Teixeira e Nascimento (2011, p. 223) as medidas de conciliação entre trabalho e família possibilitam “que os trabalhadores estreitem o seu compromisso com a organização, por sentirem que as suas necessidades pessoais/familiares são valorizadas e que a empresa se preocupa consigo”.

De acordo com Greenhaus, Collins e Shaw (2003) o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de um colaborador tem de garantir que este se empenhe de igual forma e sinta satisfeito na execução destes dois papéis. Para que esta conciliação seja harmoniosa, compete às organizações oferecer aos seus colaboradores recursos que lhes proporcionem uma participação ativa tanto no trabalho como nas suas responsabilidades familiares (Leite, 2006).

Neste sentido, é possível colocar as seguintes hipóteses:

H2 - O Ambiente organizacional influencia diretamente o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

H4 – O Comprometimento organizacional influencia diretamente o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

H7 - O Comprometimento organizacional potencia o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal por via do Ambiente organizacional.

2.4 Modelo Concetual

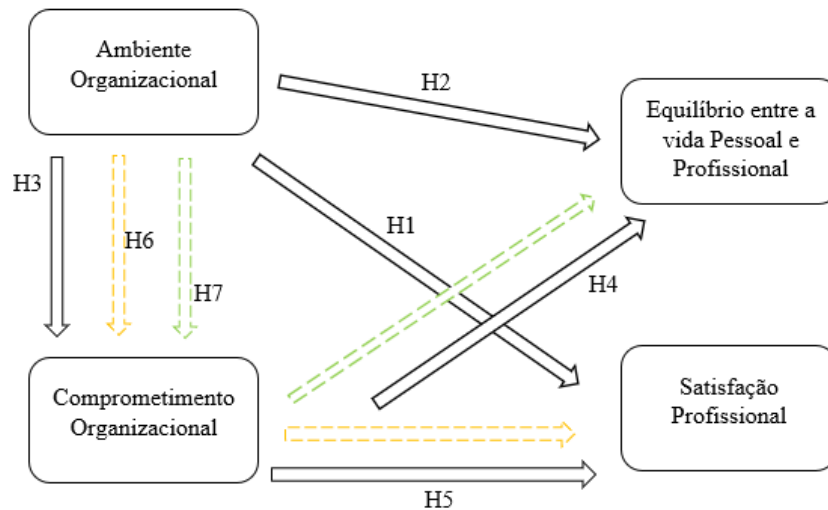


Figura 1 – Modelo em estudo.

Fonte: Elaboração Própria

H1 – O Ambiente organizacional influencia diretamente a Satisfação profissional.

H2 - O Ambiente organizacional influencia diretamente o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

H3 - O Ambiente organizacional influencia diretamente o Comprometimento organizacional.

H4 – O Comprometimento organizacional influencia diretamente o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

H5 – O Comprometimento organizacional influencia diretamente a Satisfação profissional.

H6 – O Comprometimento organizacional potencia a Satisfação profissional por via do Ambiente organizacional.

H7 - O Comprometimento organizacional potencia o Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal por via do Ambiente organizacional.

Legenda:

➔ Efeitos diretos.

-----▶ Efeitos indiretos (cada caminho indireto está identificado com a sua própria cor).

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo serão apresentadas algumas das metodologias que poderiam ter sido utilizadas, tanto a nível qualitativo e quantitativo, bem como revisão de literatura correspondente.

Posteriormente, será apresentado o enquadramento metodológico escolhido, e também serão apresentados os resultados e tratamento dos dados recolhidos.

3.1 Método científico

O método científico é essencial para que as pesquisas e os seus resultados sejam validados e aceites. Por isso, para que a pesquisa seja científica, é necessário um procedimento formal e tem de ser realizado de “(...) modo sistematizado, utilizando para isto método próprio e técnicas específicas” (Rudio, 1983, p.9). A metodologia procura responder a um problema formulado e alcançar as metas do estudo em questão de forma eficiente, onde a interferência do investigador seja mínima para garantir que não existe qualquer subjetividade no estudo (Selltiz Wrightsman & Cook., 1965).

Gil (1999) define o método científico como um composto de procedimentos intelectuais e técnicos que são utilizados com o objetivo de alcançar o conhecimento. Para Richardson (1999) é a forma que a sociedade encontrou para validar um conhecimento que tenha sido adquirido empiricamente, isto significa que, quando um conhecimento é conseguido através de um método científico, qualquer investigador que repita a pesquisa e nas mesmas condições, deverá alcançar um resultado muito idêntico.

Eco (1977) complementa afirmando que, quando se desenvolve um trabalho científico, o investigador aprende, não só a organizar os resultados obtidos, como também as suas ideias, uma vez que o principal objetivo de um trabalho científico é validar um determinado propósito pré-definido, e por esta razão é fulcral que se utilize um método específico tendo em conta que é essencial para garantir que se alcança o que foi planeado no início do estudo.

3.1.2 Metodologia qualitativa

De acordo com Knechtel (2014) a metodologia qualitativa tem como principais características a preocupação com os processos, isto é, não está preocupada, de forma rigorosa, com os resultados obtidos; o interesse foca-se na forma como as pessoas manifestam as suas experiências e vivências; a procura por informações é feita diretamente no campo de pesquisa e utiliza processos intuitivos que visam construir conceitos, hipóteses e teorias.

A metodologia qualitativa não opera através de instrumentos de medida estatísticos baseados na análise de um problema (Richardson, 1989), sendo que os métodos utilizados nesta metodologia são as entrevistas, observações e descrições detalhadas, isto é, métodos interpretativos; por norma existe algum tipo de relação entre o pesquisador e o objeto de estudo e faz uso de narrativas históricas, materiais biográficos e autobiográficos (Knechtel, 2014, p. 101-102).

3.1.3 Metodologia quantitativa

Seguindo Richardson (1999), esta metodologia é frequentemente utilizada em estudos descritivos, isto é, estudos que pretendam descobrir e classificar relações entre variáveis. De acordo com Knechtel (2014), esta metodologia procura atuar sobre um problema humano ou social, tendo como base o teste de uma teoria que é formada por variáveis quantificadas em números, que são analisadas de modo estatístico, sendo que o principal objetivo é perceber se existe ou não uma base que sustente a teoria.

Este tipo de pesquisa está diretamente ligado à quantificação de dados, que procuram medir opiniões e informações recorrendo a recursos estatísticos, como por exemplo a percentagem, a média e o desvio-padrão (Knechtel, 2014). É uma pesquisa que está ligada à investigação empírico-descritiva, ou seja, é utilizada quando se pretende descobrir e classificar relações entre as variáveis e relações de causa e efeito (Knechtel, 2014).

3.2 Enquadramento metodológico

Atendendo à análise feita no ponto anterior relativamente às metodologias possíveis para o desenvolvimento desta dissertação, optou-se por utilizar a metodologia quantitativa. Será através de um questionário que se irá verificar se as hipóteses apresentadas inicialmente são ou não validadas.

3.3 Questionário

De acordo com Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. O questionário pode englobar perguntas abertas e/ou fechadas, sendo que as perguntas abertas permitem a obtenção de respostas mais ricas e variadas, e as perguntas fechadas facilitam a análise dos dados. Lakatos & Marconi (1996, p. 88) seguem a mesma linha de pensamento e definem o questionário como uma “[...] série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”. Algumas das vantagens do questionário são o facto de este permitir alcançar um maior número de pessoas; ser mais económico; o facto de as questões serem padronizadas facilita a interpretação por parte do interrogado e garante que as respostas são anónimas.

Para Gil (1999, p.128) questionário pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Porém, o questionário também possui alguns inconvenientes, como por exemplo o facto de serem respostas anónimas não garante que as respostas obtidas sejam sinceras; depende da boa vontade, competência e franqueza dos interrogados; podem surgir diferentes interpretações para as perguntas e pode existir uma baixa retribuição de respostas (Laville & Dionne, 1999).

O questionário utilizado na presente dissertação foi efetuado no *Google Forms*. Esteve ativo durante um período de 73 dias - de 9 de Março de 2020 a 20 de Maio de 2020. Para a divulgação do questionário recorreu-se a redes sociais como o Facebook e Instagram, e também a outros meios de comunicação.

O questionário é formado por 24 questões, onde as 3 primeiras questões procuram descrever demograficamente os inquiridos - sexo, idade e nível de escolaridade. Para o desenvolvimento do estudo propriamente dito, adotaram-se escalas e questões já existentes para medir todas as variáveis. O Comprometimento organizacional foi medido através de questões adaptadas de Mowday, Steers e Porter (1979). Para medir o Ambiente organizacional, as questões utilizadas foram adaptadas de Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente e Valle-Cabrera (2005), Patterson, West, Shackleton et al. (2005) e Tsai (2011). O Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal foi medido através de questões adaptadas de Dex e Bond (2005). Por fim, para medir a Satisfação profissional adotaram-se questões de Pereira (2010) e Spector (1985). As quatro variáveis em estudo foram medidas através da escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo que 1 equivale a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, conforme explicação mais à frente.

3.3.1. Escala do tipo Likert

A escala de Likert foi criada em 1932 por Rensis Likert, após este publicar um artigo no qual explica o método utilizado, em que consiste esta escala e como foi efetuada. A escala inicial propunha que fosse aplicada com cinco pontos (imagem 1), contudo, atualmente existem mais modelos chamados do tipo Likert, nos quais existe uma variação na pontuação, de acordo com o critério do investigador.

Appolinário (2007, p. 81) defende que a escala de Likert pode definir-se como um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto”. Para Aguiar; Correia e Campos, (2011, p. 2) este tipo de escalas “são uma das escalas de autorrelato mais difundidas, consistindo numa série de perguntas relacionadas com o assunto em pesquisa, onde os inquiridos escolhem entre várias opções, normalmente cinco, sendo elas nomeadas como: Concordo totalmente, Concordo, Não concordo nem discordo, Discordo e Discordo totalmente”. Uma escala do tipo Likert é constituída por perguntas onde o inquirido, além de concordar ou não, expressa o grau de intensidade das respostas (Cunha, 2007).

Para Costa (2011), a grande vantagem da escala de Likert é o facto de ser de fácil manuseamento, uma vez que qualquer inquirido é capaz de expressar o grau de concordância relativamente a uma afirmação. Além disso, o facto de a consistência psicométrica nas métricas utilizadas neste tipo de escala estarem validadas, contribui de forma positiva para que esta seja utilizada nas mais variadas pesquisas (Costa, 2011). Já

Oliveira (2001) vê como ponto positivo o facto de a escala Likert fornecer direções relativamente à posição do inquirido em relação às afirmações apresentadas, mas destaca como desvantagem o facto desta escala se basear muito na interpretação do inquirido, o que pode fazer com que este se confunda.

ESTOU SATISFEITO COM O SERVIÇO RECEBIDO:				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Imagem 1 - Exemplo da escala do tipo Likert.

Fonte: Silva Junior e Costa (2014) adaptado pelos autores.

3.4. Respostas obtidas

3.4.1. Características da amostra populacional inquirida

Obteve-se um total de 262 respostas, sendo que 70% são do sexo feminino e 30% do sexo masculino (figura 2).

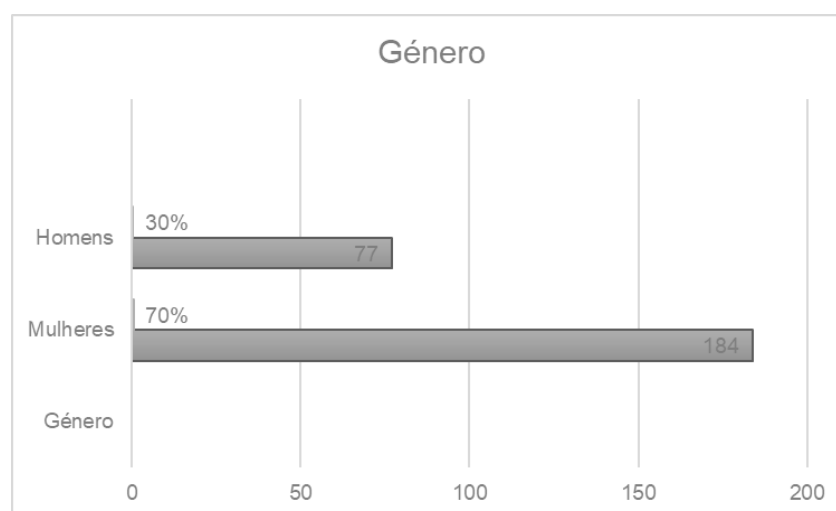


Figura 2 - Género da amostra do questionário.

Fonte: Elaboração própria

Analisando a idade, pode concluir-se que a grande parte dos inquiridos se encontra no intervalo de idades entre os 21 e os 30 anos (figura 3).

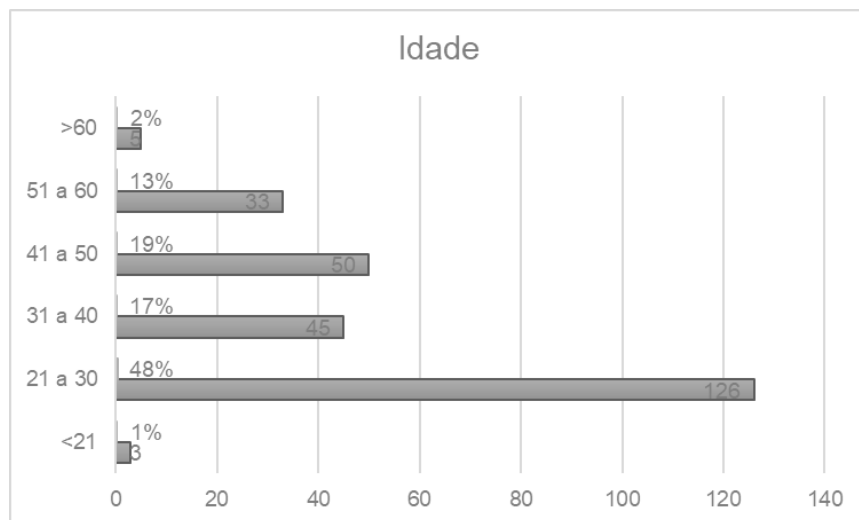


Figura 3 - Idades da amostra do questionário (%).

Fonte: Elaboração própria.

Idade	Homens	Mulheres
<21	2	1
21 a 30	33	93
31 a 40	16	29
41 a 50	14	36
51 a 60	11	22
>60	2	3
	78	184

Tabela 1 - Amostra da população por género.

Fonte: Elaboração própria.

Através da figura apresentada abaixo, pode verificar-se que na sua maioria, os inquiridos possuem um nível de escolaridade superior (figura 4).

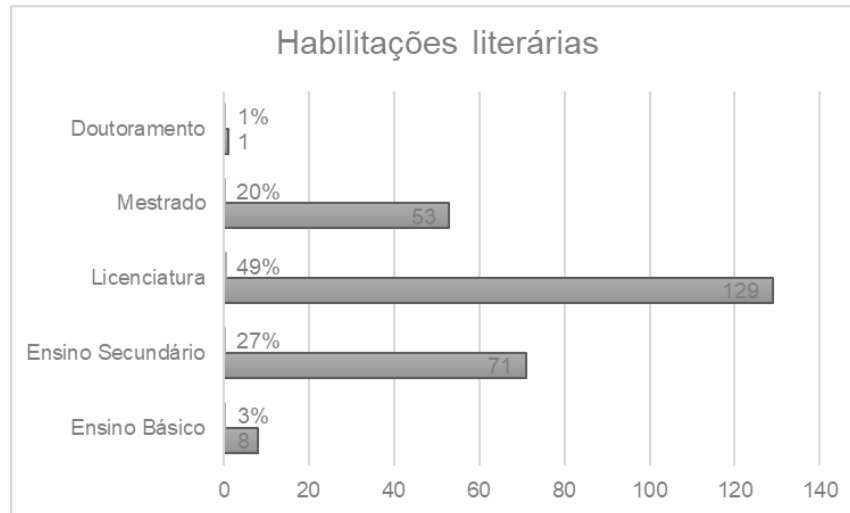


Figura 4 - Habilitações literárias da amostra do questionário (%).

Fonte: Elaboração própria.

Habilitações Literárias		Homens	Mulheres
Ensino Básico	8	3	5
Ensino Secundário	71	28	43
Licenciatura	129	29	100
Mestrado	53	17	36
Doutoramento	1	1	0

Tabela 2 - Habilitações literárias da amostra por género.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, acredita-se ser importante evidenciar o facto de que a maior parte dos inquiridos se encontra a trabalhar à menos de 1 ano na empresa em que se encontra (figura 5).

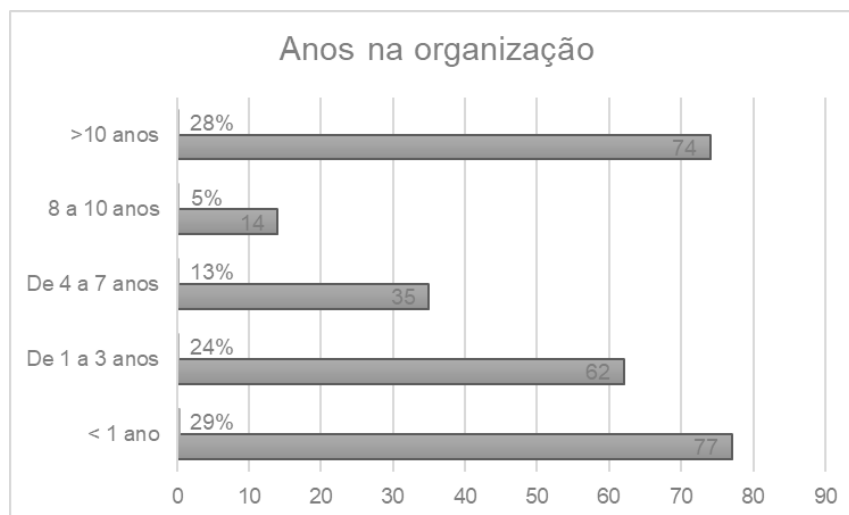


Figura 5- Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa (%).
Fonte: Elaboração própria.

Quantos anos está na Organização?		Homens	Mulheres
< 1 ano	77	19	58
De 1 a 3 anos	62	20	42
De 4 a 7 anos	35	12	23
8 a 10 anos	14	3	11
>10 anos	74	24	50

Tabela 3 - Número de anos que a amostra se encontra na atual empresa, por género.
Fonte: Elaboração própria.

3.4.2. Comprometimento organizacional

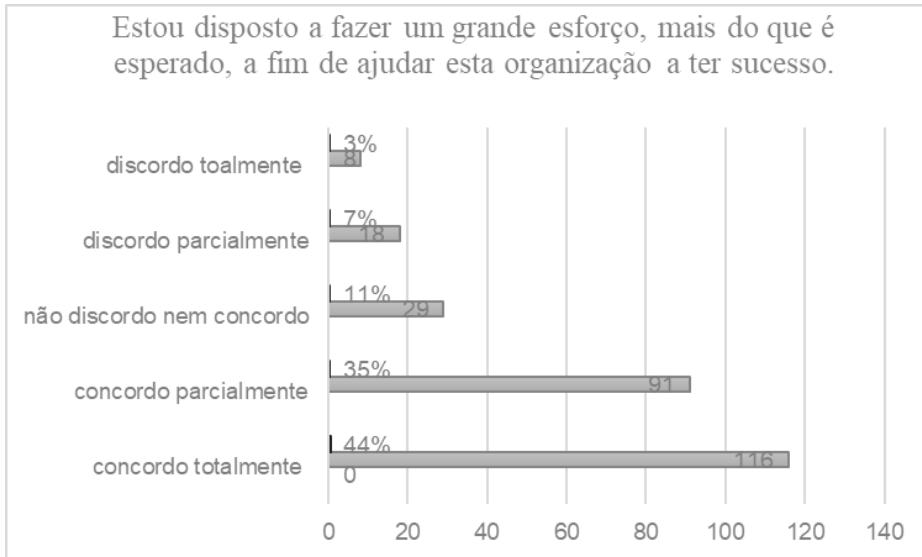


Figura 6 - Estou disposto a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ter sucesso.

Fonte: Elaboração própria.

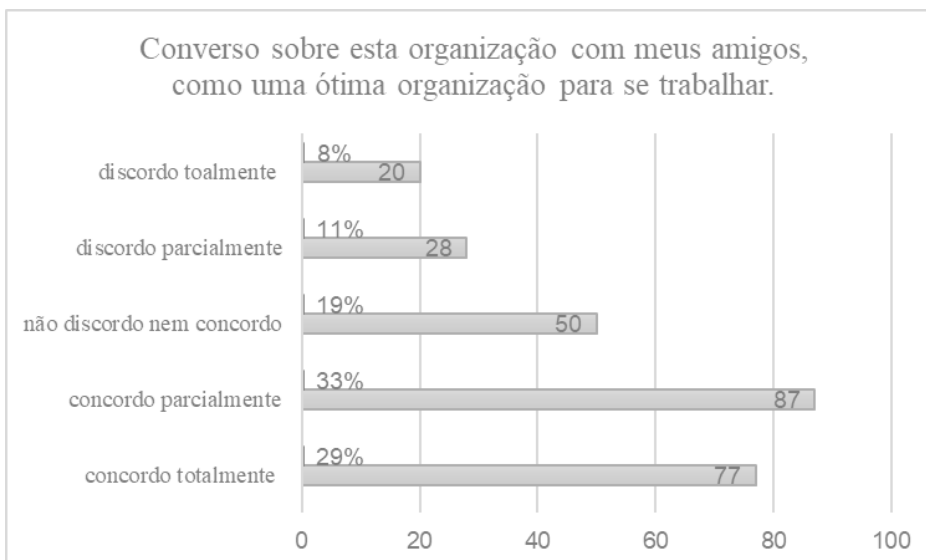


Figura 7 - Converso sobre esta organização com meus amigos, como uma ótima organização para se trabalhar.

Fonte: Elaboração própria.

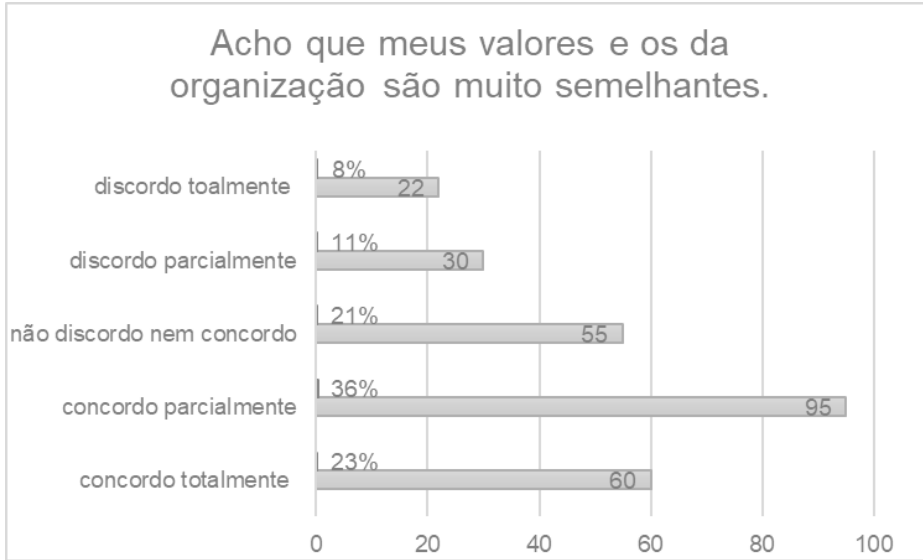


Figura 8 - Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.
Fonte: Elaboração própria.

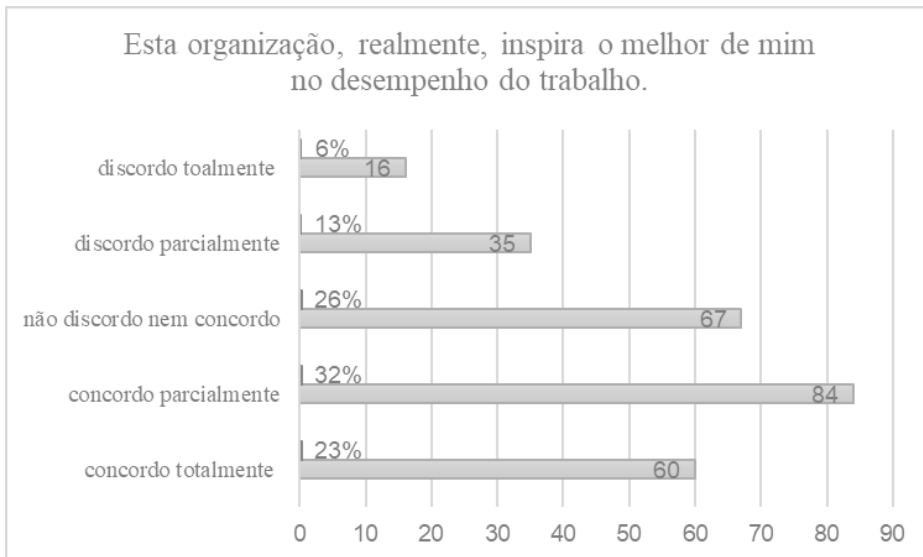


Figura 9 -Esta organização, realmente, inspira o melhor de mim no desempenho do trabalho.
Fonte: Elaboração própria.



Figura 10 - Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras, que eu estava a considerar no momento em que entrei.

Fonte: Elaboração própria.

3.4.3. Ambiente organizacional

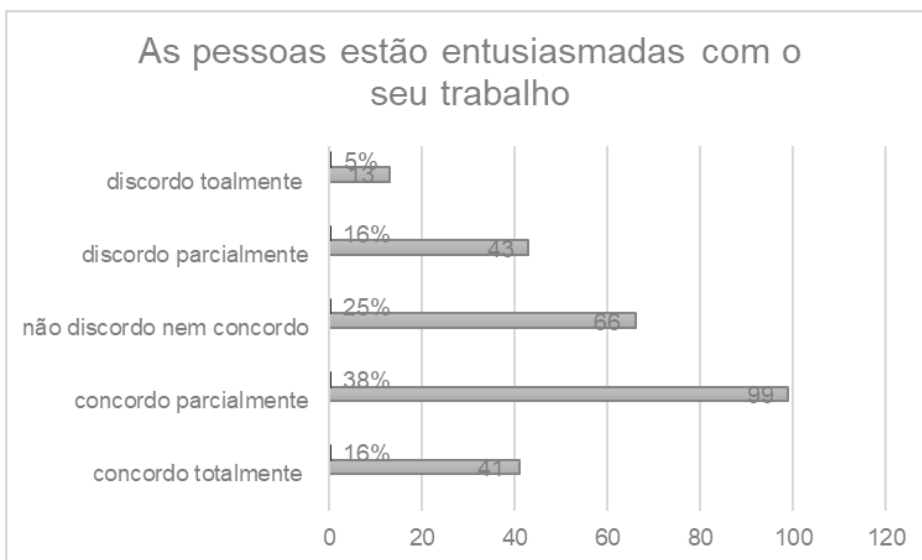


Figura 11 -As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

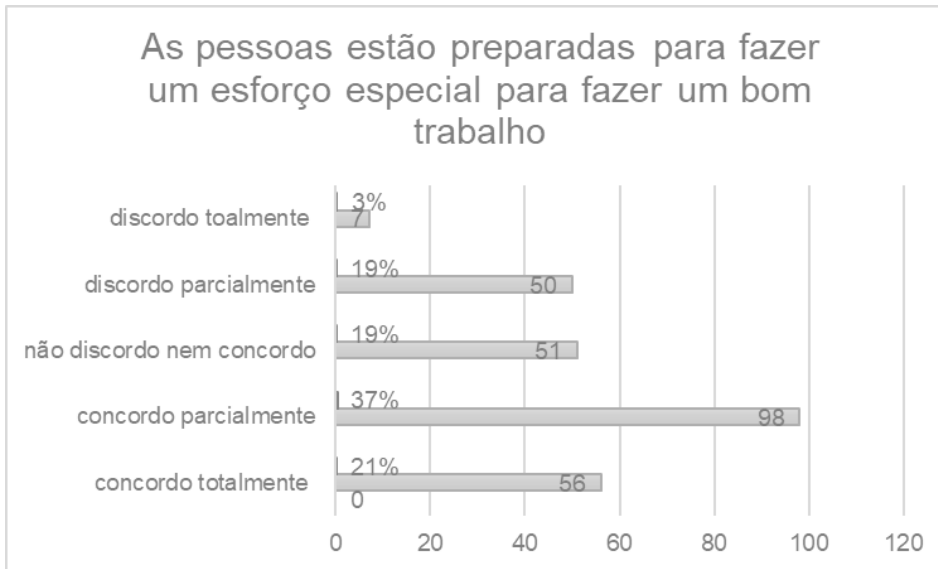


Figura 12 - As pessoas estão preparadas para fazer um esforço especial para fazer um bom trabalho.
Fonte: Elaboração própria.

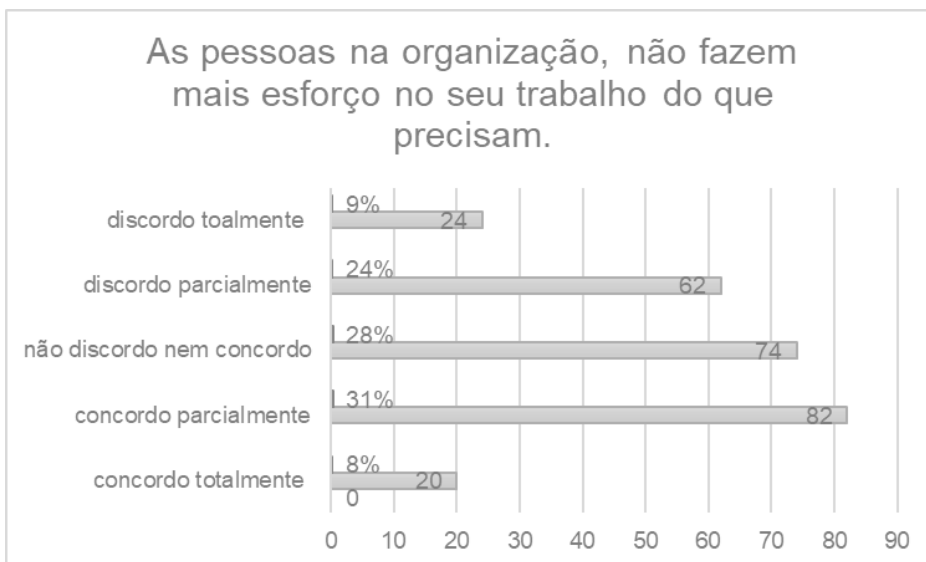


Figura 13 - As pessoas na organização, não fazem mais esforço no seu trabalho do que precisam.
Fonte: Elaboração própria.

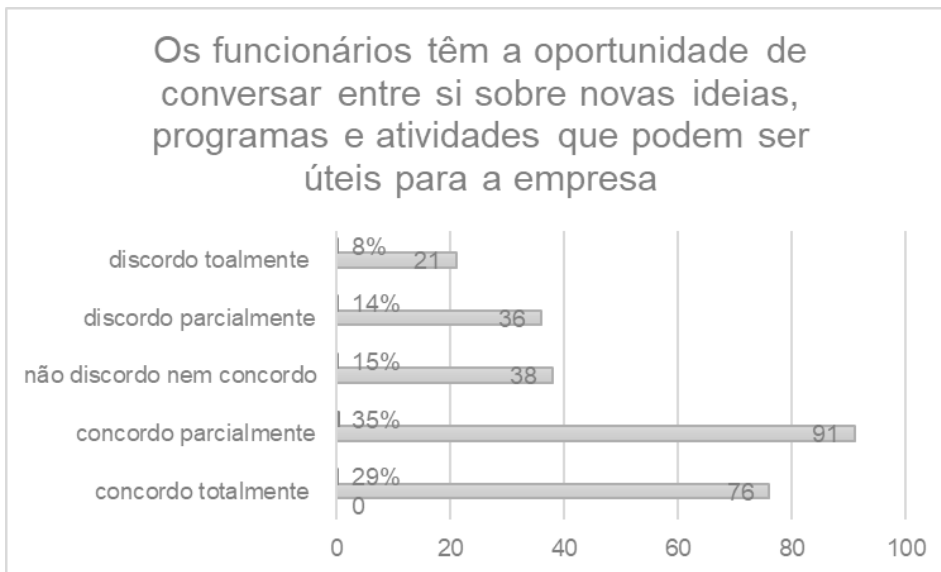


Figura 14 - Os funcionários têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser úteis para a empresa.

Fonte: Elaboração própria.

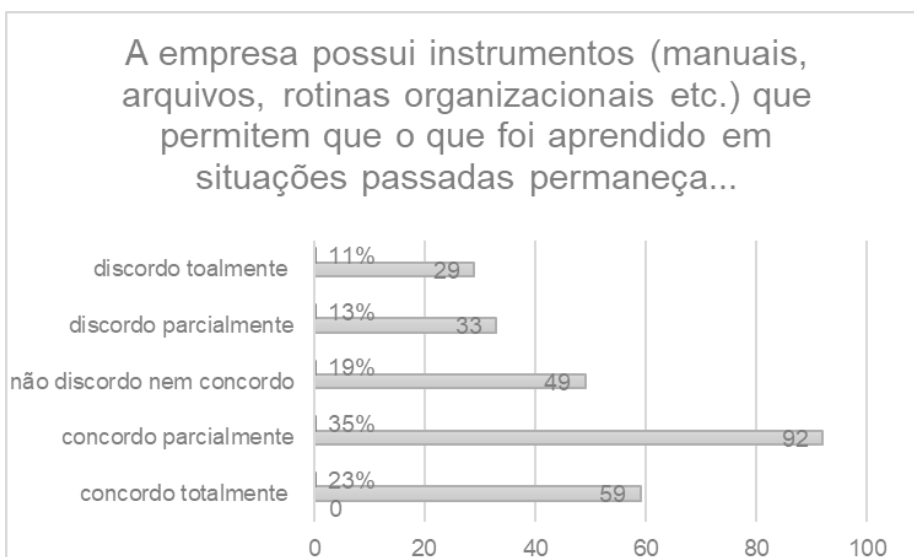


Figura 15 - A empresa possui instrumentos (manuais, bancos de dados, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os funcionários não sejam mais os mesmos.

Fonte: Elaboração própria.

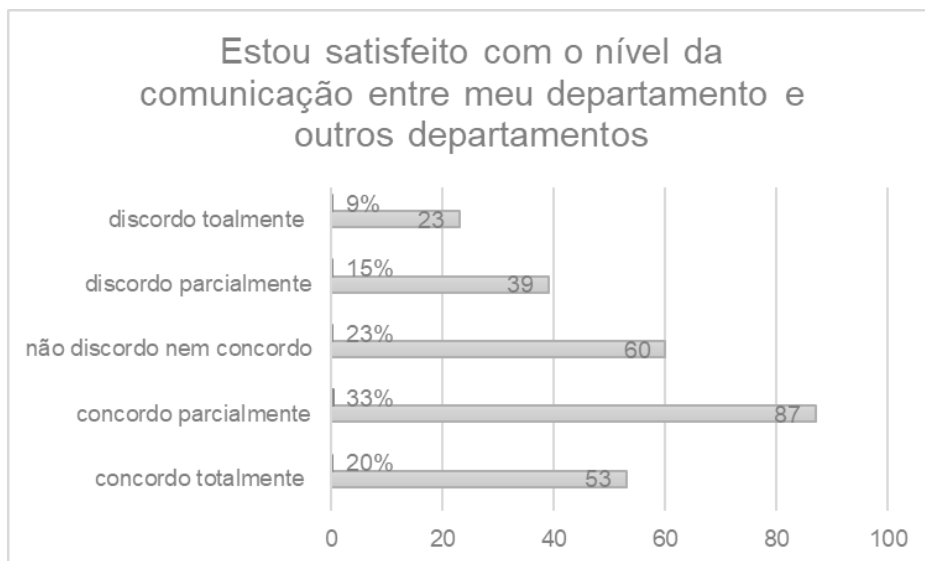


Figura 16 - Estou satisfeito com o nível da comunicação entre meu departamento e outros departamentos.
Fonte: Elaboração própria.

3.4.4. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

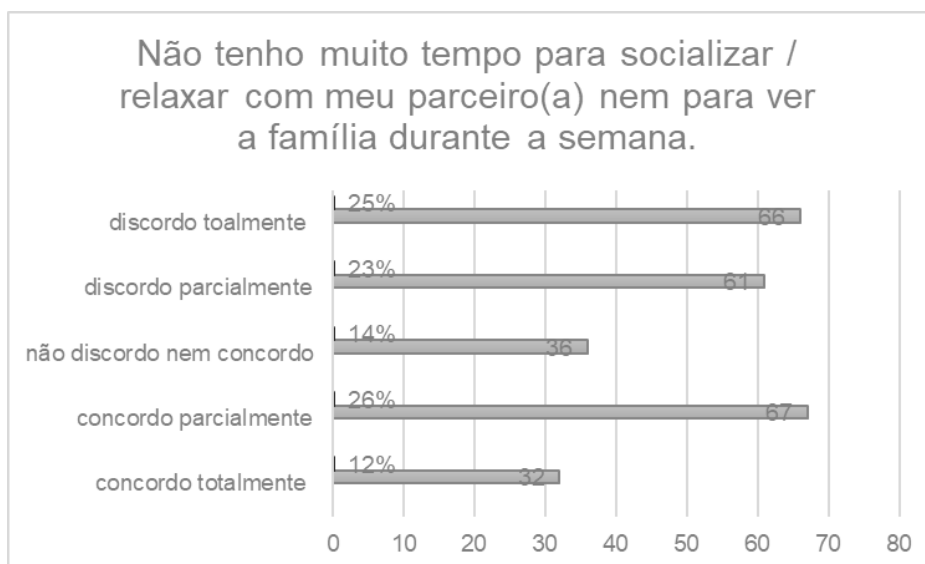


Figura 17 - Não tenho muito tempo para socializar / relaxar com meu parceiro(a) nem para ver a família durante a semana.
Fonte: Elaboração própria

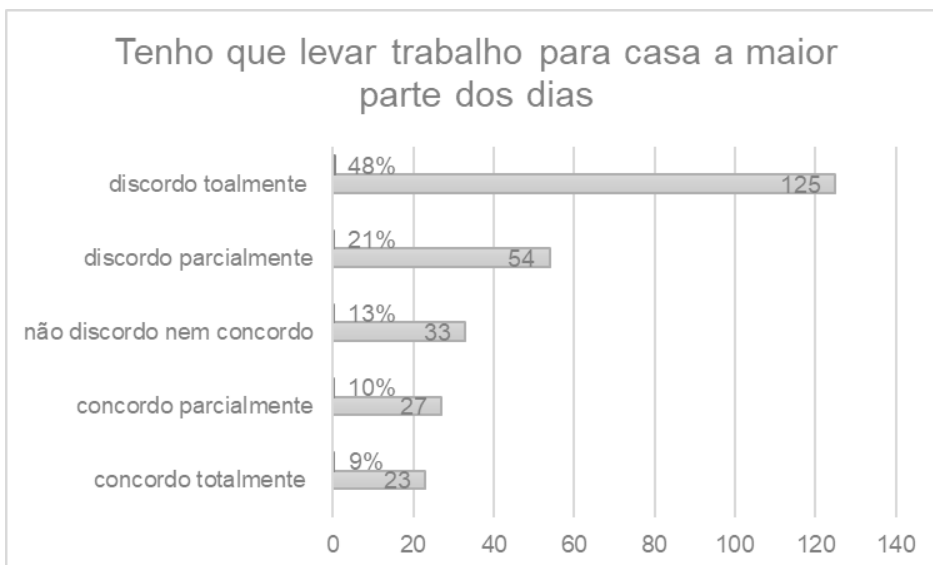


Figura 18 - Tenho que levar trabalho para casa a maior parte dos dias.

Fonte: Elaboração própria.

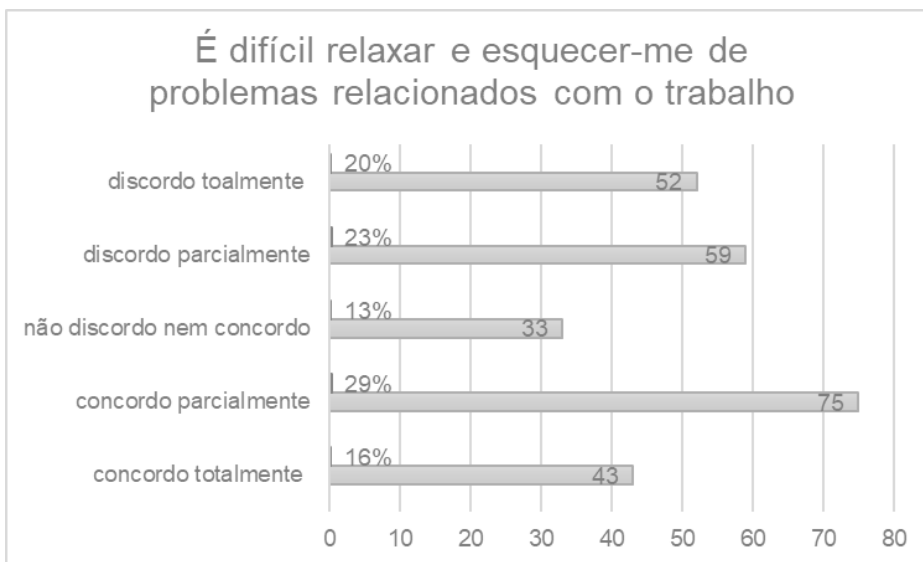


Figura 19 - É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com o trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

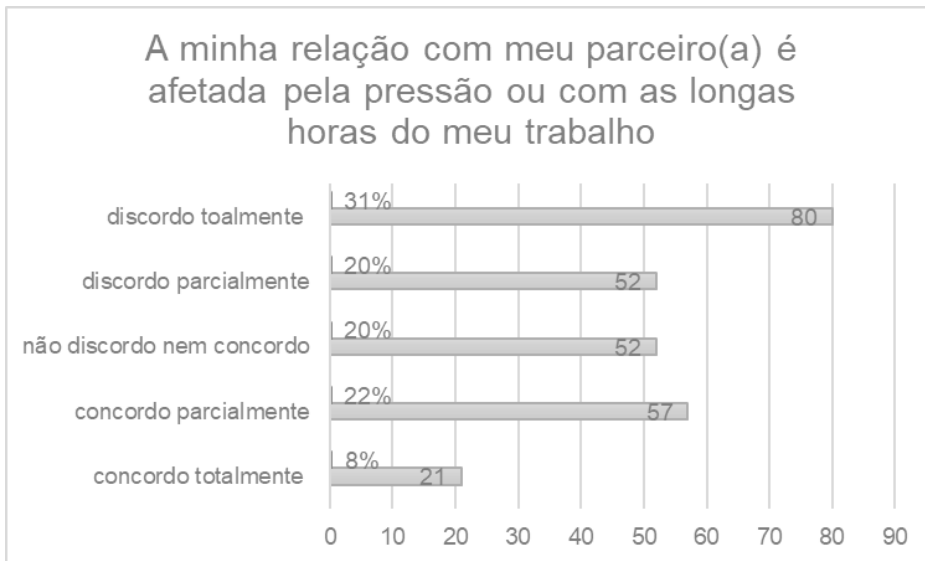


Figura 20 - A minha relação com meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

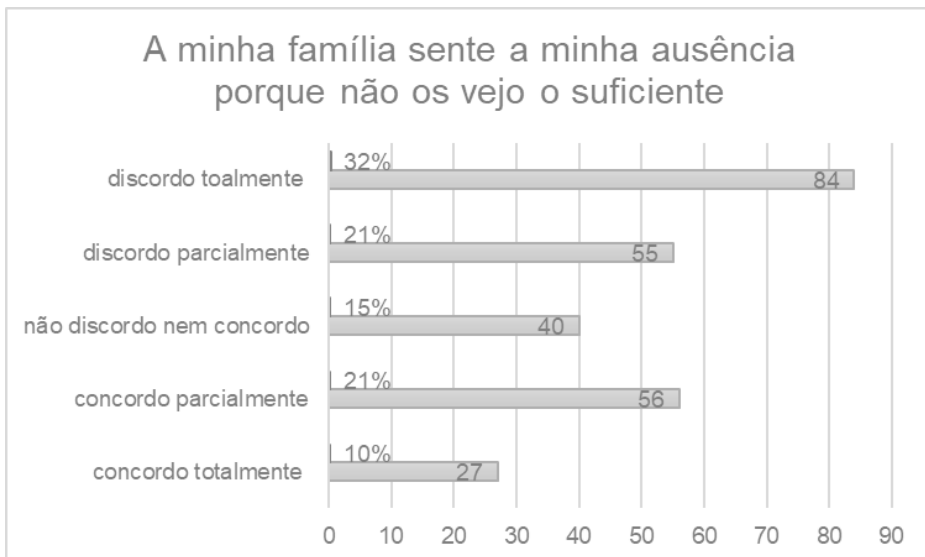


Figura 21 - A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente.

Fonte: Elaboração própria.

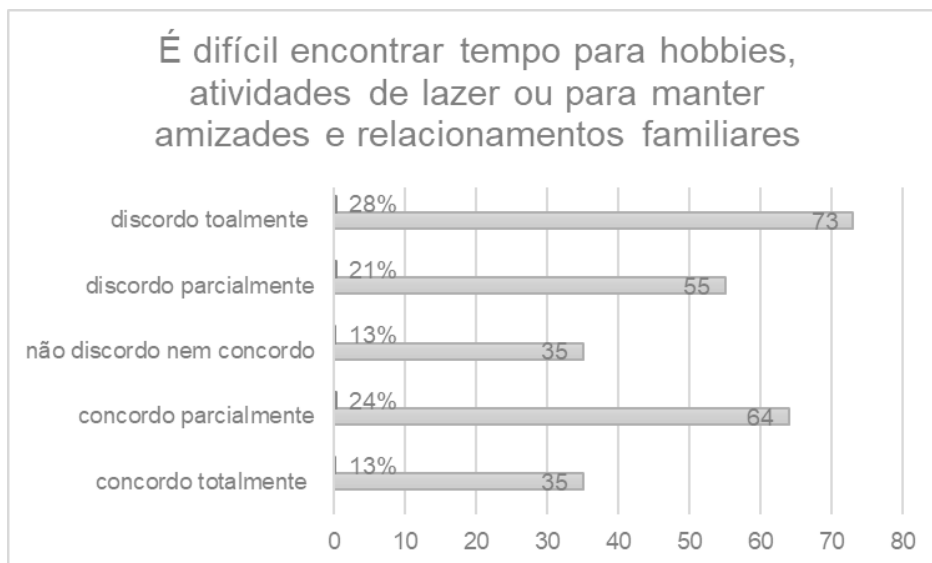


Figura 22 - É difícil encontrar tempo para hobbies, atividades de lazer ou para manter amizades e relacionamentos familiares.

Fonte: Elaboração própria.

3.4.5. Satisfação profissional

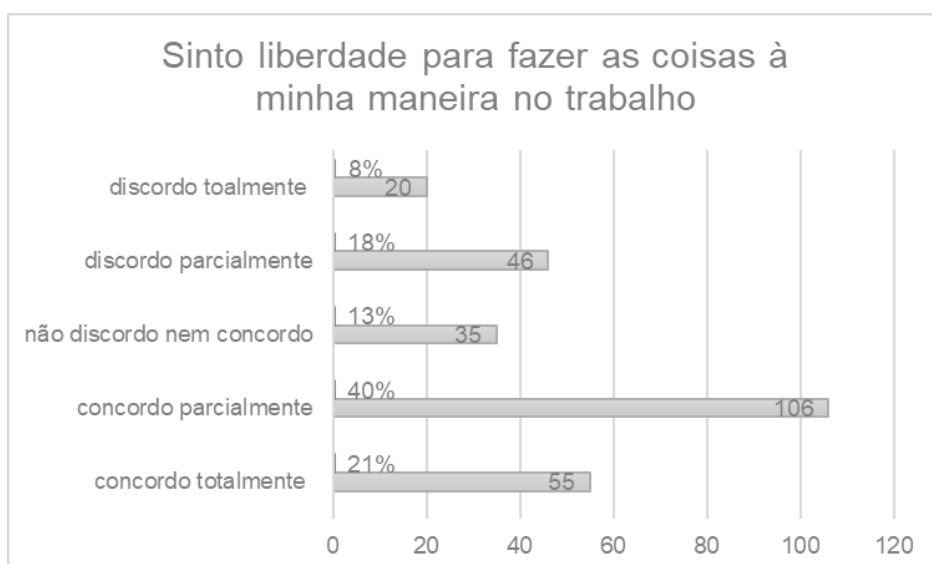


Figura 23 - Sinto liberdade para fazer as coisas à minha maneira no trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

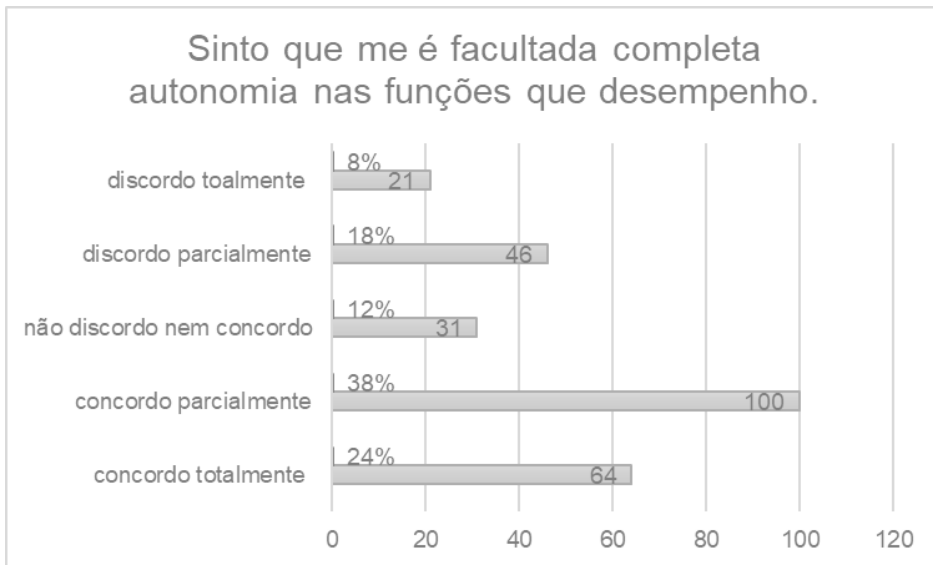


Figura 24- Sinto que me é facultada completa autonomia nas funções que desempenho.
Fonte: Elaboração própria.

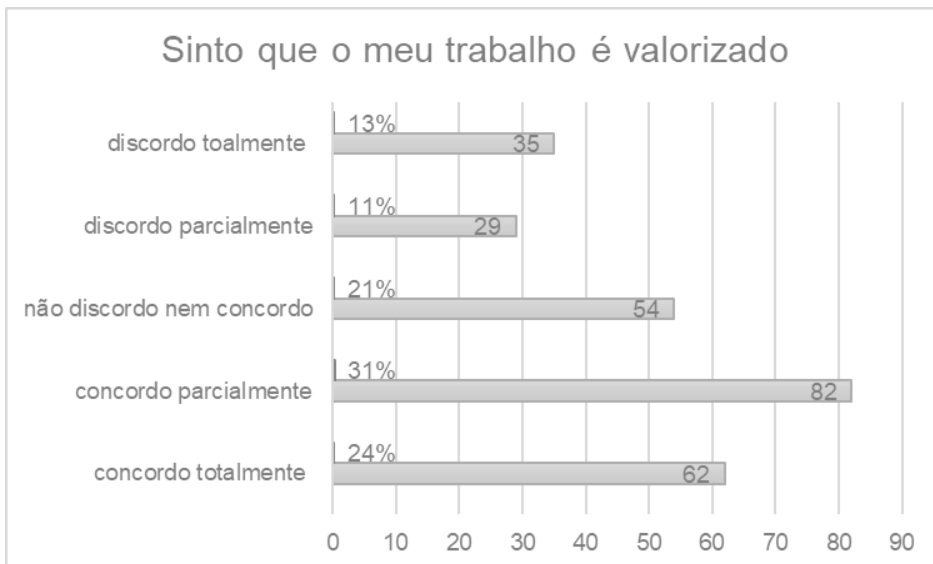


Figura 25- Sinto que o meu trabalho é valorizado
Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 4 - Análise e Discussão dos Resultados Obtidos

4.1. Análise dos Resultados Obtidos

4.1.1. Qualidade do Modelo

Para validar as hipóteses do modelo conceitual, utilizou-se o método de mínimos quadrados parciais (*PLS*) através do *software SmartPLS 3* (Ringle, Wende & Becker, 2015). Para se analisar e interpretar os resultados dividiu-se a análise em duas etapas. Em primeiro lugar, avaliou-se a confiabilidade e a validade do modelo de medição, e em seguida foi avaliado o modelo estrutural. Por forma a se avaliar a qualidade do modelo de medição, avaliámos os indicadores individuais de confiabilidade, validade convergente, consistência interna e validade discriminante (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017).

De acordo com os resultados obtidos, podemos verificar que as cargas fatoriais padronizadas dos itens estão acima de 0,6 (sendo que o menor valor é 0,721) e são significativas uma vez que $p < 0,001$, fornecendo assim indícios relativamente à confiabilidade do indicador individual (tabela 4) (Hair et al., 2017). A confiabilidade da consistência interna foi validada uma vez que, para todos os fatores, o valor do *Alpha de Cronbach* e os valores de confiabilidade composta (*CR*) ultrapassaram o valor de 0,7 (tabela 4) (Hair et al., 2017).

Variáveis	α	CR	AVE	1	2	3	4
Ambiente Organizacional (1)	0,760	0,843	0,520	0,721	0,803	0,661	0,149
Comprometimento Organizacional (2)	0,908	0,932	0,734	0,714	0,857	0,604	0,109
Satisfação Profissional (3)	0,796	0,878	0,705	0,562	0,531	0,840	0,093
Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (4)	0,897	0,898	0,597	0,116	0,131	- 0,019	0,773

Tabela 4 - Discriminação dos valores obtidos: Alfa de Cronbach; Fiabilidade composta; Variação média extraída e análises de validade discriminantes.

Fonte: Elaboração própria.

A validade também foi validada através de três fatores principais. Primeiro, de acordo com que se observou anteriormente, verifica-se que todos os itens validam de forma positiva e significativa as suas respetivas construções. Em segundo, todas as construções exibem valores de *CR* superiores a 0,7. Por último, como se pode verificar pela tabela 4, a variância média extraída (*AVE*) está acima do valor de limiar 0,50 em todas as construções (Bagozzi & Yi, 1988).

Para se avaliar a validade discriminante utilizaram-se duas abordagens. Primeiramente utilizou-se o critério de Fornell e Larcker, o que requer que a raiz quadrada de *AVE* de um item (valores na diagonal, a negrito na tabela 4) seja maior comparativamente à sua correlação com qualquer outro item (Fornell & Larcker, 1981), sendo que podemos verificar através da tabela 4, que este critério é validado para todas as construções. Seguidamente, utilizou-se o critério da relação *heterotraitmonotrait* (*HTMT*) (Hair et al., 2017; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015). Na tabela 4, é possível constatar que todos os valores de *HTMT* (valores acima da diagonal) estão abaixo do valor máximo de 0,85 (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015), fornecendo assim provas extras da validade discriminante.

Para avaliar o modelo estrutural utilizou-se o sinal, a magnitude e a significância dos coeficientes do caminho estrutural. A magnitude do valor de R^2 foi analisada para todas variáveis endógenas como uma medida de precisão preditiva do modelo em estudo, sendo que o coeficiente de determinação do R^2 para as variáveis endógenas de comprometimento organizacional, satisfação profissional e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal são de 50,9%, 35,0% e 1,80 %, respetivamente. Pode assim constatar-se que apenas duas das variáveis endógenas – comprometimento organizacional e satisfação profissional - superam o valor aceitável de 10% (Falk & Miller, 1992). Os valores de Q^2 da Stone Stone-Geisser foram analisados como uma medida da relevância preditiva do modelo (Hair et al., 2017), sendo os valores do Q^2 para todas as variáveis endógenas (0,508; 0,345 e 0,011, respetivamente), verificando-se assim que as duas primeiras variáveis obtiveram um valor superior a zero, indicando a relevância preditiva do modelo. Utilizou-se o *bootstrapping* com 5.000 subamostras para avaliar a significância das estimativas de parâmetros (Hair et al., 2017).

Além do estudo anterior, procedeu-se ao estudo da colinearidade (Hair et al., 2017), demonstrando que os valores do *VIF* se encontram entre os valores de 1,000 a 2,039, verificando-se assim, que todos os valores se encontram abaixo do valor aceitável de 5 (Hair et al., 2017).

4.1.2. Estrutura do Modelo (Efeitos Diretos)

Os resultados da tabela 5 mostram que o ambiente organizacional tem um efeito significativo na satisfação profissional ($\beta = 0,376$, $p < 0,001$), e que o ambiente organizacional tem um efeito significativamente positivo no comprometimento organizacional ($\beta = 0,716$, $p < 0,001$). Esses resultados fornecem suporte para H1 e H3, respetivamente. O comprometimento organizacional tem um efeito positivo na satisfação profissional ($\beta = 0,263$, $p < 0,01$), o que suporta H5.

Como se pode verificar pela tabela abaixo, o ambiente organizacional não tem uma relação significativa com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal ($\beta = 0,038$, $p > 0,1$, n.s.), desta forma o resultado não suporta H2. O mesmo se pode verificar no comprometimento organizacional com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, sendo que a relação não é significativa ($\beta = 0,090$, $p > 0,01$, n.s.), desta forma rejeita-se H4.

	<u>Path Coefficient</u>	<u>Standard Errors</u>	<u>T Statistics</u>	<u>P Values</u>
Ambiente organizacional → Comprometimento organizacional	0,716	0,041	17,553	0,000
Ambiente organizacional → Satisfação profissional	0,376	0,080	4,647	0,000
Ambiente organizacional → Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	0,038	0,174	0,258	0,797
Comprometimento organizacional → Satisfação profissional	0,263	0,084	3,157	0,002
Comprometimento organizacional → Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	0,090	0,142	0,702	0,483

Tabela 5 - Teste à estrutura do modelo (efeitos diretos)

Fonte: Elaboração própria.

4.1.3. Estrutura do Modelo (Efeitos Indiretos)

Em seguida, testaram-se as hipóteses de mediação (H6 e H7), seguindo as recomendações de Hair et al. (2017; p.232). Utilizou-se o procedimento de *bootstrapping* com o intuito de testar a significância dos efeitos indiretos por meio de uma variável

mediadora, neste caso, o comprometimento organizacional (Preacher & Hayes, 2008). A tabela 6 apresenta os resultados.

Os efeitos indiretos do ambiente organizacional na satisfação profissional, sendo o comprometimento organizacional o mediador, são significativos ($\beta = 0,188$; $p < 0,01$), suportando assim a hipótese de mediação H6. O mesmo não se pode constatar nos efeitos indiretos do ambiente organizacional no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal através do mediador comprometimento organizacional ($\beta = 0,065$; $p > 0,01$, n.s.), rejeitando assim H7.

	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Ambiente organizacional → Comprometimento organizacional → Satisfação Profissional	0,188	0,062	3,038	0,002
Ambiente organizacional → Comprometimento organizacional → Equilíbrio entre a vida Profissional e pessoal	0,065	0,103	0,691	0,490

Tabela 6 - Resultados dos efeitos indiretos.

Fonte: Elaboração própria.

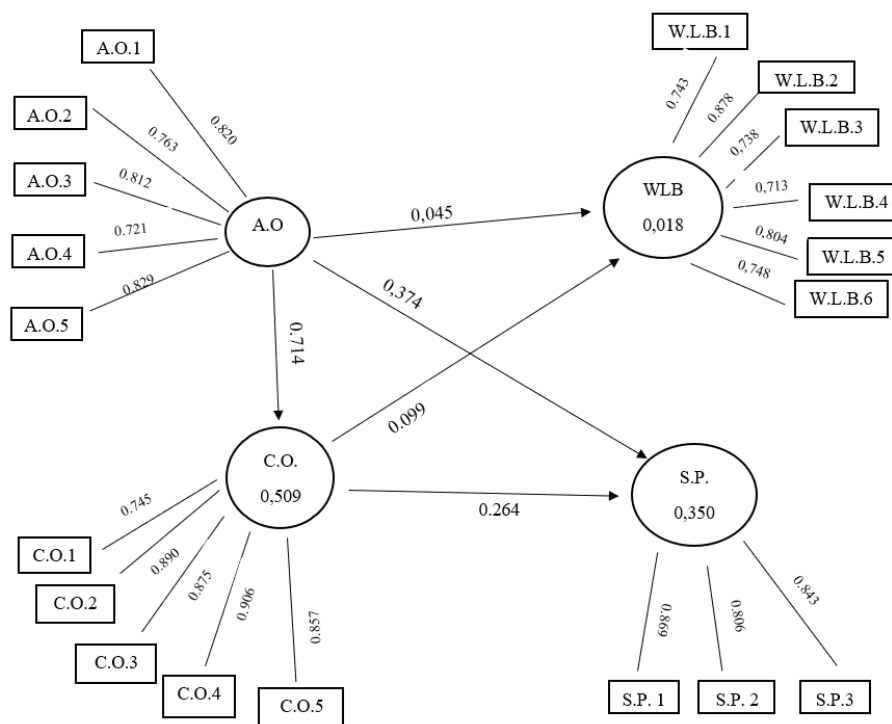


Figura 26 - Loadings das Respostas Obtidas.

Fonte: Elaboração própria (Elaboração realizada através do software PLS).

4.2. Discussão

Após a análise estatística anterior, foi possível verificar quais as relações a validar e a rejeitar. Do modelo concetual em estudo, obteve-se o resultado da satisfação profissional e do comprometimento organizacional. Atendendo aos resultados obtidos e validados, pode afirmar-se que o ambiente organizacional tem um impacto positivo e significativo no comprometimento organizacional, corroborando Reed, Goolsby, e Johnston (2016), sendo que estes defendem que, quando os colaboradores verificam que os ambientes organizacionais em que se inserem favorecem uma comunicação interativa, retribuem com maior comprometimento com a organização. Além destes, Bastos (1996) acredita que o comprometimento organizacional tem intrínseco o sentimento de adesão, e este leva a que o colaborador crie uma forte ligação aspetos do ambiente organizacional.

Verificou-se que a perceção de satisfação profissional é diretamente influenciada pelo ambiente vivido na organização. Cook e Wall (1980) corroboram a validação da afirmação anterior, realçando que o ambiente organizacional é considerado um fator de extrema importância para as organizações, tendo em conta que permite que se gerem resultados positivos, contribuindo assim para o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho. A validação corrobora também com Siqueira (2008), que aponta para a existência de interdependência entre a satisfação profissional e comprometimento organizacional.

Através dos resultados obtidos, conseguiu validar-se também a correlação entre o comprometimento organizacional e a satisfação organizacional, corroborando assim com o estudo levado a cabo por Peng et al. (2016), no qual conseguiram demonstrar que a satisfação profissional e o comprometimento organizacional estão significativamente correlacionados entre si.

Apesar de Clark (2000) defender que é necessário que exista satisfação e bom ambiente, tanto na organização como em casa, para que seja possível atingir o equilíbrio entre estes dois papéis, e ao contrário do esperado inicialmente, não foi possível validar a relação entre o ambiente organizacional e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

As medidas de conciliação entre trabalho e família possibilitam “que os trabalhadores estreitem o seu compromisso com a organização, por sentirem que as suas necessidades pessoais/familiares são valorizadas e que a empresa se preocupa consigo” (Teixeira e Nascimento, 2011, p. 223). De acordo com Allen (2001) quando os colaboradores percecionam que a organização não lhes fornece apoio familiar, o

comprometimento organizacional reduz significativamente, levando a que exista uma maior intenção de abandonar a organização. Apesar de não se ter validade a correlação entre o comprometimento organizacional e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o resultado obtido corrobora com a afirmação de Allen (2001).

Sendo que a correlação entre o ambiente organizacional e o comprometimento organizacional é significativa e positiva, e foi validada, assim como a correlação entre o comprometimento organizacional e a satisfação profissional. Desta forma, foi testada e validada de forma positiva a correlação indireta entre o ambiente organizacional e a satisfação profissional via comprometimento organizacional como mediador.

Por fim, procurou testar-se e validar a correlação indireta entre o ambiente organizacional e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, sendo que o comprometimento organizacional o mediador. Sendo que as correlações diretas entre as variáveis não se validaram, esta correlação também não se validou. Posto isto, os resultados revelam que tanto o ambiente organizacional e o comprometimento organizacional impactam positiva e significativamente a satisfação profissional.

Capítulo 5 - Conclusões

5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

Nos dias de hoje, o colaborador tem cada vez mais importância enquanto pessoa para as organizações, e por isso, é fundamental que as empresas proporcionem bem-estar e que implementem iniciativas que promovam a satisfação profissional dos seus colaboradores, e também que permitam que estes consigam sentir-se realizados tanto a nível profissional, como pessoal, incentivando a que os momentos em família sejam possíveis.

Desta forma, o presente estudo procurou perceber o que potencia a satisfação profissional, e se os colaboradores conseguem manter o equilíbrio entre o papel profissional e o pessoal. Posto isto, os resultados demonstram que para que os colaboradores se sintam realizados profissionalmente, devem estar inseridos num ambiente organizacional estável e saudável, sendo que o comprometimento do colaborador com a organização ocupa um lugar fulcral como mediador da relação entre as variáveis anteriores.

Além disso, o presente estudo permitiu perceber que, apesar das respostas obtidas mostrarem que a maior parte dos colaboradores demonstrarem que conseguem manter o equilíbrio entre o trabalho e a família, foi possível perceber que nem o ambiente organizacional, nem o comprometimento organizacional têm influência neste equilíbrio.

5.2. Implicações para a Gestão

O presente estudo pode ter implicações significantes para a ciência da gestão, uma vez que permite aos gestores perceberem que lacunas existem relativamente ao quotidiano de trabalho, no ponto de vista dos colaboradores. A conclusão desta investigação, por ser um tema abrangente, pode ser útil para qualquer empresa, no mercado português, independentemente do mercado em que esta se insira.

Através dos resultados obtidos na realização do presente estudo, verificou-se que um bom ambiente organizacional gera comprometimento por parte dos colaboradores da organização, e conseqüentemente satisfação profissional. Relativamente ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, verificou-se que este não é influenciado por nenhuma das variáveis estudadas.

5.3. Limitações e Futuras investigações

Como principal limitação deste estudo, aponta-se o facto de a amostra recolhida (262 respostas) ter ficado aquém do esperado, uma vez que quanto maior for a amostra, maior confiança se pode obter através dos resultados obtidos. O facto do questionário ser demasiado extenso, pode ter influenciado a que o número de respostas obtidos tenha sido reduzido. Além disso, a partilha do questionário para obtenção de respostas foi feita através de redes sociais, pelo que restringe a população alcançada.

Para futuras investigações, sugere-se que procurem alcançar uma amostra significativamente maior, e que o questionário utilizado seja mais sucinto. Em estudos futuros, podem também procurar aplicar o modelo conceptual em estudo numa empresa. Além disso, temas como o teletrabalho, o *burnout*, ou aplicar este modelo a uma geração específica, podem ser boas adições ao estudo.

Referências bibliográficas

- Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of advanced nursing*, 32(3), 536-543.
- Aguiar, B., Correia, W., & Campos, F. (2011). Uso da escala likert na análise de jogos. *Salvador: SBC-Proceedings of SBGames Anais*, 7, p.2.
- Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*(58), pp. 414-435.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252-276.
- Appolinário, F. (2007). (Ed.) *Dicionário de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas., p. 81.
- Bagozzi, R.P., & Yi. Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94
- Bastos, A. V. B. (1996). O Conceito de Comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, v.1, nº 2. Salvador, p. 77-106
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Carvalho, J. C. (2017). *Wages of Love: Work-life balance na Hotelaria em Portugal* (Doctoral dissertation).
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica*, 4, p. 48.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770..
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology*. 53(1), (pp. 39-52).
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Cunha, L. M. A. D. (2007). *Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes* (Doctoral dissertation).

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Daft, R. (2002). Organizações: teoria e projetos—São Paulo. *Editora Pioneira Thomson Learning*, p. 122.
- Dex, S., & Bond, S. 2005. “Measuring work-life balance and its covariates”. *Work, employment and society*, 19 (3), 627-637.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- Durão, J. F. B. (2019). O suporte organizacional percebido na relação entre a conciliação família-trabalho e a satisfação na carreira e qualidade de vida. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado. [Consult. 18.06.2020] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/19048>](http://hdl.handle.net/10071/19048).
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied psychology*, 79(3), 370.
- Eco, U. (1977). Metodologia: como se faz uma tese.
- Espírito Santo, E. M. N. (2016). *A percepção do clima organizacional na Amarsul, SA* (Doctoral dissertation).
- Falk, R. F., & Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modelling*. Akron: University of Akron Press.
- Ferreira, C. A. S., Fernandez Fernandez, R., & Anes, E. M. G. J. (2017). Satisfação profissional dos enfermeiros em unidades hospitalares do norte de Portugal. *Revista de Enfermagem Referência*, (15), 109-120.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 29–50. DOI:10.2307/3151312.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, p. 128.
- GRAAL, (2000). Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social. DGV-CE.
- Graça, T. S. B. D. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém* (Doctoral dissertation).
- Graça, L. (1999). A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde. Instrumentos para a Melhoria Contínua da Qualidade. Lisboa: Direção de Saúde, Subdireção para a Qualidade.

- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Foley, S. (2006, March). Work–family balance: Exploration of a concept. In *families and work conference, Provo, UT*.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of and conflict family between work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88. doi: 10.2307/258214.
- Gocheva-Dimitrova, P. I. (2019). *O clima organizacional e a satisfação dos trabalhadores na RARI-Construções Metálicas, Engenharia, Projectos e Soluções Industriais, SA* (Doctoral dissertation).
- Hair Jr, J.F., Hult, G.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Pearson.
- Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. 2005. “Organizational learning capability: a proposal of measurement”. *Journal of business research*, 58 (6), 715-725.
- Jesus, R. G. D., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218.
- Júnior, S. D. D. S., & Costa, F. J. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15(1-16), 61.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?.
- Knechtel, M. D. R. (2014). Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. *Curitiba: Intersaberes*.
- Lahiry, L. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training & Development*. April. V. 48, nº 4, p. 50 – 53
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (1996). Técnicas de pesquisa. *São Paulo: Atlas*, 205, p. 88.
- Laville, C., & Dionne, J. (1999). A construção do saber. *Belo Horizonte: UFMG*, 340.

- Lawrence, P., Lorsch, J. (1973). *Organization and environment*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Leite, R. M. D. O. (2006). O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Madeira Aires, A. R. (2016). *O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores- Estudo de Caso: Liberty Seguros* (Doctoral dissertation).
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.
- Marques, A. C. P. (2015). *O comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).
- Martins, M., & Fuentes, M. P. (2017). Satisfação profissional das enfermeiras: uma investigação qualitativa. *CIAIQ 2017*, 2.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. (2^a ed.). New York: Harper & Row.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of nursing management*, 15(3), 248-255.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Healthcare Management*, 41(2), 160.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mintzberg, H. (1995). Criando organizações eficazes. *São Paulo: Atlas*, 09-31.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*", 14 (2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

- Nam, T. (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017-1040.
- Nelson, M. F., & Tarpey, R. J. (2010). Work scheduling satisfaction and work life balance for nurses: the perception of organizational justice. *Academy of Health Care Management Journal*, 6(1).
- Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia*, 34, 47-72.
- Oliveira, T. M. V. (2001). *Escalas de mensuração de atitudes*: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. FECAP, v. 2, n. 2
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. 2005. ‘Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*’. 26 (4), 379-408. (1 ¼ ‘Definitely false’, 2 ¼ ‘Mostly false’, 3 ¼ ‘Mostly true’, 4 ¼ ‘Definitely true’.)
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). *How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction*. *Journal of health psychology*, 21 (1), (pp. 50-59).
- Pereira, A. C. M. 2010. ‘Fatores de satisfação profissional dos técnicos de diagnóstico e terapêutica’. Doctoral dissertation.
- Pérez-Ramos, J. (1980). Satisfação no trabalho: metas e tendências. *FILHO, JM Tese*, 132.
- Platt, L. (1997). Employee work-life balance: the competitive advantage. *The Organization of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 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.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. DOI:10.3758/BRM.40.3.879
- Purna, S.; Minarsih, M. & Hasiholan, L. (2018). ‘The effect of work environment, organizational commitment, leadership and job satisfaction of employee

- performance*”. *Faculdade de Economia e Negócios. Universidade Pandanaran.*
- Reed, K., Goolsby, J. R., & Johnston, M. K. (2016). *Extracting Meaning and Relevance from Work The Potential Connection Between the Listening Environment and Employee’s Organizational Identification and Commitment.* *International Journal of Business Communication*, 53 (3), (pp. 326-342).
- Richardson, R. J., & de Sousa Peres, J. A. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas.* Atlas.
- Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2015). SmartPLS3.0. Hamburg:www.smartpls.de.
- Rocha, R. S. R. (2018). *Marketing interno, retenção, engagement e work life balance nos millenials* (Master's thesis).
- Rodrigues, S. (2011). *Satisfação Profissional e percepção de apoio organizacional: O efeito moderador do tempo de trabalho na organização. Estudo de caso com uma amostra de uma sociedade de advogados.* Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Rudio, F. V. (1983). *Introdução ao projeto de pesquisa científica.*
- Sant’Anna, A., & Kilimnik, Z. (2012). *Qualidade de Vida no trabalho.* Elsevier Brasil.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais.* São Paulo: Herder.
- Siqueira, M. M.M. (2008). *Satisfação no trabalho.* In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* Porto Alegre: Artmed.
- Spector, P. E. 1985. ‘‘Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey’’. *American journal of community psychology*, 13 (6), 693.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences.* Estados Unidos da América: SAGE Publications, Inc.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice.* (4ª ed.). New Jersey: Jonh Wiley & Sons, Inc.
- Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment.* *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Teixeira, R., & Nascimento, I. (2011). *Conciliação trabalho-família: Contribuições de medidas adotadas por organizações portuguesas.* *Revista Brasileira de*

Orientação Profissional, 12(2), 215-225.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. 2º Edição. Edições Profissionais Sociedade Unipessoal, Lda. Lisboa.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98.

Anexos

Questionário

1 O seguinte questionário destina-se a jovens e adultos, que se encontrem a trabalhar e, tem como objetivo a recolha de dados estatísticos que se destinam a enriquecer um projeto de dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, no Instituto Superior de Gestão.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicitamos que responda a todas as questões com a máxima sinceridade e transparência.

Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos e agradecemos desde já a colaboração prestada.

1.1 Género

Feminino

Masculino

1.2 Idade

< 21

21 a 30

31 a 40

41 a 50

50 a 60.

> 60

1.3 Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

1.4 Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa?

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 7 anos
- 8 a 10 anos
- > 10 anos

2. Comprometimento Organizacional

2.1 Estou disposto a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ter sucesso.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.2 Converso sobre esta organização com meus amigos, em como é uma ótima organização para se trabalhar.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.3 Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.4 Esta organização, realmente, inspira o melhor de mim no desempenho do meu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.5 Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras, que me encontrava a considerar antes de assinar o contrato.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3. Ambiente Organizacional

3.1 As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.2 As pessoas estão preparadas para fazer um esforço especial de modo a fazerem um bom trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.3 As pessoas na organização, não fazem mais esforço no seu trabalho do que precisam.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.4 Os funcionários têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser úteis para a empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.5 A empresa possui instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais, entre outros) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os funcionários não sejam mais os mesmos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.6 Estou satisfeito com o nível da comunicação entre meu departamento e outros departamentos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

4.1 Não tenho muito tempo para socializar/relaxar com meu parceiro(a), nem para ver a família durante a semana.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.2 Tenho que levar trabalho para casa a maior parte dos dias.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.3 É difícil relaxar e esquecer-me de problemas relacionados com o trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.4 A minha relação com meu parceiro(a) é afetada pela pressão ou com as longas horas do meu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.5 A minha família sente a minha ausência porque não os vejo o suficiente.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.6 É difícil encontrar tempo para hobbies, atividades de lazer ou para manter amizades e relacionamentos familiares.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5. Satisfação profissional

5.1. Sinto liberdade para fazer as coisas à minha maneira no trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5.2. Sinto que me é facultada completa autonomia nas funções que desempenho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5.2. O salário é inferior ao que devia receber pelo trabalho que desempenho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente