



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL NO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Maria Inês Oliveira Santarém Duque Carreira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Unidades de Saúde  
(2º Ciclo de Estudos)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Alves

Covilhã, Abril de 2011



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# A INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL NO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

Maria Inês Oliveira Santarém Duque Carreira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Gestão de Unidades de Saúde  
(2º Ciclo de Estudos)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Helena Alves

Covilhã, Abril de 2011

## Agradecimentos

A realização do presente trabalho é resultado do envolvimento, esforço e dedicação do seu autor, tendo no entanto contado com a colaboração de vários intervenientes, aos quais quero deixar o meu reconhecimento e gratidão pelo apoio e ajuda demonstrada.

Em primeiro lugar agradeço à Professora Doutora Helena Alves, orientadora científica do trabalho, pela sua disponibilidade, compreensão e paciência, pelas suas sugestões e críticas indispensáveis à realização deste trabalho.

A todos que participaram nesta investigação tornando possível a sua realização, quer autorizando quer preenchendo os questionários.

Um agradecimento especial à minha família, pelo apoio e carinho dispensados ao longo deste percurso de enriquecimento pessoal e profissional.

## Resumo

A prestação de cuidados com qualidade pressupõe colaboradores satisfeitos e empenhados. Por este motivo, é importante reconhecer qual o nível de empenhamento e grau de satisfação profissional, bem como os factores que os influenciam. Só assim se torna possível implementar medidas correctivas que irão ter reflexos na satisfação profissional e concomitantemente, na qualidade da prestação de cuidados.

A presente investigação teve como objectivos: perceber a influência da satisfação profissional no empenhamento organizacional dos enfermeiros em organizações de saúde e comparar o empenhamento organizacional e a satisfação profissional dos enfermeiros em diferentes unidades de saúde. Para tal, utilizaram-se dois instrumentos de avaliação, o “Índice de Satisfação Profissional” (Stamps, 1997) e o “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ), adaptado por Nascimento (2008). Neste estudo, utilizou-se o modelo desenvolvido por Meyer e Allen, que considera o empenhamento organizacional formado por três dimensões: afectivo, normativo e instrumental.

Participaram no estudo 140 enfermeiros que trabalhavam nos serviços de Medicina e Cirurgia das três Unidades do Centro Hospital do Médio Tejo. Do trabalho desenvolvido foi possível ficar a saber que os factores que mais influenciam o nível de satisfação profissional dos enfermeiros foram: requisitos no trabalho, interacção global e normas organizacionais. Os de menor satisfação foram: status profissional, autonomia e remuneração.

Concluiu-se que os inquiridos sentem-se medianamente satisfeitos em termos profissionais.

Nas dimensões relacionadas com o empenhamento organizacional, verificou-se que os tipos de empenhamento predominantes foram o normativo e o afectivo. O tipo de empenhamento com média relativamente inferior foi o instrumental.

Quanto ao empenhamento, concluiu-se existir um nível superior ao valor médio da escala.

Quanto à relação existente entre a satisfação profissional e o empenhamento organizacional, inferiu-se existir uma correlação positiva alta entre estas duas variáveis. Da análise comparativa, entre as três unidades da Organização de Saúde estudada, e no que concerne a estes dois constructos, concluiu-se existirem diferenças significativas nas três Unidades.

## Palavras-chave

Satisfação Profissional, Empenhamento Organizacional, Enfermeiros

## **Abstract**

Providing quality care requires satisfied and committed staff. For this reason, it is important to recognize their level of commitment and degree of job satisfaction, and the factors that influence these. This makes it possible to implement corrective measures that will be reflected in job satisfaction and concomitantly on quality of care.

The objective of this research is to understand the influence of job satisfaction of nurses on organizational commitment in health care organizations, and compare the organizational commitment and job satisfaction of nurses in different health units. Two instruments of evaluation were used, the "Index of Work Satisfaction (Stamps, 1997) and " Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), adapted from Nascimento (2008). In this study, we used the model developed by Meyer and Allen, which considers organizational commitment as being formed by three components: affective, normative and continuance.

The sample consists of 140 nurses who work in the Medical and Surgical departments of the three units of the Centro Hospitalar do Médio Tejo. Findings suggest that the factors which most influence the level of job satisfaction of nurses are: work requirements, interaction and organizational policies. Those with the lowest satisfaction: professional status, autonomy and pay. We concluded that the participants feel moderately satisfied with their careers.

With reference to organizational commitment, results showed that these were predominantly normative and affective. Continuance commitment was less frequent.

The results show above average organizational commitment.

A strong positive correlation between job satisfaction and organizational commitment was found. Comparative analysis between the three units of the Organization of Health study, showed significant differences of job satisfaction and commitment.

## **Keywords**

Job Satisfaction, Organizational Commitment, Nurses

## **ÍNDICE**

ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	IX
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
2.1. Principais Teorias da Motivação e da Satisfação.....	5
2.1.1. Teoria das Relações Humanas (Estudos de Elton Mayo).....	5
2.1.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow).....	6
2.1.3. Teoria da Equidade (Adams).....	7
2.1.4. Teoria das Expectativas (Vroom).....	8
2.1.5. Teoria dos Dois Factores (Herzberg).....	8
2.1.6. Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham).....	9
2.2. Satisfação no Trabalho/ Profissional.....	11
<b>3. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
3.1. Abordagens do Empenhamento Organizacional.....	13
3.2. Modelo Multidimensional de Meyer e Allen.....	14
3.2.1. Componente Afectiva.....	15
3.2.2. Componente Normativa.....	15
3.2.3. Componente Instrumental.....	16
<b>4. RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>17</b>
<b>5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE.....</b>	<b>19</b>
<b>6. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
6.1. Metodologia.....	22
6.2. Definição da amostra.....	22
6.3. Método de recolha de dados.....	25
6.4. Variáveis em Análise.....	27
6.5. Análise dos Dados.....	27
<b>7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
7.1. Caracterização da amostra.....	28
7.2. Análise das Variáveis do Modelo.....	29
7.3. Teste da Hipótese e Sub Hipóteses do Modelo.....	32
7.4. O Empenhamento Organizacional dos enfermeiros nas Unidades de Tomar, Abrantes e Torres Novas (CHMT).....	37

7.5. A Satisfação Profissional dos enfermeiros nas Unidades de Tomar, Abrantes e Torres Novas (CHMT) .....	38
<b>8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>42</b>
8.1. Conclusões .....	42
8.2. Limitações e Sugestões da Investigação .....	45
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO I - QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO II- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Esquemática do Modelo de Análise Proposto.....	20
Figura 2- Distribuição etária da amostra.....	25
Figura 3-Análise da variância dos resíduos ( homocedasticidade) .....	33
Figura 4- Distribuição normal dos erros.....	34
Figura 5- Médias do empenhamento e da satisfação profissional nas três Unidades .....	40

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Síntese dos factores determinares da satisfação para as principais teorias .....	10
Tabela 2- Caracterização da amostra por unidade e por serviço .....	24
Tabela 3- Caracterização das variáveis relacionadas com a satisfação profissional .....	29
Tabela 4- Caracterização das dimensões relacionadas com o empenhamento organizacional ..	31
Tabela 5- Teste de correlação R de Pearson entre satisfação e empenhamento .....	32
Tabela 6- Dados da regressão linear.....	34
Tabela 7- Tabela da ANOVA para a satisfação e empenhamento .....	35
Tabela 8- Coeficientes da regressão .....	35
Tabela 9- Teste de correlação R de Pearson.....	36
Tabela 10- Médias do empenhamento organizacional nas unidades de saúde estudadas.....	37
Tabela 11- Teste de homogeneidade da variância para o empenhamento.....	38
Tabela 12- Teste de análise da variância (ANOVA) para o empenhamento .....	38
Tabela 13- Médias da satisfação profissional nas unidades de saúde estudadas .....	38
Tabela 14- Teste de homogeneidade da variância para a satisfação .....	39
Tabela 15- Teste da análise da variância (ANOVA) para a satisfação .....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS

%- Frequências Percentuais

CHMT - Centro Hospitalar do Médio Tejo

Dp - Desvio Padrão

EPE- Entidade Pública Empresarial

Ed. -Edição

IST- Índice de satisfação Profissional

*n* -Frequências Absolutas

OCQ - Organizational Commitment Questionnaire

pp.-Página

SA - Sociedades Anónimas

*Sig.*- Significância

SPSS- Statistical Package for Social Sciences

X- Média

## **1. INTRODUÇÃO**

Num ambiente competitivo caracterizado pela incerteza e pela mudança, as organizações necessitam de funcionários que se identifiquem com a organização, e adotem como seus os objectivos da mesma, empenhando-se na sua concretização.

Nesta perspectiva, as organizações da saúde têm passado por mudanças nos contextos social, político, económico e cultural, apresentando-se-lhes novas exigências. O papel dos gestores está em conseguir gerir esse processo de mudança, atraindo pessoas com níveis elevados de empenhamento organizacional e envolvimento no projecto da empresa.

Segundo Meyer e Allen (1997), o conceito de empenhamento organizacional designa a relação psicológica que o indivíduo estabelece com a organização empregadora. Dada a complexidade das organizações de saúde, o conceito de empenhamento, parece ser um bom indicador da relação profissional com a organização, uma vez que englobando as dimensões, afectiva normativa e instrumental, enfatiza as diferentes componentes desta relação.

Ao longo deste trabalho, o instrumento que se pretende desenvolver é a gestão de recursos humanos, pois qualquer organização deve manter os bons colaboradores, motivá-los e envolvê-los de um espírito de orientação para o cliente e para os objectivos da organização, contribuindo assim, para a manutenção de uma cultura organizacional.

Num ambiente caracterizado pela incerteza e pela mudança constante, as organizações necessitam de indivíduos que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam capazes de se envolverem nos objectivos da organização, partilhá-los, e sejam dotados da capacidade de serem criativos, de gerarem mudanças emergentes, extravasando os limites do formalmente prescrito pela organização (Cunha, Rego, Cardoso, 2004).

No entanto, num período caracterizado pela redução de efectivos nas empresas, pela precariedade dos contratos de trabalho e pela elevada rotatividade em termos de pessoal, uma consequência inevitável é a ligação mais frágil do indivíduo à organização, com implicações a nível do seu envolvimento e identificação com o projecto da organização (Cabral-Cardoso, 2000).

As organizações valorizam o empenhamento dos seus empregados, considerando-o uma variável importante para a eficácia e produtividade organizacional. Por outro lado, é relativamente consensual admitir que a natureza da força de trabalho está a mudar. As mudanças incluem elevados níveis de educação e profissionalização crescentes e decréscimo da lealdade organizacional (Baugh e Roberts, 1994).

Globalmente os autores defendem, e os estudos empíricos indicam que colaboradores mais empenhados com a organização, tendem a desenvolver melhor desempenho, maior

investimento profissional, mais comportamentos de cidadania organizacional e menos resistência à mudança (Cunha *et al.*, 2004; Chu e Hsu 2011).

Em Portugal, o estudo do empenhamento organizacional e profissional em organizações de saúde é ainda parco, contudo, alguns autores deram já o seu contributo (ex: Duarte, 2004; Ferreira, 2005; Leite, 2006; Santos, 2008).

Pletcher (2000) refere que o papel dos colaboradores é de extrema importância para o sucesso de uma Organização, pois a satisfação dos colaboradores vai influenciar a satisfação do cliente. Segundo o mesmo autor, o incremento do investimento realizado nos recursos humanos, hoje em dia, deve-se ao facto de existir uma preocupação relativamente à satisfação e envolvimento dos clientes internos.

De acordo com Peltier, Nill e Schibrowsky (2003), um dos principais obstáculos que as organizações de saúde enfrentam, é encontrar e manter uma equipa de enfermagem de alta qualidade. Uma equipa motivada e responsabilizada/empenhada, cria estabilidade e leva à criação de uma base sólida para o desenvolvimento e implementação de iniciativas de planeamento estratégico eficaz em áreas de melhoria da qualidade e mudança organizacional (Peltier, Boyt, Schibrowsky, Westfall 1999; e Weiss, Pettengil, Kay, Kjervik, 1990).

Pelo exposto, conclui-se que os recursos humanos são o capital que mais benefício trará às organizações. Assim, é indispensável reflectir sobre a satisfação e empenhamento destes colaboradores, uma vez que é extremamente importante para qualquer organização a aposta na eficiência, produtividade e na competitividade.

Pool e Pool (2007), referem no seu estudo, que um colaborador satisfeito está mais motivado para o trabalho, existindo assim poucas ou nenhuma falta, havendo por isso um baixo valor de absentismo. Estes colaboradores não adoptam comportamentos destrutivos, como por exemplo, a baixa produtividade e a elevada mobilidade.

Este facto é corroborado nos estudos de Duarte (2004), Karsh, Booske e Sainfort (2005), Leite (2006), ao referirem que o elevado empenhamento organizacional conduz a consequências positivas, como a um "turnover" reduzido, a um baixo absentismo, a um melhor desempenho e satisfação.

A prestação de cuidados com qualidade pressupõe colaboradores satisfeitos e empenhados. Por este motivo, é importante reconhecer qual o nível de empenhamento e grau de satisfação profissional, bem como os factores que o influenciam. Só assim se torna possível implementar medidas correctivas que irão ter reflexos na satisfação profissional e concomitantemente na prestação de cuidados.

Coda e Fonseca (2004), reforçam esta posição e referem que no contexto empresarial existem colaboradores, que na maioria das vezes, estão insatisfeitos com o seu desempenho e acima

de tudo com o seu próprio trabalho, apresentando comportamentos de apatia e de desânimo. Contudo, também se verifica muitas vezes o contrário, ou seja, existem colaboradores que demonstram entusiasmo, iniciativa, criatividade e empenhamento.

Apesar da existência de vários trabalhos de investigação sobre a satisfação no trabalho, existe uma lacuna, relativamente à influência da satisfação profissional no empenhamento organizacional, no contexto das Organizações de saúde.

A pertinência da problemática em estudo, reside na necessidade de avaliar e compreender a satisfação profissional e o empenhamento organizacional dos enfermeiros, numa fase de alterações políticas, sociais e estruturais, quer das instituições, quer da carreira de enfermagem, o que poderá interferir com o empenhamento organizacional e satisfação profissional dos trabalhadores. No mesmo contexto, considera-se relevante, explorar a satisfação dos enfermeiros no trabalho quando envolvidos com os objectivos da organização.

Considera-se que este estudo é pertinente, numa altura em que são exigidos elevados padrões de qualidade aliados a políticas economicistas, tornando-se necessária uma reflexão sobre a satisfação profissional e as suas implicações no empenhamento dos profissionais de saúde.

Neste sentido, o objectivo deste trabalho de investigação é efectuar um estudo empírico fundamentado em dados reais que permita:

- 1º Perceber a influência da satisfação profissional no empenhamento organizacional em Organizações de Saúde.
- 2º Comparar o empenhamento organizacional dos enfermeiros em diferentes unidades.
- 3º Comparar a satisfação profissional dos enfermeiros em diferentes unidades.

Para tal, pretende-se desenvolver um modelo conceptual que considere um conjunto de relações entre as diferentes variáveis: Satisfação no Trabalho e Empenhamento Organizacional.

Assim, a questão de investigação que norteia a presente pesquisa será:

**“Qual o grau de influência da satisfação profissional dos enfermeiros no empenhamento organizacional?”**

Apesar do conceito de satisfação no trabalho ser entendido de forma diferente por diversos investigadores, para efeitos desta investigação adopta-se a definição de Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999), para quem a satisfação no trabalho é definida como uma atitude que reflecte

o grau segundo o qual os colaboradores sentem de forma positiva ou negativa o seu trabalho nas suas diversas facetas.

Relativamente ao empenhamento organizacional, a definição utilizada neste trabalho, é a que entende empenhamento organizacional como “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização” (Porter, Steers, Mowday, Boulian 1974:604). Optou-se por esta definição, pelo facto de se tratar de ser na literatura consultada, a mais reconhecida e utilizada.

## **2. QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA**

Face às variáveis e às relações entre as mesmas que se pretende estudar no âmbito deste estudo, fez-se uma revisão bibliográfica sobre as teorias da satisfação. Verificou-se haver uma associação, e até mesmo alguma indiferenciação, entre teorias da satisfação e da motivação, razão pela qual será feita alusão a teorias que surgem no estudo de ambos os conceitos. Tendo em conta apenas os principais pressupostos que as suportam, considera-se que não existe apenas uma teoria mas sim diversas na base do estudo. Assim, de seguida apresentar-se-á uma revisão da literatura acerca das teorias da satisfação e da motivação, consideradas como base para as dimensões que se pretende analisar.

### **2.1. Principais Teorias da Motivação e da Satisfação**

Os estudos sobre satisfação profissional iniciaram-se no começo do século XX sendo um dos seus precursores Taylor. Um dos pressupostos de Taylor destacava as recompensas como motivadoras de maior eficiência e produtividade, gerando satisfação no trabalho e melhoria da qualidade de vida do trabalhador (Stamps, 1997).

O conceito de motivação foi agregado às bases teóricas da satisfação profissional e diversos modelos conceptuais desenvolveram-se focando as suas inter-relações. Alguns modelos referem que a motivação leva à satisfação, enquanto outros se baseiam na satisfação aumentando a motivação (Stamps, 1997).

Outros estudos de satisfação profissional, sequenciais aos de Taylor, surgiram com outras bases. Dentre esses destacam-se os estudos de Elton Mayo (Teoria das relações humanas) de Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas), Adams (Teoria da Equidade), Herzberg (Teoria dos Dois Factores), Vroom (Teoria das Expectativas), e Hackman e Oldham (Teoria das Características da Função).

Segundo Steers, Mowday, Shapiro (2004), estas teorias tiveram destaque para a compreensão da satisfação. Os autores referem que os trabalhos mais recentes sobre este tema, consistem em desenvolvimentos e adaptações destes modelos para atender às novas exigências do mundo de trabalho. Assim, ir-se-ão referir de seguida as teorias mais aceites e retratadas na literatura.

#### **2.1.1. Teoria das Relações Humanas (Estudos de Elton Mayo)**

A Teoria das Relações Humanas tem a sua origem com Elton Mayo (1880-1949), que enfatiza e analisa o comportamento humano no trabalho. Após várias experiências e a análise das

mesmas, este autor, chegou à conclusão que a produtividade dos trabalhadores estava directamente relacionada com a sua situação psicológica, dando-se destaque à motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupos (Tavares, 2001).

A origem da Escola das Relações Humanas está directamente relacionada com a experiência de Hawthorne realizada na década de 30 do Sec. XX. Esta experiência surge da necessidade de compreender a deterioração do factor humano nas empresas industriais, uma vez que devido à crise da civilização industrial, houve uma desintegração a nível social e psicológico dos operários nas empresas industriais (Ferreira, Neves, Caetano, 2001). Os resultados e impacto sobre a teoria das organizações foram a base empírica que deu origem à escola das relações humanas.

O método de observação utilizado nesta experiência demonstrou a importância do factor humano nas organizações: os membros das organizações são mais eficientes e têm satisfação no trabalho desde que se lhes dê reconhecimento e importância, isto é, que possam também participar, decidir e escolher as modalidades de inovação e mudança da organização do trabalho.

Concluiu-se, que trabalhadores satisfeitos produzem mais, encontrando-se a satisfação dependente das boas relações com os colegas de trabalho, da sua identificação com o grupo e do sentimento de que os objectivos pessoais estão relacionados com os da organização (Tavares, 2001).

### **2.1.2. Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow)**

Maslow elaborou uma teoria da motivação que tinha por objectivo explicar os motivos de natureza psicológica no comportamento humano. Segundo Neto (2000), esta teoria tem subjacentes três pressupostos:

- As pessoas são motivadas no sentido de satisfazer as suas necessidades;
- As necessidades estão hierarquizadas na vida de uma pessoa;
- As pessoas progredem na hierarquia das necessidades à medida que as necessidades inferiores são satisfeitas.

O modelo pressupõe que os indivíduos são motivados por cinco tipos distintos de necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização) que por sua vez, podem ser divididas em dois grupos: necessidades primárias ou de ordem inferior (fisiológicas e de segurança) e necessidades secundárias ou de ordem superior (sociais, de estima e de auto-realização).

De acordo com Maslow, a satisfação de uma pessoa é determinada pela realização de cinco níveis de necessidades, ordenadas desde as necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo, fome, sede, sexo), necessidades de segurança (protecção contra o perigo ou privação), necessidades sociais (amizade, inclusão em grupos), necessidades de estima (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor) e por fim, necessidades de auto-realização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais e actualização pessoal).

Segundo Tavares (2001), as necessidades vão-se manifestando por ordem crescente, progredindo das necessidades fisiológicas para as necessidades de auto-realização, à medida que vão sendo satisfeitas as de nível mais baixo. O modelo propõe que uma motivação não surge como determinante do comportamento, se não estiverem satisfeitas as necessidades de nível inferior.

Para o mesmo autor, pode-se dizer que a sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, ao contrário das abordagens já efectuadas, já que inova ao conjugar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais na sobrevivência do ser humano. O valor da teoria de Maslow consiste em dar resposta geral dos factores que motivam as pessoas, nas suas necessidades básicas e fazer uma ordenação dessas necessidades, representando um valioso modelo de actuação sobre o comportamento dos indivíduos e para a aplicação de recursos humanos.

### **2.1.3. Teoria da Equidade (Adams)**

A teoria da equidade baseia-se na premissa de que a quantidade de esforço que o indivíduo dispense no seu trabalho depende da comparação que este faz com o esforço dispendido por outros indivíduos relevantes (Andrade, 2001).

Segundo Ferreira e Martinez (2008), nesta teoria as pessoas procuram um equilíbrio entre o seu comportamento e os dos outros indivíduos. Sendo que através dessa percepção surge o sentimento de equidade ou iniquidade. Para este autor, muitos trabalhadores comparam os seus desempenhos com os dos outros e têm sentimentos de injustiça, o que por vezes se torna recorrente.

Também segundo Andrade (2001), para que ocorra a satisfação por parte do indivíduo é condição necessária que ele tenha a percepção que há equidade (quando compara os seus ganhos/investimentos com os ganhos/investimentos de outro).

Tendo em conta o referido, é fundamental que as organizações promovam o equilíbrio e fomentem o sentimento de equidade entre os colaboradores, o que poderá ser assegurado através de comunicação e do diálogo empresarial (Ferreira e Martinez, 2008).

#### **2.1.4. Teoria das Expectativas (Vroom)**

Vroom elaborou uma teoria que na sua essência evidencia as escolhas que os indivíduos vão fazendo, de uma forma sequencial, condicionando por isso o seu comportamento e empenho em direcção a metas ou recompensas organizacionais.

Segundo Ferreira e Martinez (2008), esta teoria usa três conceitos chave (expectativa, instrumentalidade e valência) que explicam como se dá todo o processo, que vai desde o esforço individual até às metas ou recompensas.

Entende-se por **expectativa** o grau de convicção acerca de uma dada consequência. A expectativa está associada á força com que um indivíduo acredita na possibilidade de conseguir determinado desempenho.

**Valência** traduz o valor efectivo atribuído às consequências do desempenho. **Instrumentalidade** consiste na crença/ percepção dos indivíduos no facto do desempenho pressupor uma determinada recompensa (Ferreira e Martinez, 2008).

Segundo Andrade (2001), o indivíduo está motivado a fazer um esforço elevado quando acredita que este possibilita um desempenho do qual resultam recompensas organizacionais que irão satisfazer as suas metas pessoais.

Pode concluir-se que a relação esforço - desempenho representa o que Vroom chama de Expectativa, por sua vez a Instrumentalidade é atribuída à relação que se estabelece entre o desempenho e a recompensa, e por último, a Valência, que se refere à relação recompensas - metas pessoais.

Neste modelo são as recompensas que determinam a satisfação, sobretudo em função do modo como são percebidas. A quantidade de esforço que é feito pelo indivíduo no sentido de obter essas recompensas (reforço), através do seu desempenho, vai depender do valor (usado com o mesmo sentido de valência utilizado por Vroom) que ele atribui a esse reforço, bem como à probabilidade que ele acha que tem de o obter (Andrade, 2001).

#### **2.1.5. Teoria dos Dois Factores (Herzberg)**

Segundo Tavares (2001), esta teoria confirma que há dois conjuntos de variáveis que determinam a satisfação de uma pessoa: factores internos ou motivadores e factores externos ou de ambiente. Os factores internos são os motivadores e têm a ver com o cargo e o conteúdo da tarefa (como a realização, o reconhecimento, a possibilidade de ver reconhecidas as suas capacidades, a possibilidade de adquirir competências novas, a possibilidade de realização das potencialidades do sujeito), e os factores externos reportam-se ao contexto de trabalho (como o salário, as condições de trabalho e as relações

interpessoais), isto é, há diferentes factores para provocar a satisfação profissional e para a impedir. Assim, o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação profissional, mas a ausência de satisfação profissional.

Pode concluir-se que na Teoria de Herzberg as pessoas têm dois conjuntos de necessidades, intrínsecas (ligadas ao próprio trabalho) e extrínsecas - sendo que estas últimas não produzem satisfação, mas apenas ajudam a evitar a insatisfação.

Esta teoria teve um contributo valioso, na medida em que permitiu que os administradores e os gestores identificassem as condições que têm mais probabilidades de motivar os seus colaboradores. Neste modelo propõe-se o enriquecimento de tarefas, aumentado a responsabilidade e os objectivos inerentes ao cargo, isto é, numa organização as pessoas motivadas agem de forma diferente daquelas que funcionam apenas em consequência de estímulos externos, porque o motivo, o foco de acção, está localizado dentro de cada indivíduo (Duarte, 2004).

#### **2.1.6. Teoria das Características da Função (Hackman e Oldham)**

Para Andrade (2001), esta teoria é resultante de reformulações a que os autores submeteram a teoria bifactorial de Herzberg. O modelo tem como foco principal cinco características associadas ao trabalho: variedade de funções, identidade e significado da tarefa, autonomia e feedback. Estas dimensões são tidas como necessárias para que o indivíduo tenha motivação e satisfação no trabalho, qualidade no desempenho e baixo absentismo.

Segundo Ferreira e Martinez (2008), os conceitos inerentes a estas dimensões do trabalho são:

- A variedade de funções, que se associa à diversidade e contrapõe-se à monotonia;
- A identidade, que se relaciona com a capacidade de identificação do indivíduo com as funções;
- O significado, que resulta da compreensão do porquê das funções;
- A autonomia relaciona-se com a possibilidade de dar opiniões para o desempenho das funções;
- O feedback tem a ver com as respostas que os empregados recebem dos resultados do seu trabalho.

Ferreira e Martinez (2008) referem que esta teoria demonstra que estas características do trabalho têm impacto sobre os resultados organizacionais e sobre a satisfação no trabalho. Os autores salientam o contributo deste modelo pelo seu forte poder explicativo, quer na produtividade, quer no desempenho laboral.

A tabela 1 apresenta de forma resumida os factores determinantes da satisfação segundo cada teoria.

Tabela 1- Síntese dos factores determinares da satisfação para as principais teorias

Teoria	Autores	Factores determinantes da Satisfação
Teoria das Relações Humanas	Elton Mayo (1949)	As pessoas são motivadas por necessidades de natureza social e psicológica (reconhecimento, interacção, participação e decisão sobre a execução de tarefas)
Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas	Maslow (1954)	A satisfação é determinada pela realização de 5 níveis de necessidades hierarquizadas (fisiológicas, segurança, sociais, auto estima e auto realização).
Teoria da Equidade	Adams (1963)	A motivação é causada pelo sentimento de equidade e equilíbrio entre o esforço e as recompensas.
Teoria das Expectativas	Vroom (1964)	A satisfação é ocasionada pelas expectativas, necessidades e valores que as pessoas trazem para o seu trabalho. São as recompensas que determinam a satisfação.
Teoria dos Dois Factores	Herzberg (1966)	Os factores motivadores são a realização pessoal, o reconhecimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho.
Teoria das Características da Função	Hackman e Oldham (1976)	As características associadas ao trabalho é que determinam a motivação: a variedade de funções, a identidade, o significado das tarefas, a autonomia e o feedback recebido.

Fonte: elaboração própria

Pela análise dos factores que determinam a satisfação das principais teorias, pode inferir-se que a satisfação depende da interacção individuo - ambiente de trabalho. A motivação depende, quer dos factores individuais desencadeantes da satisfação das pessoas, quer dos contributos dos contextos das organizações dos quais ela resulta.

## 2.2. Satisfação no Trabalho/ Profissional

O trabalho tem vindo a adquirir uma importância crescente na vida do indivíduo, deixando de ser unicamente um meio de sobrevivência, para se assumir como um meio de realização e expressão individual.

Para Ferreira *et al.* (2001), satisfação no trabalho traduz uma resposta emocional e afectiva gratificante, sendo estritamente individual.

No estudo de Coda (1996), os factores que determinam a satisfação no trabalho são: um trabalho mentalmente interessante, as condições salariais, e o relacionamento com os colegas e com as chefias.

Para o autor referido, a satisfação do trabalho está relacionada com factores intrínsecos como: idade, sexo, escolaridade, área de formação e remuneração. Relativamente aos factores extrínsecos de satisfação, são apontados como principais, as políticas de Recursos Humanos (34,3%), os colegas e subordinados (32,3%) (relacionamento interpessoal) e o ambiente de trabalho (13,9%). No que concerne às políticas de Recursos Humanos, as que são mais referenciadas são: salário (39%), formação (15%), garantia de estabilidade (13%) e benefícios (12%) (Coda, 1996).

Para Spector (2002), a satisfação no trabalho tem relação com realizações importantes da empresa e do funcionário quanto à saúde, longevidade e empenhamento organizacional.

Os factores que influenciam a satisfação no trabalho e que são frequentemente avaliados são o sentido de realização, o reconhecimento, os desafios, a responsabilidade, a possibilidade de progressão, a autonomia, a autoridade, o clima organizacional, a natureza do trabalho e a própria organização (Spector, 2002).

De acordo com o atrás referido e como síntese pode inferir-se que, são aspectos comuns para a satisfação no trabalho: o salário, as oportunidades de promoção, os benefícios, a supervisão, os colegas de trabalho, o contexto da Organização e o conteúdo do próprio trabalho.

Em Portugal a avaliação da satisfação profissional está enquadrada na Lei de Bases da Saúde - Lei nº 48/90, de 24 de Agosto, segundo a qual a satisfação profissional é um dos critérios de avaliação periódica do Serviço Nacional Saúde (SNS) (Graça, 1999).

No estudo realizado em 2009, pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos, em 26 Organizações, num universo de 44.398 respondentes, constatou-se que as dimensões com mais impacto na satisfação dos colaboradores na Organização são as Expectativas (35%) e o

Contexto Organizacional (31%). Num segundo nível, surgem as dimensões Reconhecimento e Recompensa (14%) e Mudança e Inovação (8%).

Este facto é corroborado por Steers *et al.* (2004), ao considerarem que o contexto de trabalho é determinante para o alcance dos objectivos organizacionais, qualidade e intensidade do comportamento humanos. Os autores consideram a motivação dos funcionários um ponto estratégico para a competitividade e desempenho empresarial.

De acordo com Peltier *et al.* (1999) e Weiss *et al.*, (1990), é importante que as organizações de saúde consigam manter as equipas de enfermagem motivadas e empenhadas na organização porque criam estabilidade, que por sua vez, contribui para o desenvolvimento estratégico, sobretudo nas áreas de melhoria da qualidade e mudança organizacional.

Quanto à satisfação no trabalho, a preocupação actualmente, começa a ser direccionada para o organizar de estratégias que possam prevenir o stress, o cansaço e a insatisfação, quer a nível individual, quer a nível organizacional. De facto é imprescindível aumentar a produtividade, diminuir o absentismo, reforçar a motivação e manter uma força de trabalho mais positiva e salutar.

### **3. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL**

Na literatura sobre comportamento organizacional, o empenhamento organizacional tem sido utilizado para conceptualizar a relação de ligação de um indivíduo para com a organização em que trabalha. A conceptualização do termo “Empenhamento Organizacional” não é consensual na literatura, havendo diversos conceitos. Segundo Ferreira (2005), trata-se da aceitação das metas e valores da organização, associada à vontade de exercer um esforço pela organização e ao forte desejo de permanecer na mesma.

Na revisão bibliográfica, encontraram-se duas grandes abordagens. Numa primeira abordagem, o empenhamento é conceptualizado como uma atitude (Meyer e Allen, 1997; Mowday, Steers, Porter, 1979; O’Reilly e Chatman, 1986), numa segunda abordagem e para outros autores, o empenhamento é perspectivado como um **comportamento** (Salancik, 1979).

#### **3.1. Abordagens do Empenhamento Organizacional**

Na **abordagem comportamental**, Salancik (1979) define o empenhamento como a forma de estar do indivíduo, que sustenta as suas actividades e participação na organização. Nesta perspectiva, identifica alguns factores que podem aumentar o empenhamento, como os actos ou comportamentos semelhantes desenvolvidos pelo indivíduo, a liberdade de escolha do indivíduo relativamente a esses comportamentos e a revogabilidade e explicitação dos seus actos.

De acordo com esta abordagem, o empenhamento organizacional é um constructo que pretende explicar os comportamentos pelos próprios indivíduos ou por observadores externos e que são referentes à pertença do indivíduo a uma organização. Nesta perspectiva procura-se descobrir que factores explicam determinado comportamento empenhado. Em consonância com esta abordagem, os empregados, que estão empenhados em permanecer na organização, podem desenvolver uma visão mais positiva daquela, consistente com o seu comportamento, de modo a evitar a dissonância cognitiva ou manter auto-percepções positivas (Salancik, 1979).

Na **abordagem atitudinal**, o empenhamento desenvolve-se quando o indivíduo se identifica com a organização, ou quando os objectivos do indivíduo e da organização são congruentes. Esta abordagem foi analisada originalmente por O’ Reilly e Chatman (1986).

Segundo O’ Reilly e Chatman (1986), o empenhamento é definido como o laço psicológico que estabelece uma ligação do trabalhador à organização, podendo assumir três formas distintas: (1) complacência ou envolvimento instrumental em relação a recompensas extrínsecas; (2)

identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação; (3) interiorização ou envolvimento sustentado na consonância entre os valores individuais e organizacionais.

O empenhamento atitudinal é então conceptualizado como a ligação psicológica, afectiva do indivíduo à organização, reflectindo até que ponto os valores e objectivos organizacionais são congruentes com os valores e objectivos individuais (Allen e Meyer, 1990; Tavares, 2001). O estudo do empenhamento atitudinal envolve a medição do empenhamento em relação a variáveis que lhe são antecedentes ou relativamente às consequências do empenhamento.

Pretendeu-se com estes estudos demonstrar que o elevado empenhamento está associado a resultados favoráveis, como o baixo absentismo, o “turnover” diminuto e a elevada produtividade e também determinar em que medida as características pessoais e situacionais contribuíram para o desenvolvimento de um elevado empenhamento.

O empenhamento atitudinal recebeu maior atenção na literatura, tanto a nível teórico como empírico. Tendo em conta este destaque, este estudo centrar-se-á no empenhamento enquanto **atitude**, especificamente no Modelo multidimensional de **Meyer e Allen**.

### **3.2. Modelo Multidimensional de Meyer e Allen**

Segundo Meyer e Allen (1997), o empenhamento organizacional é o estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização, tendo efeitos sobre a sua decisão de continuar a permanecer ou não, na mesma organização. Para os autores, o constructo empenhamento organizacional, engloba três componentes que designaram como componentes afectiva, normativa e instrumental.

O modelo conceptual do empenhamento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1997) é na literatura consensualmente um constructo tridimensional. Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1997), defendem a tridimensionalidade do constructo, visto ser mais ajustado considerar o componente afectivo, instrumental e normativo como as três dimensões do conceito correspondendo a estados psicológicos distintos, comuns a um único tipo de empenhamento e não como tipos de empenhamento organizacional diferentes.

Os autores do modelo argumentam que a relação dos colaboradores com a organização pode reflectir vários graus dos três tipos de empenhamento não mutuamente exclusivos. Assim, um trabalhador pode sentir, simultaneamente, uma forte ligação para com a organização e um sentido de obrigação para com ela. Outro indivíduo pode gostar de trabalhar para a organização e ter um sentido de obrigação para com ela. Outro empregado pode gostar de trabalhar para a organização, mas também reconhecer que deixá-la implica vir a ter dificuldades económicas. E ainda outro colaborador pode experimentar um elevado grau de desejo, necessidade e obrigação em permanecer na organização actual (Meyer e Allen, 1997).

As três componentes deste modelo foram assim designadas, por empenhamento afectivo, normativo e instrumental. Os autores sugerem que para se compreender melhor o relacionamento do empregado dever-se-á analisar simultaneamente estes componentes.

### **3.2.1. Componente Afectiva**

De acordo com Mowday *et al.* (1979), o empenhamento afectivo representa algo para além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação activa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização.

Este tipo de empenhamento diz respeito aos aspectos emocionais do empregado, à sua identificação com a organização e à participação na organização. Os empregados com forte empenhamento afectivo continuam na organização porque assim o querem. O empenhamento afectivo desenvolve-se com base em experiências psicológicas compensadoras, ou seja indo ao encontro das expectativas e objectivos dos empregados (Meyer e Allen 1997).

Para o autor referido, o empenhamento afectivo incrementa-se quando o trabalhador cria e reconhece sua identidade com a da organização. Esta ligação afectiva pode surgir quando o trabalhador sente que a organização o respeita e apoia de forma justa, confia nos seus superiores e na organização, quando se encontra satisfeito e realizado no trabalho, existe congruência entre objectivos pessoais e os organizacionais, crê nos valores humanos da organização e quando sente que a organização tem responsabilidade social.

Segundo McFarlane e Tetrick (1991), no empenhamento afectivo, o trabalhador identifica-se com a organização e tem um comportamento aberto a todas as exigências da organização. Os trabalhadores que têm um empenhamento afectivo alto tendem a permanecer na organização porque querem. Esta situação é a ideal para a organização, pois são estes os trabalhadores mais fieis, que têm uma atitude positiva em relação a seus empregos e estão sempre disponíveis para fazer mais, quando necessário. Relativamente ao empenhamento afectivo, deve referir-se que os empregados que acreditam que os seus trabalhos são seguros, apresentam níveis superiores de empenhamento afectivo (Meyer e Allen, 1997).

### **3.2.2. Componente Normativa**

O empenhamento normativo reflecte um sentimento de obrigação moral em continuar na organização; reflecte um sentimento de dívida ou crença acerca da nossa responsabilidade para com a organização. O empenhamento normativo é influenciado pela experiência do indivíduo no que se refere à socialização familiar, cultural e, posteriormente, pela socialização organizacional (Allen e Meyer, 1990).

Os indivíduos com elevado empenhamento normativo sentem-se na obrigação de permanecer na organização, porque acreditam que tal é moralmente correcto. (Meyer e Allen, 1997).

No modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), o empenhamento normativo é incrementado quando o trabalhador interioriza as normas da organização pelo processo de socialização, recebe recompensas que o levam a agir de forma recíproca, ou estabelece com a organização um contrato psicológico.

A lealdade para com a organização é desenvolvida quando o empregado se sente satisfeito no trabalho, recompensado e apoiado, quando percebe que os seus valores e os da organização são comuns, no momento que confia nos seus líderes e quando reconhece que a organização partilha políticas de recursos humanos que valorizam os seus trabalhadores (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1997).

### **3.2.3. Componente Instrumental**

O empenhamento instrumental, reporta-se a uma consciência dos custos derivados de deixar a organização, quer se trate de custos financeiros ou psicológicos. (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997).

Este tipo de empenhamento traduz-se em permanecer na organização porque necessita dos aspectos associados que advêm dessa permanência, ou porque percebe negativamente o mercado de trabalho.

O empenhamento instrumental desenvolve-se quando o colaborador reconhece por um lado que se abandonar a organização, perderá todo o investimento nela efectuado, e por outro não existe a alternativa de mudar de emprego para outra organização. No entanto, se o trabalhador se sentir descontente, injustiçado, sem oportunidades para desenvolver o seu potencial e a realizar trabalho sem desafios, é provável que estabeleça uma ligação instrumental (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997).

De acordo com o atrás referido e como síntese dos três componentes, os empregados com forte empenhamento afectivo mantêm-se na organização porque assim o desejam, aqueles que têm forte empenhamento instrumental permanecem porque necessitam, e aqueles que têm forte empenhamento normativo continuam na organização porque sentem que o devem fazer (Meyer, Allen, Smith 1993).

## 4. RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

A distinção entre empenhamento organizacional e satisfação no trabalho não obteve ainda consenso na literatura. Segundo Leite (2006), existem autores que encontram relações de causalidade entre estes dois constructos, outros concluem que estas duas variáveis não têm qualquer relação entre si.

Porter *et al.* (1974) sugerem que o empenhamento e a satisfação estão relacionados embora sejam constructos distintos, já que cada um contribui com informação única e específica para as relações do indivíduo com a organização.

Segundo Seco (2000), no seu estudo com professores, distinguiram-se os dois constructos, havendo uma predominância causal da satisfação sobre o empenhamento. Este investigador, refere que o determinante mais importante da satisfação profissional é a autonomia no trabalho, salientando que a diferença entre, “uma boa docência e uma fraca docência”, depende da satisfação e do empenhamento do professor.

Mowday *et al.* (1979), destacam a importância da distinção dos dois conceitos, argumentando que o empenhamento é visto como um constructo mais abrangente, dando uma resposta mais geral da organização como um todo, enquanto que a satisfação no trabalho reflecte a resposta individual de cada um ao seu trabalho ou a determinados aspectos desse trabalho.

Segundo Porter *et al.* (1974), o empenhamento organizacional é um fenómeno relativamente abstracto e intangível, que tem a ver com a relação do empregado com o empregador, como por exemplo o grau de concordância e/ou discordância entre os seus valores e objectivos e os da organização. A satisfação profissional aparece associada a aspectos específicos e tangíveis do ambiente do trabalho, nomeadamente a remuneração, oportunidades de promoção e tarefas requeridas.

Corroborando a ideia anterior Mowday *et al.*, (1979), referem que o empenhamento organizacional é mais estável ao longo do tempo do que a satisfação no trabalho. As atitudes de empenhamento desenvolvem-se de forma muito lenta mas consistentemente com o seu empregador. A satisfação, por outro lado, é vista como uma dimensão mais espontânea, menos estável ao longo do tempo, reflectindo reacções mais imediatas a aspectos específicos e tangíveis do ambiente de trabalho, como por exemplo a supervisão.

Por sua vez, Leite (2006), conclui que o empenhamento coloca a ênfase na ligação com a organização empregadora incluindo os seus objectivos e valores, e a satisfação dá ênfase ao ambiente específico onde o empregado executa as suas funções.

De acordo com o estudo realizado por Glisson e Durick (1988), a satisfação com o trabalho está relacionada com o empenhamento, pois quando um trabalhador está satisfeito com o seu trabalho permanecerá na organização. Estes autores consideram que os conceitos de empenhamento na organização e satisfação no trabalho, apesar de estarem próximos, devem ser considerados dois constructos distintos.

Tanriverdi (2008), no seu estudo concluiu que os factores que provocam satisfação no trabalho influenciam positivamente o empenhamento organizacional. Comprovou-se que os factores trabalho, promoção, colegas de trabalho, atitudes da chefia, e a política da empresa, influenciaram positivamente o empenhamento afectivo.

De acordo com Ferreira (2005), os médicos e os enfermeiros dos Hospitais, quer no modelo público de gestão tradicional e empresarial quer no modelo privado, fazem depender o seu empenhamento organizacional, entre outras variáveis, da satisfação no trabalho. Perante os resultados obtidos, concluiu-se que a satisfação no trabalho é preditora do empenhamento Organizacional.

Jesus, Leal e Vivas (2010), acrescentam que as percepções favoráveis do clima da organização induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho. Os autores concluem que o empenhamento organizacional medeia a relação entre as percepções de clima organizacional (i.e. percepção dos trabalhadores acerca das políticas, procedimentos e práticas organizacionais) e a satisfação no trabalho. Salientam que as percepções de clima organizacional explicam 35% do empenhamento afectivo, 23% do empenhamento normativo e 12% da satisfação com o trabalho. Neste estudo, o empenhamento organizacional explicou no global 30% a satisfação profissional.

Embora muitos estudos tenham revelado correlações positivas entre a satisfação no trabalho e o empenhamento, para Glisson e Durick (1988) ainda não existem certezas quanto à direcção da relação destes dois constructos.

Perante o exposto, Welsch e Lavan, citados por Leite (2006), salientam que a literatura existente acerca da relação entre o empenhamento na organização e a satisfação no trabalho é atravessada por várias inconsistências e concepções divergentes, pelo que a sua análise não está ainda completa. Este facto confere pertinência a este estudo.

De seguida ir-se-ão propor as hipóteses de investigação, a fim de se confirmar ou não, o modelo de análise proposto.

## 5. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO E MODELO DE ANÁLISE

Fazendo uma pequena revisão da literatura e dos estudos realizados, verificou-se a importância da satisfação profissional no empenhamento organizacional (Porter *et al.*, 1974, Welsch e Lavan, 1981; Glisson e Durick, 1988; Almeer, 1995; Al-Aameri, 2000; Jernigan, Beggs, Kohut, 2002; Bull, 2005; Ferreira, 2005; Tanriverdi, 2008; Jesus *et al.*, 2010; Malik, Nawab, Naeem, Danish, 2010).

Glisson e Durick (1988), no seu estudo referem que a satisfação com o trabalho e a satisfação com a supervisão estão relacionadas com o empenhamento. Assim, quando um colaborador está satisfeito com o seu trabalho, permanecerá mais tempo na organização. Também Welsch e Lavan (1981), num estudo realizado com administradores de um centro médico de Midwest, relacionaram a satisfação com o empenhamento, tendo encontrado relação entre as diferentes dimensões da satisfação profissional com o empenhamento.

Corroborando os autores anteriores, Porter *et al.* (1974), sugerem que o empenhamento e a satisfação estão relacionados, embora sejam constructos distintos, já que cada um parece contribuir com informação única para as relações do indivíduo com a organização.

Meyer e Allen (1993), no seu estudo com enfermeiras, concluíram que o empenhamento afectivo e instrumental tem uma correlação positiva com a satisfação no trabalho, enquanto que o empenhamento normativo tem uma correlação negativa.

Por sua vez, Jernigan *et al.* (2002), concluíram que a satisfação com o “status profissional” é preditora significativa do empenhamento afectivo. A insatisfação profissional com as “normas organizacionais”, “autonomia” e “status profissional” são preditores significativos do empenhamento instrumental. No entanto, nenhuma das seis dimensões da satisfação profissional consideradas (requisitos no trabalho, interacção global, autonomia, normas organizacionais, status profissional e remuneração) foram preditoras do empenhamento Instrumental.

Tanriverdi (2008), no seu estudo com funcionários de empresas na região industrial de Marmara (Turquia), concluiu que os factores que provocam satisfação no trabalho influenciam positivamente o empenhamento afectivo em 49,3%. Assim, os factores trabalho, promoção, colegas de trabalho, atitudes da chefia, e a política da empresa, têm uma correlação positiva moderada com o empenhamento afectivo.

O autor referido concluiu ainda, que o empenhamento afectivo tinha um efeito mediador entre os factores que proporcionam satisfação profissional e o empenhamento instrumental. Saliou que quando o empenhamento afectivo foi incluído juntamente com os factores que

proporcionam satisfação profissional, houve uma correlação mais significativa com o empenhamento instrumental.

No estudo de Ferreira (2005), analisando os diferentes modelos de gestão, refere que no modelo empresarial, a satisfação no trabalho está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional, bem como com as dimensões afectiva, normativa e instrumental. Concluiu que os médicos e enfermeiros do modelo tradicional e do modelo empresarial fazem depender o seu empenhamento organizacional, entre outras variáveis, da satisfação no trabalho (Ferreira, 2005).

Com base nos objectivos e no enquadramento teórico exposto anteriormente, construiu-se a seguinte hipótese e as várias sub - hipóteses de investigação:

**Hipótese 1: A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento organizacional.**

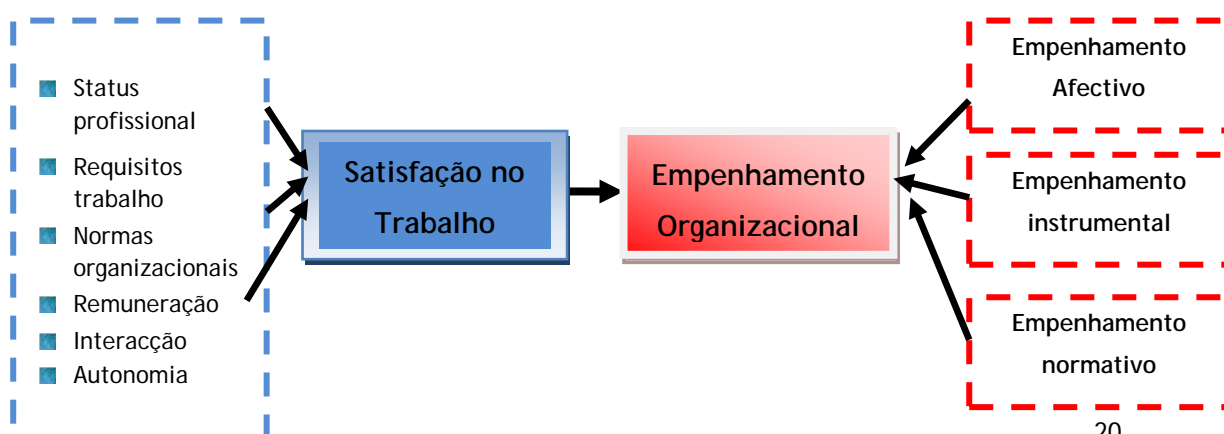
**Sub - Hipótese 1.1: A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento afectivo.**

**Sub - Hipótese 1.2: A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento normativo.**

**Sub - Hipótese 1.3: A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento instrumental.**

Tendo por base as hipóteses estabelecidas construiu-se o seguinte modelo de análise. O modelo em análise visa a identificação das variáveis que determinam a satisfação no trabalho na organização de saúde estudada, nomeadamente o status profissional, os requisitos no trabalho, normas organizacionais, remuneração, interacção e autonomia a fim de determinar se as mesmas influenciam o empenhamento organizacional dos enfermeiros, nas dimensões afectiva instrumental e normativa.

Figura 1-Esquemática do Modelo de Análise Proposto



Adicionalmente pretende-se comparar o empenhamento organizacional e a satisfação profissional dos enfermeiros em diferentes Unidades de Saúde.

Nos estudos de Ferreira (2005), a percepção de suporte organizacional foi a variável com o maior poder explicativo, relativamente ao empenhamento organizacional dos profissionais, nas Organizações de Saúde estudadas. Para a autora a percepção dos empregados, acerca do suporte organizacional, é baseada na opinião global dos empregados a respeito dos valores da organização e do seu contributo para o seu bem-estar. Assim, os profissionais de saúde com um “melhor acompanhamento” e “maior apoio percebido” possuem comportamentos mais positivos relacionados com o trabalho e empenham-se de forma mais intensa na Organização.

Também Riggle, Edmondson e Hansen (2008), demonstraram no seu estudo a importância da percepção do suporte organizacional no empenhamento organizacional, ao concluírem que a percepção de suporte organizacional dos empregados teve uma forte correlação positiva com o empenhamento organizacional e com a satisfação profissional.

Jesus *et al.* (2010) acrescentam que as percepções favoráveis do clima da organização, induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho. Neste estudo, as percepções do clima organizacional incluíam as dimensões relacionadas com o bem-estar (referente aos valores e interesses dos trabalhadores), a formação (relacionada com o desenvolvimento das competências dos indivíduos), a supervisão (apoio e compreensão do supervisor pelo desempenho do indivíduo), a participação na tomada de decisões, a confiança e a cooperação dos indivíduos entre os vários departamentos e ainda a autonomia dos indivíduos na Organização.

De acordo com Meyer e Allen (1993), os três tipos de empenhamento são influenciáveis por diferentes variáveis. Assim, as experiências no trabalho e as características pessoais têm um impacto directo sobre o empenhamento afectivo. O empenhamento instrumental é influenciado pelos custos derivados de deixar a organização (quer sejam financeiros ou psicológicos) e com a ausência de alternativas de trabalho. O empenhamento normativo é influenciado por factores individuais, sociais e pelas características culturais.

Corroborando a ideia dos autores anteriores, considera-se importante, comparar o empenhamento e a satisfação profissional dos enfermeiros em diferentes unidades de Saúde. Embora existam orientações gerais comuns nas Organizações de saúde, existem características específicas para cada Unidade de saúde, derivadas de aspectos culturais, sociais e ambientes organizacionais distintos, o que poderá conduzir, a diferentes graus de satisfação e empenhamento organizacional dos profissionais.

## **6. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO**

De acordo com Fortin (1999), o desenho da investigação deve mostrar os passos de forma a perceber como se vai desenvolver o estudo empírico. Assim, deve incluir: as fontes de recolha de dados, a amostra da população, as variáveis em estudo e os procedimentos estatísticos.

O processo de investigação apresenta três fases essenciais: a fase conceptual, a fase metodológica e por último a fase empírica. A primeira fase remete-nos a um processo, a uma forma sistemática de definir ideias, de as compreender em torno de um tema exacto, com vista a chegar a uma conceito claro e organizado do assunto em estudo (Fortin, 1999).

Na segunda fase, o investigador estabelece os métodos que utilizará para obter soluções para as questões de investigação colocadas; é fundamental escolher um desenho adequado, definir a população e escolher os instrumentos apropriados para a colheita de dados. A organização e tratamento dos dados, a interpretação e comunicação dos resultados, são etapas da última fase (Fortin, 1999).

### **6.1. Metodologia**

Segundo Fortin (1999, p. 174), num estudo descritivo - correlacional “o investigador explora e determina a existência de relações entre variáveis com vista a descrever essas relações”. Trata-se portanto, de um estudo quantitativo descritivo e correlacional, uma vez que visa explorar e identificar relações entre variáveis, neste caso, a satisfação profissional e o empenhamento organizacional.

### **6.2. Definição da amostra**

Definiu-se como universo deste estudo, os enfermeiros que desenvolvem a sua actividade profissional no CHMT- EPE, constituído pelas Unidades de Tomar, Torres Novas e Abrantes. Esta selecção deve-se ao facto de ser colaboradora neste Centro - Unidade de Torres Novas.

O Centro Hospitalar do Médio Tejo (CHMT) integra três unidades hospitalares de carácter geral, localizadas em Abrantes, Tomar e Torres Novas. A sua área de influência é constituída por 15 concelhos de três distritos, servindo uma população de cerca de 265 mil habitantes.

Das três unidades, a de Abrantes é a mais antiga, pois o edifício onde se encontra instalada, foi inaugurado em 25 Outubro de 1985. A degradação das instalações dos Hospitais de Tomar e Torres Novas determinou a construção de dois novos edifícios, modernos e confortáveis, inaugurados em Outubro de 2000 (Unidade de Torres Novas) e Janeiro de 2003 (Unidade de

Tomar), apresentando ambos ótimas condições para a prestação de cuidados de saúde de qualidade.

A necessidade de rentabilizar recursos humanos, financeiros e técnicos, incrementando a complementaridade, originou a constituição do Grupo Hospitalar do Médio Tejo, através da Portaria nº 209/2000 de 6 e Abril. Assim, os Hospitais Distritais de Abrantes, Tomar e Torres Novas, embora mantendo a sua natureza de pessoas colectivas públicas com autonomia administrativa e financeira, passaram a estar submetidos a uma coordenação comum.

De acordo com o referido, sendo o CHMT uma organização de Saúde constituída por três Unidades, com características próprias, poderá haver diferenças sociais, culturais e contextos de trabalho distintos, que por sua vez poderão influenciar a satisfação e o empenhamento organizacional dos profissionais. Desta forma, considera-se pertinente comparar a satisfação e o empenhamento dos profissionais nas três Unidades.

O CHMT encontra-se neste momento empenhado num processo de acreditação pela Joint Commission Internacional. A acreditação proporciona um compromisso visível por parte de uma Organização com o intuito **de melhorar a qualidade dos cuidados prestados**.

Deste modo, irá ser realizado um estudo no CHMT, com o intuito de avaliar se os colaboradores das Unidades de Tomar Torres Novas e Abrantes, se encontram satisfeitos profissionalmente e empenhados na Organização, permitindo ou não, acolher mudanças na Organização estudada, para a condução da prestação de cuidados de saúde de qualidade, e conseqüentemente, a um maior grau de satisfação e empenhamento dos seus profissionais.

A necessidade de dados num período específico de tempo e a impossibilidade de estudar toda a população, torna imperativa a utilização de uma amostra. Neste estudo a amostra é não probabilística e intencional.

Segundo Gil (1999), as amostras não probabilísticas não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador. Assim, os elementos da amostra foram seleccionados de acordo com os seguintes critérios estabelecidos pela investigadora:

1 - Ser enfermeiro no CHMT e aceitar participar neste estudo, tendo sido abrangidas as categorias de Enfermeiro, Enfermeiro Especialista e Enfermeiro Graduado.

2 - Exercer funções nos serviços de Medicina e Cirurgia.

Medicina e Cirurgia são os serviços de internamento comuns aos três Hospitais e foram seleccionados, pelo facto de se pretender fazer um estudo comparativo nas três unidades. A opção de escolha destes serviços foi relacionada essencialmente com as exigências laborais que são requeridas aos profissionais de enfermagem, bem como com o elevado número de

enfermeiros na equipa de saúde, o que se crê, influencia a satisfação profissional e o empenhamento organizacional.

A tabela 2 apresenta o registo discriminado das taxas de resposta por Unidade e por Serviço.

Tabela 2- Caracterização da amostra por unidade e por serviço

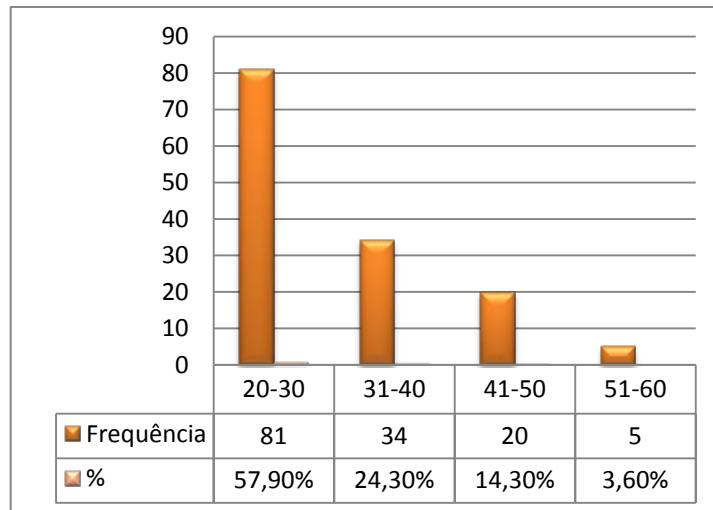
Unidade	Serviço	Nº de questionários entregues	Nº de questionários recebidos	Taxa de respostas %
Abrantes	Medicina	43	32	74,4
	Cirurgia	40	32	80
Tomar	Medicina	36	23	63,9
	Cirurgia	20	14	70
Torres Novas	Medicina	23	23	100
	Cirurgia	17	16	94,1
Total enfermeiros		179	140	78,2

Como se pode observar, foram distribuídos 179 questionários pelos 2 serviços das três unidades dos quais foram recolhidos 140, sendo a taxa de resposta de 78,2%. Assim, uma amostra de 140 enfermeiros, foi considerada suficiente para representar a totalidade da população em causa. Saliente-se que os Enfermeiros da Unidade de Torres Novas apresentaram a taxa de resposta mais elevada, o que parece dever-se ao facto da investigadora trabalhar nesta Unidade.

Dos inquiridos, 64 (45,7%) trabalham na unidade Hospitalar de Abrantes, 39 (27,9%) na de Torres Novas e 37 (26,4%) na de Tomar. Relativamente à distribuição da amostra por serviço hospitalar, o serviço de Medicina foi o mais representativo com 77 dos inquiridos (55%) da amostra em estudo.

Em termos de género, a amostra é constituída maioritariamente (82,1%) por indivíduos do sexo feminino. O predomínio do sexo feminino é consensual em todos os estudos cujos participantes são enfermeiros. Como se pode observar na **figura 2**, relativamente à idade, os enfermeiros são bastante jovens, dado que os grupos etários mais representativos serem o de 20-30 anos (57,9%) e o de menos de 40 anos (24,3%).

Figura 2- Distribuição etária da amostra



### 6.3. Método de recolha de dados

Para a realização da presente investigação far-se-á a utilização de um questionário (Anexo I), tendo por base a questão de investigação.

Segundo Fortin (1999), o questionário é um instrumento que é preenchido pelos próprios sujeitos, é um instrumento de medida que ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados sem que o investigador introduza algum tipo de subjectividade. Permite ainda, aceder a um elevado número de participantes. De acordo com o exposto, o questionário pareceu ser o método mais adequado, atendendo a que as suas vantagens superam as desvantagens.

O questionário aplicado neste estudo é constituído por três partes. Na primeira parte pretendeu-se recolher informações de natureza sócio demográfica sobre os inquiridos: idade; género; categoria profissional; vínculo profissional; antiguidade; serviço e unidade de saúde. Foram utilizadas questões fechadas sob a forma dicotómica e de escolha múltipla.

Na segunda parte pretendeu-se recolher informações sobre o grau de satisfação profissional dos enfermeiros, utilizando-se o “Índice de Satisfação Profissional” (ISP) (Stamps, 1997). O ISP mede o nível de satisfação profissional actual dos enfermeiros, em relação a seis componentes profissionais — autonomia, interacção, status profissional, requisitos do trabalho, normas organizacionais e remuneração. O ISP é constituído por 44 afirmações que contêm os itens dos componentes, que estão dispostos aleatoriamente na escala da seguinte forma: autonomia, itens 7, 13, 17, 20, 26, 30, 31, 43; interacção, itens 3, 6, 10, 16, 19, 23, 28, 35, 37, 39; status profissional, itens 2, 9, 11, 27, 34, 38, 41; requisitos no trabalho, itens 4, 15, 22, 24, 29, 36 normas organizacionais, itens 5, 12, 18, 25, 33, 40, 42; remuneração, itens 1, 8, 14.

De acordo com Stamps (1997) os conceitos subjacentes a estes componentes são:

- Autonomia: independência, iniciativa e liberdade, nas actividades diárias do trabalho;
- Interacção: oportunidade de convivência social e profissional, durante o horário de trabalho;
- Status profissional: importância percebida acerca do seu trabalho, tanto no seu ponto de vista como no de outros;
- Requisitos do trabalho: actividades executadas no serviço;
- Normas Organizacionais: normas administrativas e procedimentos propostos pelo Órgãos de Gestão.
- Remuneração: pagamento recebido pelo trabalho executado.

O instrumento foi considerado válido e fiável para medir o nível de satisfação profissional dos enfermeiros, apresentando um coeficiente alfa de Cronbach médio de 0.86.

Na terceira parte recolheu-se informação sobre o empenhamento organizacional dos enfermeiros. O constructo Empenhamento Organizacional foi avaliado pelo modelo adaptado de Meyer e Allen (1997), "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ), que foi adaptado posteriormente à realidade portuguesa por Nascimento (2008). O questionário permite medir as 3 dimensões do empenhamento organizacional: empenhamento afectivo, empenhamento normativo e empenhamento instrumental.

A escala é constituída por 19 itens, dos quais 4 invertidos (2,7,5,15).

A dimensão do empenhamento afectivo é composta por 6 itens (2,6,7,9,11,15) a dimensão do empenhamento normativo é composta por 6 itens (4,5,8,10,12,18) e a dimensão do empenhamento instrumental por 7 itens (1,3,13,14,16,17 e 19). Saliente-se que a escala de Meyer e Allen apresenta uma considerável consistência interna, pois a fiabilidade excede 0.70. Pelas razões apresentadas, é a escala de Meyer e Allen que serve de base, no presente estudo, à medição do empenhamento organizacional.

Na segunda e terceira partes do questionário recorreu-se a uma escala de Likert de 7 pontos, cujos extremos variavam "1-discordo totalmente" e "7-concordo totalmente".

Para assegurar que as expectativas da investigação fossem alcançadas e poder diminuir possíveis erros existentes, foi realizado um pré teste a 5 enfermeiros. Os inquiridos que realizaram o pré teste referiram que algumas questões do questionário sobre satisfação profissional não se adequavam aos enfermeiros que estavam na área da gestão, neste caso os enfermeiros chefes, pelo que estes foram excluídos da amostra. Foram ainda, retiradas três questões, que segundo os inquiridos não se adequavam à realidade salarial da enfermagem

em Portugal (devido ao diferente sistema remuneratório entre Portugal e Estados Unidos, onde a escala foi desenvolvida).

Após a obtenção da aprovação da investigação por parte do CHMT (Anexo II), o questionário foi aplicado no mês de Novembro de 2010 nas três unidades desta Organização.

## 6.4. Variáveis em Análise

As variáveis são consideradas propriedades ou características de objectos, pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação (Fortin, 1999). Para esta autora, as variáveis podem ser classificadas segundo a sua utilização na investigação. Assim, neste estudo, a variável independente é a satisfação profissional, ou seja é a variável passível de manipular e que irá influenciar a dependente - o empenhamento organizacional, isto é, o resultado observado, devido à presença da variável independente (Fortin, 1999).

São consideradas ainda as variáveis de atributo, ou seja são as variáveis que caracterizam a amostra. Neste estudo as variáveis de atributo são: o género, a idade, categoria profissional, a antiguidade, a unidade de saúde e o serviço.

## 6.5. Análise dos Dados

Após a recolha dos questionários tornou-se indispensável a análise e interpretação dos dados obtidos. Estes elementos foram estatisticamente analisados, tendo-se procedido à sua operacionalização com o programa SPSS versão 17.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Na análise descritiva optou-se por recorrer às medidas estatísticas de frequências absolutas ( $n$ ) e relativas (%); medidas de tendência central - média ( $\bar{x}$ ) e medidas de dispersão - desvio padrão ( $dp$ ) e variância.

No que diz respeito à estatística analítica, recorreu-se às seguintes técnicas estatísticas:

- Análises da variância (ANOVA) (para comparar médias entre variáveis, quando se verifica a homogeneidade da variância);
- Regressão Linear Múltipla (a fim de analisar a relação funcional entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes).
- Medidas de Correlação (o coeficiente de correlação de *Pearson*, para indicar se a intensidade de um fenómeno é acompanhada tendencialmente pela intensidade de outro, no mesmo sentido ou em sentido inverso) (Pestana e Gageiro, 2005; Maroco, 2007).

## **7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO**

### **7.1. Caracterização da amostra**

Tendo em conta que se pretende perceber qual o grau de influência da satisfação profissional dos enfermeiros no empenhamento organizacional do CHMT apresenta-se de seguida uma caracterização da amostra relativamente a variáveis que podem justificar essa influência.

Assim, no que se refere à categoria profissional, na amostra em estudo predomina a categoria profissional de enfermeiro (72,1%), seguindo-se a categoria de enfermeiro graduado (27,9%), não existindo nenhum enfermeiro com a categoria de enfermeiro especialista. Estes dados parecem dever-se ao facto da amostra ser bastante jovem e, nos Hospitais EPE, as carreiras de Enfermagem estarem congeladas, não podendo assim os enfermeiros, ascender à categoria profissional superior, de enfermeiro graduado ou enfermeiro especialista. A este motivo, acresce ainda a opção de não fazer uma especialidade, provavelmente, por serem enfermeiros bastante jovens.

Quanto ao vínculo profissional, a amostra revela que a maioria dos enfermeiros 53,6% detém contrato individual de trabalho sem termo, e apenas 28,6% possuem contrato a termo indeterminado ou vínculo à função pública. Esta situação pode ser explicada pelo facto de os hospitais EPE, embora recentes enquanto organização, na prática são uma adaptação dos hospitais públicos e hospitais SA e muitos dos seus estatutos e políticas de contratação e gestão de recursos humanos foram mantidos. O decreto-lei nº 93/2005 de 7 de Julho impôs a transformação dos hospitais sociedades anónimas (SA) em entidades públicas empresariais (EPE) (decreto-lei nº 233/2005), passando a contratar profissionais através de contratos individuais de trabalho sem termo.

No que diz respeito à antiguidade na profissão, regista-se o maior número de casos, há mais de 5 e menos de 10 anos com 44,3% dos enfermeiros, e 27,1% há menos de 5 anos na profissão. Relativamente à antiguidade no actual serviço (50,7%) e à antiguidade na instituição (48,6%), a maioria da amostra, permanece no serviço e na instituição onde exerce funções, entre 5 e 10 anos. A curiosidade desta análise reside no facto dos enfermeiros, nas três Unidades, apesar de jovens, permanecerem no mesmo serviço e Instituição, onde iniciaram a sua carreira profissional.

## 7.2. Análise das Variáveis do Modelo

As variáveis a utilizar no teste ao modelo proposto apresentam-se nas **tabelas 3 e 4**. Para cada uma delas apresenta-se, o valor mínimo, o valor máximo, a média e o desvio padrão.

Tabela 3- Caracterização das variáveis relacionadas com a satisfação profissional

Variáveis Relacionadas com a Satisfação Profissional	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
Requisitos no Trabalho	3,50	6,33	5.1048	0,60253
Interacção Global	3,00	6,40	5,001	0,71721
Normas Organizacionais	2,86	6,14	4,5306	0,59294
Status Profissional	2,57	5,57	4,199	0,66184
Autonomia	2,63	6,38	4,1625	0,60251
Remuneração	1	4,67	1.712	0.9259
Satisfação Profissional (Global)	3,01	5,20	4,1184	0,3634

Como se pode observar na **tabela 3**, as variáveis que apresentaram maiores médias foram em ordem decrescente: requisitos no trabalho, interacção global, normas organizacionais, status profissional, autonomia, sendo que a remuneração obteve a média mais baixa entre os componentes.

A média de respostas, numa escala de Likert de 7 pontos, é de 4. Deste modo, e pela análise da **tabela 3**, constata-se que os enfermeiros estão muito insatisfeitos com a remuneração, pois o seu valor é bastante inferior ao valor médio obtido com a distribuição em estudo. O componente remuneração foi o que mais contribuiu para a insatisfação. Este aspecto reforça ainda a avaliação de que a enfermagem é uma profissão mal remunerada.

Relativamente à dispersão de respostas, estas apresentam para a variável remuneração, um desvio padrão de 0,926, o valor mínimo 1 e máximo observado de 4,67.

Pode concluir-se, que existe um nível médio de satisfação, relativamente aos requisitos no trabalho, interacção global, normas organizacionais, status profissional e autonomia.

Salienta-se que os factores mais influentes sobre o nível de satisfação profissional dos inquiridos foram os requisitos no trabalho, a interacção global e as normas organizacionais. Os de menor satisfação foram: status profissional, autonomia e remuneração. Neste estudo, o facto destes três componentes se terem destacado, como sendo os que proporcionam menor satisfação, permite uma reflexão quanto aos aspectos que deverão ser priorizados pela organização de saúde em estudo.

Os componentes, requisitos no trabalho e interacção global, considerados os factores mais influentes, evidenciando-se acima da média, podem ser explicados, pelo facto dos inquiridos serem profissionais novos, em início de carreira, sendo que as características do trabalho hospitalar e as relações interpessoais no ambiente de trabalho, assumem papel importante na concepção do trabalho e no sentido que poderá ser conferido a ele.

Ao compararmos estes resultados com outros estudos de Lino (1999 e 2004), Silva *et al.* (2009); Faria (2009), encontraram-se diferenças relativamente aos componentes que mais contribuíram para a satisfação/ insatisfação profissional. Nestes estudos, os componentes mais influentes sobre a satisfação foram a interacção e a autonomia.

Neste trabalho as diferenças encontradas poder-se-ão justificar, pelo facto da satisfação profissional ser um fenómeno subjectivo que depende, quer dos factores individuais desencadeantes da satisfação, quer do contexto de trabalho dos profissionais.

Pode inferir-se que no global, os inquiridos sentem-se moderadamente satisfeitos profissionalmente. Estes resultados estão concordantes com os estudos de Lino (1999 e 2004), Al-Aameri (2000), Andrade (2001) e Faria (2009).

Relativamente às dimensões do **empenhamento organizacional**, observa-se na **tabela 4**, que os tipos de empenhamento predominantes foram o normativo e o afectivo, com médias de 4,9. Este facto comprova que os inquiridos, estão na organização para a qual trabalham, porque o desejam e gostam (empenhamento afectivo), e aí permanecem porque acham que é correcto fazê-lo, mantendo assim, um sentimento de lealdade com a organização (empenhamento normativo).

Salienta-se que os valores médios do empenhamento afectivo e normativo são mais elevados que os do empenhamento instrumental. Estes resultados estão concordantes com outros estudos, Ferreira (2005), Bull (2005) e Leite (2006).

De acordo com Allen e Meyer (1996), os indivíduos mais afectiva e normativamente empenhados, tendem a denotar níveis mais elevados de desempenho individual, enquanto que o empenhamento instrumental surge negativamente correlacionado com o desempenho individual.

Segundo McFarlane e Tetrick (1991), esta situação é a ideal para organização, pois são estes os trabalhadores mais fieis, que têm uma atitude positiva em relação a seus empregos e estão sempre disponíveis para fazer mais, quando necessário.

Pode concluir-se que a organização de saúde estudada possui uma equipa de enfermagem com potencial para conseguir elevar o seu nível de desempenho individual, e assim conseguir potencializar os resultados organizacionais.

Por último, analisando o valor médio global para o empenhamento organizacional, nas 3 unidades estudadas, verifica-se existir um nível superior ao valor médio da escala com 4,7 sendo a dispersão de respostas de 0,46, o valor mínimo é 3 e o máximo 5,6. Estes dados estão condizentes com os resultados dos estudos de Al-Aameri (2000), Bull (2005), Ferreira (2005), Leite (2006) e Malik *et al.* (2010).

Tabela 4- Caracterização das dimensões relacionadas com o empenhamento organizacional

Variáveis Relacionadas	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
Empenhamento normativo	2,67	6	4,9143	0,59423
Empenhamento Afectivo	3,50	6,50	4,8917	0,59606
Empenhamento Instrumental	2,29	6,17	4,1745	0,71625
Empenhamento Organizacional (Global)	3,03	5,57	4,6601	0.45586

Depois de analisadas as variáveis dos 2 constructos, satisfação profissional e empenhamento organizacional, ir-se-á de seguida, analisar a relação existente entre ambas, através da correlação de *Pearson*.

Como se pode observar, na **tabela 5**, a correlação existente entre a variável satisfação e o empenhamento organizacional é elevada. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) existe uma associação linear alta quando o valor de R se situa entre 0.7 e 0.89. Assim, pode concluir-se que existe uma correlação positiva alta entre a satisfação profissional e o empenhamento organizacional. Estes dados confirmam os resultados dos estudos de Almeer (1995), Knoop (1995), Smith (1996), Al-Aameri (2000), Bull (2005) e Ferreira (2005).

Tabela 5-Teste de correlação R de Pearson entre satisfação e empenhamento

		Satisfação profissional	Empenhamento organizacional
Satisfação Profissional	Pearson Correlation	1	,717**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	140	140
Empenhamento Organizacional	Pearson Correlation	,717**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	140	140
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

De seguida, ir-se-à tentar perceber qual o grau de influência do constructo satisfação profissional no empenhamento organizacional, o que permitirá ou não, comprovar a hipótese e as sub-hipóteses formuladas.

### 7.3. Teste da Hipótese e Sub Hipóteses do Modelo

Nesta fase da investigação, pretende-se verificar se a satisfação profissional influencia positivamente o empenhamento organizacional dos enfermeiros no CHMT, testando desta forma a hipótese e as sub-hipóteses formuladas. O modelo apresentado na **figura 1** esquematiza as várias relações entre as variáveis.

***Teste da Hipótese 1- A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento organizacional.***

Para testar esta hipótese, optou-se por realizar uma Regressão Linear Múltipla, no sentido de verificar a relação funcional entre a variável dependente (empenhamento Organizacional) e as variáveis independentes (neste caso, as variáveis da satisfação profissional). Dito de outra forma, pretende-se determinar se a satisfação profissional influencia o empenhamento organizacional dos enfermeiros nas três unidades de saúde estudadas.

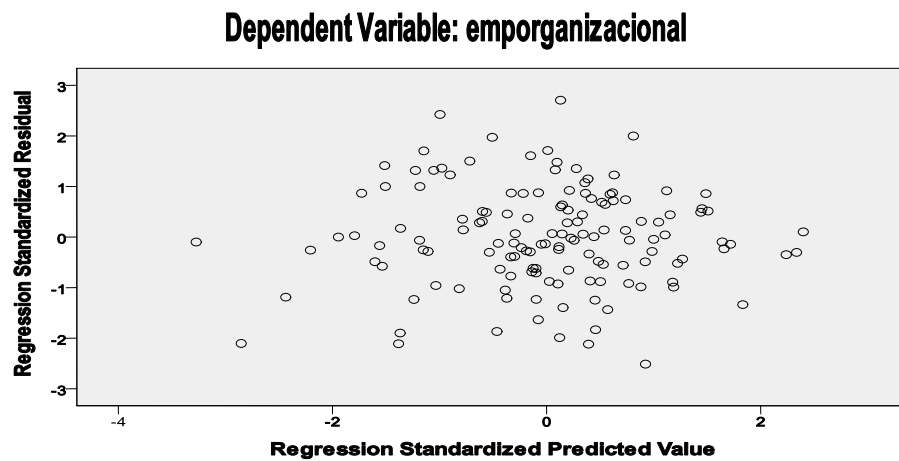
Segundo Maroco (2007), a utilização desta análise requer que para qualquer nível de X, os resíduos tenham uma distribuição normal, independente e de igual variância. Como tal, garantiu-se a verificação destes pressupostos.

Não estando perante uma série temporal e tendo em atenção que a selecção das observações foi aleatória, é razoável assumir o pressuposto da independência. Para testar a normalidade dos resíduos utiliza-se-à o teste de Kolmogorov-Smirnov e para verificar a homogeneidade da

variância (homocedasticidade) recorrer-se-á aos métodos gráficos, utilizando os resíduos estudantizados. Neste caso utilizar-se-á o gráfico dos resíduos v.s. os valores previstos, como uma boa medida da homogeneidade dos resíduos (Pestana e Gageiro, 2005; Maroco, 2007).

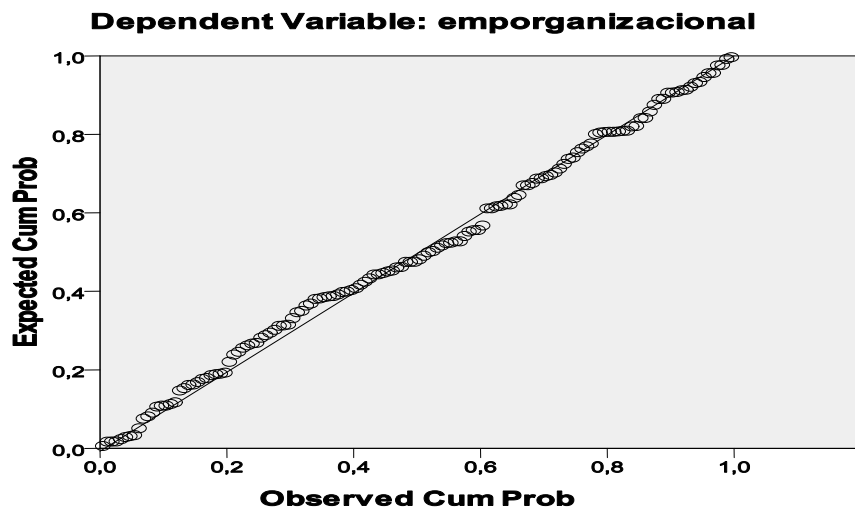
Pela análise da **figura 3**, pode constatar-se a variância constante dos resíduos, pelo que se rejeita a heterocetacidade e se aceita o pressuposto da homocedasticidade. Também a probabilidade associada ao teste Kolmogorov-Smirnov é de 0.2, superior a 0.05, o que nos permite a não rejeição da hipótese da normalidade dos resíduos.

Figura 3-Análise da variância dos resíduos ( homocedasticidade)



Relativamente ao pressuposto da distribuição normal dos erros, também foi averiguado através de um gráfico de probabilidade normal. Como se pode observar na **figura 4**, os erros possuem uma distribuição normal, pois os valores representados neste gráfico distribuem-se mais ou menos na diagonal principal como recomenda Maroco (2007). Conclui-se que se verificam os pressupostos da homocedasticidade pelo que se considera legítimo utilizar a análise da regressão linear.

Figura 4- Distribuição normal dos erros



O modelo de regressão também necessita de ser analisado através dos testes de inferência estatística que nos permitem saber se a relação estimada é significativa, bem como determinar a qualidade das predições feitas. Com esse objectivo, recorreu-se à utilização dos testes F e T e aos valores de R e R<sup>2</sup> (Pestana e Gageiro 2005).

Na tabela 6 apresentam-se os dados relacionados com o modelo da regressão linear múltipla proposto, a fim de determinar se a satisfação profissional, influencia o empenhamento organizacional.

Tabela 6-Dados da regressão linear

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,807	,652	,636	,27497

De acordo com Pestana e Gageiro (2005), a avaliação global do Modelo de regressão pode ser feita através do valor de R, R<sup>2</sup> e do erro-padrão da estimativa. Assim, como se pode observar na Tabela 6, o valor de R mostra que o coeficiente de correlação entre a satisfação profissional e o empenhamento organizacional é de 0,807. Deste modo, a percentagem de variação total no empenhamento explicada pela satisfação (R<sup>2</sup>) é de 65,2 %. Este valor é significativo, pois como se pode observar na tabela da ANOVA (Tabela 7) o valor de F é significativo para um nível de significância de 0,00, o que indica que a satisfação ajuda a reduzir o erro na estimação da variável empenhamento organizacional em 65,2%.

Tabela 7-Tabela da ANOVA para a satisfação e empenhamento

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,829	6	3,138	41,505	,000
	Residual	10,056	133	,076		
	Total	28,885	139			

Assim, a análise permite confirmar a hipótese formulada, ou seja, “A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento organizacional” tal como afirmam Porter *et al.* (1974), Glisson e Durick (1988), Almeer (1995), Knoop (1995), Smith (1996), Al-Aameri (2000), Bull (2005), Ferreira (2005), Tanriverdi (2008), Rutherford (2009), Zhang e Zheng (2009) e Jesus *et al.* (2010), Malik *et al.* (2010).

Seguidamente determinou-se se as variáveis pertencentes à satisfação profissional contribuem de igual forma para o modelo. Os resultados da análise podem ser observados através da Tabela 8.

Tabela 8-Coefficientes da regressão

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,659	,292		2,259	,026
	1-Interaçãoglobal	,369	,038	,580	9,764	,000
	2-Autonomia	,188	,041	,249	4,584	,000
	3-Requisitos no trabalho	,160	,045	,212	3,601	,000
	4-Remuneração	,075	,026	,151	2,916	,004
	5-Status	,102	,039	,148	2,608	,010
	6-Normas Organizacionais	-4,294E-5	,044	,000	-,001	,999

Analisando-se os coeficientes de regressão estandardizados ou “coeficientes beta”, verificou-se que são os factores 1 - Interacção Global, 2 - Autonomia e 3- Requisitos no trabalho, que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento. Observa-se ainda que apenas o factor 6 - Normas organizacionais, não afecta significativamente o empenhamento organizacional (Maroco, 2007).

Pode inferir-se que a Interacção Global, a Autonomia e os Requisitos no trabalho influenciam o empenhamento organizacional na organização de saúde estudada. Estes factores são os que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento, não se confirmando no entanto a influência das normas organizacionais.

Estes resultados confirmam o estudo de Jernigan *et al.* (2002) no que se refere às variáveis da satisfação profissional que têm influência positiva sobre o empenhamento, nomeadamente, a Interacção, autonomia, requisitos no trabalho, remuneração e status profissional. No entanto, nesse estudo, não se confirmou não haver influência das normas organizacionais no empenhamento organizacional.

Com o intuito de testar as Sub-Hipóteses 1.1, 1.2 e 1.3 do Modelo, ou seja, “A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento afectivo”, “A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento normativo” e “A satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento instrumental” e assim medir a intensidade da associação entre as variáveis, satisfação no trabalho e as dimensões do empenhamento, utilizou-se a correlação *R* de Pearson.

Tabela 9-Teste de correlação R de Pearson

Correlações		Satisfação Profissional
Empenhamento Instrumental	Pearson Correlation	<b>,776**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	140
Empenhamento Afectivo	Pearson Correlation	<b>,454**</b>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	140
Empenhamento Normativo	Pearson Correlation	<b>,260**</b>
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	140

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Da análise da **tabela 9**, pode constatar-se que os factores que provocam satisfação no trabalho correlacionam-se positivamente, com o empenhamento instrumental em 0,78, com o empenhamento afectivo em 0,45 e com o empenhamento normativo em 0,26.

Pode concluir-se que existe uma associação linear alta, da satisfação profissional com o empenhamento instrumental, moderada com o empenhamento afectivo e baixa com o empenhamento normativo (Maroco 2007). A análise permite concluir que as sub-hipoteses 1.1, 1.2 e 1.3 se confirmam.

Estes resultados estão de acordo com os estudos de Porter *et al.* (1974), Jernigan *et al.* (2002), Bull (2005), Ferreira (2005), Tanriverdi (2008), Zhang e Zheng (2009) e Jesus *et al.* (2010), que confirmam haver uma relação positiva entre os factores que provocam satisfação no trabalho e as dimensões do empenhamento organizacional.

## 7.4. O Empenhamento Organizacional dos enfermeiros nas Unidades de Tomar, Abrantes e Torres Novas (CHMT)

Para a concretização do 2º objectivo procedeu-se à análise descritiva, nomeadamente às medidas estatísticas de frequências absolutas (*n*); medidas de tendência central - média (*x*) e medidas de dispersão - desvio padrão (*dp*) para se saber as médias do empenhamento organizacional nas Unidades de Saúde estudadas.

A tabela 10 apresenta as médias do empenhamento organizacional nas unidades de saúde estudadas.

Tabela 10-Médias do empenhamento organizacional nas unidades de saúde estudadas

Empenhamento Organizacional			
Unidade	Mean	N	Std. Deviation
Abrantes	<b>4,5305</b>	64	,39956
Tomar	<b>4,7512</b>	37	,51120
Torres Novas	<b>4,7865</b>	39	,44172
Total	4,6601	140	,45586

Assim, observa-se que as médias do empenhamento organizacional nas três unidades são diferentes, apesar de aproximadas, sendo de aproximadamente 4,79 na Unidade de Torres Novas e de aproximadamente 4,75 na Unidade de Tomar e 4,53 na Unidade de Abrantes.

Com o intuito de verificar se as diferenças são significativamente diferentes entre o empenhamento Organizacional dos enfermeiros, nas três unidades de Saúde estudadas, recorreu-se à análise da Variância (ANOVA).

A homogeneidade é um dos pressupostos mais importantes na Análise de Variância (Pestana e Gageiro 2005). Na tabela 11, podem observar-se os resultados do teste da homogeneidade de Levene para o empenhamento organizacional. Ao analisar-se a homogeneidade da variância dos enfermeiros que trabalham nas três unidades, verificamos que a variância é homogénea para as médias do empenhamento organizacional das três Unidades estudadas.

Tabela 11-Teste de homogeneidade da variância para o empenhamento

Empenhamento Organizacional			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,001	2	137	,370

Como tal, foi cumprido o principal pressuposto necessário para a realização da Análise de Variância (ANOVA). Da análise da ANOVA (Tabela 12), verifica-se que existem diferenças significativas relativamente ao empenhamento organizacional nas três Unidades estudadas, para um nível de significância de 0,005.

Tabela 12-Teste de análise da variância (ANOVA) para o empenhamento

Empenhamento Organizacional					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,005	2	1,003	5,110	,007
Within Groups	26,880	137	,196		
Total	28,885	139			

A análise efectuada permite concretizar o segundo objectivo deste trabalho, de seguida ir-se-á analisar se existem diferenças na Satisfação Profissional dos enfermeiros nas três unidades.

## 7.5. A Satisfação Profissional dos enfermeiros nas Unidades de Tomar, Abrantes e Torres Novas (CHMT)

Para a concretização do terceiro objectivo, procedeu-se de igual forma à análise descritiva para se estudar as médias da satisfação profissional nas Unidades de Saúde estudadas. A tabela 13 apresenta as médias da satisfação profissional dos enfermeiros no CHMT.

Tabela 13-Médias da satisfação profissional nas unidades de saúde estudadas

Satisfação Profissional			
Unidade	Mean	N	Std. Deviation
<b>Abrantes</b>	<b>4,0205</b>	64	,30675
<b>Tomar</b>	<b>4,1793</b>	37	,40833
<b>Torres Novas</b>	<b>4,2212</b>	39	,37197
Total	4,1184	140	,36335

Como se pode observar pelos resultados da **tabela 13**, as médias da satisfação profissional nas três unidades são diferentes, sendo 4,22 na Unidade de Torres Novas, de 4,18 na Unidade de Tomar e 4 na Unidade de Abrantes.

Com o intuito de verificar se as disparidades encontradas são significativamente diferentes, entre a satisfação profissional dos enfermeiros, nas três unidades de Saúde estudadas, testou-se o pressuposto da Homogeneidade da Variância e depois procedeu-se à realização da análise de variância (ANOVA). Na **tabela 14**, podem observar-se os resultados do teste da homogeneidade de Levene para a satisfação profissional. Ao analisar-se a homogeneidade da variância dos enfermeiros que trabalham nas três unidades, verificamos que a variância é homogênea para as médias da satisfação profissional das três unidades estudadas.

Tabela 14-Teste de homogeneidade da variância para a satisfação

Satisfação Profissional			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,351	2	137	,263

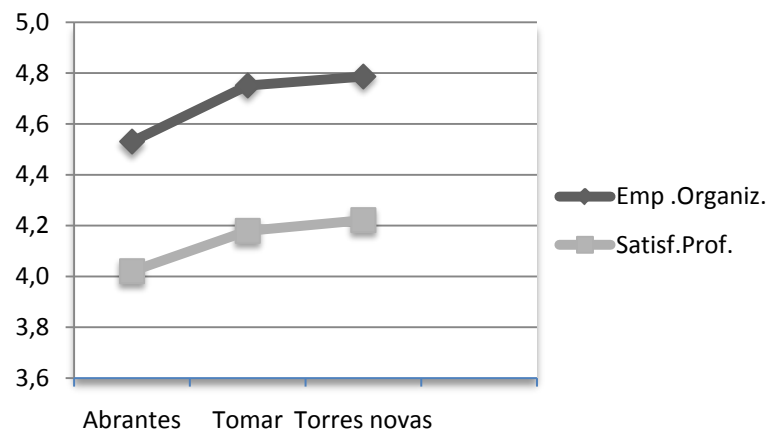
Assim, foi cumprido o pressuposto necessário para a realização da análise da variância ANOVA. NA **tabela 15**, pode observar-se a análise da variância ANOVA, concluindo-se que existem diferenças significativas nas médias da satisfação profissional nas três unidades estudadas, para um nível de significância de 0,005.

Tabela 15-Teste da análise da variância (ANOVA) para a satisfação

Satisfação Profissional					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,163	2	,582	4,636	,011
Within Groups	17,188	137	,125		
Total	18,351	139			

Na sequência dos resultados encontrados, esquematiza-se de seguida na **figura 5**, as médias do empenhamento Organizacional e da satisfação profissional dos enfermeiros, para as três Unidades. Pode concluir-se, que no global os inquiridos estão moderadamente satisfeitos profissionalmente, porém, estão empenhados na organização num nível superior ao médio. Relativamente às três unidades de saúde, os enfermeiros da Unidade de Torres Novas demonstram estar mais satisfeitos profissionalmente e empenhados na organização, seguidos dos enfermeiros da Unidade de Tomar, e por último dos enfermeiros da Unidade de Abrantes.

Figura 5- Médias do empenhamento e da satisfação profissional nas três Unidades



Pode inferir-se que as diferenças existentes entre as três unidades, relativamente à satisfação profissional e ao empenhamento organizacional dos enfermeiros, poderão ser eventualmente explicadas, pelo facto das Unidades de Torres Novas e Tomar serem unidades de Saúde, com instalações recentes, confortáveis, e com bons recursos materiais e equipamentos. Estes aspectos poderão contribuir para que os inquiridos se encontrem mais empenhados e satisfeitos, que na unidade de Abrantes.

Os resultados poderão ainda ser fundamentados nos estudos de Obadara (2008); Jesus *et al.* (2010); Ahmad e Oranye (2010) ao inferirem que as percepções favoráveis da cultura e do clima organizacional induzem os colaboradores a tornarem-se mais empenhados, levando-os a sentirem maiores níveis de satisfação com o trabalho.

Por sua vez no estudo de Ferreira (2005), a percepção dos empregados, acerca do suporte organizacional, é baseada na sua opinião global a respeito dos valores da organização e do seu contributo para o seu bem-estar. Para a autora, os profissionais de saúde com um “melhor acompanhamento” e “maior apoio percebido” têm comportamentos mais positivos relacionados com o trabalho e empenham-se mais fortemente na Organização.

Também Riggle *et al.* (2008), demonstraram no seu estudo a importância da percepção do suporte organizacional no empenhamento organizacional, ao concluírem que a percepção de suporte organizacional dos empregados teve uma forte correlação positiva com o empenhamento organizacional e com a satisfação profissional.

Zhang e Zheng (2009) referem também que os valores culturais influenciam as atitudes dos grupos, ou seja, a forma como as pessoas traduzem a satisfação no trabalho e se empenham na organização. Os autores concluíram no seu estudo, que as pessoas com uma cultura mais tradicional tendem a transferir a sua satisfação profissional num empenhamento mais forte, do que as pessoas culturalmente menos tradicionais.

Partilhando das opiniões anteriores e, sendo o CHMT uma organização de Saúde constituída por três Unidades, com particularidades distintas, quer sociais, quer culturais e contextos de trabalho diferentes, justificam-se assim as diferenças encontradas, relativamente à satisfação e ao empenhamento Organizacional.

## **8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES**

### **8.1. Conclusões**

A presente investigação teve como objectivos perceber a influência da satisfação profissional no empenhamento organizacional dos enfermeiros no CHMT e comparar o empenhamento organizacional e a satisfação profissional dos enfermeiros nas Unidades de Tomar, Abrantes e Torres Novas (CHMT).

Para operacionalizar os objectivos definidos, testar as hipóteses formuladas e responder à questão de investigação, optou-se por um estudo quantitativo descritivo e correlacional. Aplicou-se um questionário a uma amostra de 140 enfermeiros que trabalhavam nos serviços de Medicina e Cirurgia das três Unidades do Centro Hospitalar do Médio Tejo.

Deste estudo surgiram algumas conclusões que se crê poderem contribuir para aprofundar esta temática e de alguma forma compreender a forma como os profissionais de saúde, em particular os enfermeiros, se sentem satisfeitos e se empenham na organização onde trabalham, pois é aceite que o empenhamento, favorece comportamentos positivos e de produtividade, promovendo os cuidados de qualidade.

Apesar dos vários estudos existentes relativamente a esta temática, o conhecimento ainda é limitado, pelo que este trabalho se considera pertinente, sobretudo na área da saúde. Saliencia-se ainda, o contributo deste estudo pela utilização de constructos de satisfação profissional, que são específicos para a profissão de enfermagem, permitindo desta forma vir a suportar algumas medidas relacionadas com a gestão do trabalho e dos enfermeiros, quer no sentido de atender às suas especificidades, quer no sentido de se ter em conta factores organizacionais que possam promover um maior empenhamento e satisfação.

Considera-se que este trabalho torna-se ainda relevante, na medida em que permite avaliar e implementar mudanças na organização estudada, conduzindo à prestação de cuidados de saúde de qualidade, e conseqüentemente, a um maior grau de satisfação e empenhamento dos seus profissionais.

Do estudo desenvolvido foi possível ficar a saber que os factores que mais influenciam o nível de satisfação profissional dos enfermeiros foram: os requisitos no trabalho, a interacção global e as normas organizacionais. Os de menor satisfação foram: o status profissional, a autonomia e a remuneração.

Pela análise descritiva das variáveis da satisfação profissional inferiu-se que existe um nível médio de satisfação, relativamente aos requisitos no trabalho, interacção global, normas organizacionais, status profissional e autonomia. A componente remuneração, foi considerada

claramente a de maior insatisfação. Pode concluir-se que os inquiridos se sentem medianamente satisfeitos em termos profissionais (4).

Nas dimensões relacionadas com o empenhamento organizacional, verificou-se que os tipos de empenhamento predominantes foram o normativo e o afectivo, com médias de 4,9. Este facto comprova, que os inquiridos estão na organização para a qual trabalham, porque o desejam e gostam (empenhamento afectivo), e aí permanecem porque acham que é correcto fazê-lo, mantendo assim, um sentimento de lealdade com a organização (empenhamento normativo). O tipo de empenhamento com a média mais baixa foi o instrumental (4,2).

Segundo a literatura, esta situação é a ideal para as organizações, pois, são estes os trabalhadores mais fiéis, que têm uma atitude positiva em relação aos seus empregos e estão sempre disponíveis para fazer mais, quando necessário. Concluiu-se que a organização de saúde estudada, possui uma equipa de enfermagem com potencial para conseguir elevar os seus níveis de desempenho individual, e assim, conseguir otimizar os resultados organizacionais.

Ao nível do empenhamento global, pode concluir-se que os inquiridos, estão a um nível superior ao valor médio da escala empenhados na organização (4,7).

Relativamente à relação existente entre a satisfação profissional e o empenhamento Organizacional, concluiu-se que existe uma correlação positiva alta entre estas duas variáveis.

No que respeita à hipótese que admitia que a satisfação no trabalho influencia positivamente o empenhamento organizacional, comprovou-se na totalidade.

No que se refere às variáveis pertencentes à satisfação profissional, analisou-se a sua contribuição para o empenhamento organizacional dos inquiridos. Verificou-se que a Interacção Global, a Autonomia e os Requisitos no trabalho influenciam o empenhamento organizacional na organização de saúde estudada. Estes três factores são os que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar a influência sobre o empenhamento. Não se confirmou, no entanto, a influência das normas organizacionais.

Relativamente às sub-hipóteses do modelo, que admitiam que a satisfação no trabalho influenciava de forma positiva as três dimensões do empenhamento, confirmaram-se na totalidade.

Concluiu-se ainda, que existe uma associação linear alta da satisfação com o empenhamento instrumental, moderada com o empenhamento afectivo e baixa com o empenhamento normativo.

Quanto ao empenhamento organizacional, a média mais elevada foi constatada na Unidade de Torres Novas (4,79) seguindo-se a Unidade de Tomar (4,75) e por último a Unidade de Abrantes (4,53).

No que se refere à satisfação profissional, a média mais elevada, é analogamente referente à Unidade de Torres Novas (4,22), seguindo-se a unidade de Tomar (4,18) e por último a Unidade de Abrantes (4,02).

Fazendo uma análise comparativa entre as três unidades da Organização de Saúde estudada sobre o empenhamento organizacional e a satisfação profissional dos inquiridos, pode inferir-se que os enfermeiros estão moderadamente satisfeitos e empenhados na organização havendo, no entanto, diferenças significativas nas três Unidades.

Pode concluir-se que os enfermeiros da Unidade de Torres Novas demonstram estar mais satisfeitos profissionalmente e empenhados na organização, seguidos dos enfermeiros da Unidade de Tomar, e por último dos enfermeiros da Unidade de Abrantes.

Pelo exposto pode afirmar-se que os objectivos iniciais propostos foram atingidos.

Numa fase conturbada das organizações, em que a atenção sobre o comportamento organizacional é quase oculta, torna-se imperativo um investimento das Administrações Hospitalares nos seus colaboradores. No que diz respeito à enfermagem, os órgãos de gestão devem promover a qualidade do desenvolvimento profissional dos enfermeiros, intensificar a sua relação com a Instituição e reconhecer a relevância da profissão.

Sugere-se a existência de projectos que promovam a autonomia e a satisfação na função dos enfermeiros, dos quais se destacam alguns pontos importantes: participação nas decisões da organização, formação adequada para aumentar os seus conhecimentos e competências, garantir que os trabalhadores têm todos os recursos de que necessitam para executar o seu trabalho, a delegação de poderes, o estabelecimento de mecanismos de recompensa através de incentivos, a inovação dos materiais e equipamentos. Estes são sem dúvida aspectos que de facto conduziriam a uma maior satisfação e empenhamento organizacional dos profissionais.

## **8.2. Limitações e Sugestões da Investigação**

Neste trabalho, como em qualquer outro, existem algumas limitações, nomeadamente o facto de só terem sido inquiridos colaboradores de unidades pertencentes ao mesmo agrupamento hospitalar. Assim, sugere-se a realização de novos estudos em diferentes contextos da prática de enfermagem, por exemplo em instituições privadas, a fim de possibilitar possíveis comparações com os resultados a que se chegou.

Seria igualmente importante, ter em conta o tipo de serviço hospitalar, e estabelecer um estudo comparativo, de forma a estudar as diferenças em termos destes dois constructos, entre enfermeiros que trabalham em unidades generalistas e os que trabalham em unidades especializadas.

Devido à complexidade da relação dos constructos empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho, propõe-se a continuação do trabalho actual, utilizando modelos estatísticos mais robustos (i.e. modelos de equações estruturais) para avaliar o modelo apresentado, ou ainda, outros modelos concorrentes.

Refira-se que a amostra não contemplou enfermeiros especialistas ou enfermeiros chefes. Uma análise dos resultados por categoria profissional poderia revelar-se interessante, no que se reporta à possibilidade de diferentes intensidades sentidas, em termos de empenhamento organizacional e satisfação profissional.

Não se pode negar ainda o provável enriquecimento de que o estudo beneficiaria se para além da abordagem quantitativa tivesse sido realizada, também uma abordagem qualitativa, facto que permitiria entender a experiência de se estar empenhado na organização e satisfeito na profissão, do ponto de vista dos inquiridos, tendo em consideração as especificidades da organização onde trabalham.

Embora exista literatura em português no âmbito do empenhamento organizacional e da satisfação profissional, sobre a relação entre estes dois constructos no contexto da enfermagem, a literatura é aparentemente inexistente. Este facto dificultou a comparação de resultados com outros estudos desenvolvidos em Portugal, limitando assim a discussão dos resultados. Torna-se necessário que investigações futuras devam não só envolver a satisfação profissional e o empenhamento organizacional, mas também possam incluir outras variáveis como o desempenho profissional, a liderança, o absentismo, a intenção de abandonar a organização e a profissão de enfermagem.

Estas são algumas pistas com as quais se espera abrir novos horizontes de estudo e assim poder contribuir para ampliar o conhecimento destas temáticas.

## 9. BIBLIOGRAFIA

Ahmad N. e Oranye N.O. (2010) - "Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England", *Journal of Nursing Management*, 18 (5) pp.582-591.

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

Allen, N. e Meyer, J. (1996) - "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behaviour*, 49 (3), pp.252-276.

Almeer A. (1995) - "The Relationship between Job Stress, Organizational Commitment, Performance, Job Satisfaction, and demographic factors", *Journal of Public Administration*, 35, pp. 207-249.

Al-Aameri, Ahmed, (2000) -"Job satisfaction and organizational commitment for nurses", *Saudi Medical Journal*, Vol. 21(6) pp. 531-535.

Andrade, L. M. (2001) - "A Satisfação Profissional Nos Enfermeiros De Pediatria". Tese apresentada para grau de Mestre em Ciências De Enfermagem, Faculdade de Medicina da Universidade do Porto.

Baugh, S. e Roberts, R. (1994) -"Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementing?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41, pp.108-114.

Bull, I. (2005) - "The relationship between Job satisfaction and Organizational commitment amongst high school teachers in disadvantaged areas in the western cape" thesis submitted for the degree of magister Artium at the University of the Western Cape.

Cabral-Cardoso, C. (2000) - "*Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*". In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, Lisboa: Dom Quixote, pp. 225-249.

Chu, Cheng-I; Hsu, Yao-Feng (2011) - " Hospital Nurse Job Attitudes and Performance: The Impact of Employment Status", *Journal of Nursing Research*, Volume 19 - Issue 1 - pp. 53-60

Coda, R. (1996) - "Sentido do trabalho: Motivação e Satisfação nas Organizações", *Revista Profissionalização - O Diferencial da competitividade*. Banco do Brasil, Novembro.

Coda, R. e Fonseca, G: F. (2004) - "Em busca do significado do trabalho: Relato de um estudo qualitativo entre executivos", *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, Ano 6, Nº 14 Abril.

Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. e Cardoso, C. (2004) - "*Manual de comportamento organizacional e gestão*". Lisboa: Editora RH.

Duarte, Márcia Marina R. (2004) - "O empenhamento Organizacional e o Empenhamento profissional dos Enfermeiros: Conflito ou complementaridade?" Tese apresentada para grau de mestre em gestão de recursos humanos. Universidade do Minho, Braga.

Faria, B.(2009) - "Qualidade de vida do enfermeiro no exercício profissional e os seus reflexos na satisfação profissional" Monografia apresentada para o grau de licenciatura em Enfermagem, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Ferreira, J. M.; Neves, J. ; Caetano, A. (2001) - "*Manual de Psicologia das Organizações*". Lisboa: Editora McGrawHill.

Ferreira, Maria M. F. (2005) - "Empenhamento Organizacional de Profissionais de Saúde em Hospitais com diferentes Modelos de Gestão?" Tese apresentada para grau de Doutor em ciências empresariais, Área de organização e políticas empresariais Universidade do Minho. Braga.

Ferreira e Martinez (2008) - "*Manual de Diagnóstico e Mudança organizacional*", Editora RH, Lda, 1ª edição.

Fortin, Marie-Fabienne (1999) - "*O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*". Loures: Lusociência.

Gil, A. (1999) "*Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*", S. Paulo: Atlas - 5ª Edição

Glisson, C. e Durick, M. (1988) - "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations", *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), pp. 6181.

Graça, L. (1999) - *Satisfação Profissional: O melhor do SNS Somos Nós*. <http://www.ensp.unl.pt/lgraça>. Consultado a 24 de Maio de 2010.

Jernigan, I.E.; Beggs, Joyce M.; Kohut, Gary (2002)- " Dimensions of Work satisfaction as predictors of Commitment Type", *Journal of Managerial Psychology*, vol.17, nº 7, pp.564-579.

Jesus, M. ; Leal, S.; Vivas, C. (2010) - "Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo de caso", Trabalho de fim de curso da Licenciatura em Gestão de Empresas, Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Instituto Politécnico de Santarém.

Karsh, B; Booske; B.C.; Sainfort (2005) - "Job and Organizational determinants of nursing home employee commitment, Job satisfaction and intent to turnover", *Ergonomics*, V.48, nº 10, pp.1260-1281.

Knoop R.(1995)- "Relationships among Job Involvement, Job satisfaction and Organizational Commitment for Nurses" *Journal Psychol*; 29,pp. 643-649.

Leite, Regina M. Oliveira (2006) - "O empenhamento dos Indivíduos nas Organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra laborais", Tese de doutoramento em ciências empresariais, Universidade do Minho.

Lino M.M. (1999) - "Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI. Adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction", Tese apresentada para grau de mestre em enfermagem, Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Lino M.M. (2004) - "Qualidade de vida e satisfação profissional dos enfermeiros na Unidade de Terapia Intensiva", Tese de Doutoramento em enfermagem, Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Malik, M.; Nawab,S.; Naeem, B.; Danish R.(2010)- " Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan", *International Journal of Business and Management* Vol. 5, Nº 6.

Maroco J. (2007)- " *Análise estatística com utilização do SPSS*", Lisboa: Edições Silabo, 3ª edição.

McFarlane, L. e Tetrick, L.E. (1991) - "A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp.637.

Meyer, J.; Allen, N.; Smith, C. (1993) - "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualisation", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp.538-551.

Meyer, J. e Allen, N. (1997) - "*Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*", Sage Publications.

Mowday, R.T.; Steers, R.M.; Porter, L.W. (1979) - "The Measure of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, (14)2, pp.224-247.

Nascimento J.; Lopes A.; Salgueiro M. (2008) - "Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português", *Comportamento organizacional e gestão*, VOL. 14, Nº 1, pp. 115-133.

Neto, Félix (2000) - "*Psicologia Social*", Universidade Aberta, Volume I e II.

Observatório Nacional de Recursos Humanos.

<http://www.onrh.org/index.php consultado a 30/05/2010>

Obadara, Olabanji (2008) - "The influence of organizational climate and culture on Workers Job satisfaction and commitment", *Journal of Research in National Development*, vol 6 nº 2.

O'Reilly, C. e Chatman, J. (1986) - "Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 492-499.

Peltier, James W.; Boyt, Thomas; Schibrowsky, John A.; Westfall, John (1999) - "Using Relationship Marketing to Develop and Sustain Nurse Loyalty: A Case of a Rural Health Care Institution," *Journal of Health and Human Service Administration*, 22 (1), pp. 83-104.

Peltier, J.; Nill, A.; Schibrowsky, J.A. (2003) - "Internal Marketing, Nurse Loyalty and Relationship Marketing: An Exploratory Study of German Nurses", *Health Marketing Quarterly*, Vol. 20(4).

Pestana, M. e Gageiro, J. (2005) - "*Análise de Dados para Ciências Sociais - a complementaridade do SPSS*", Lisboa, Edições Sílabo - 4ª Edição.

Pletcher, Gary (2000) - "The employee - patient-profit chain in a traditional for-profit Hospital a longitudinal case study", A dissertation presented in partial fulfilment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Capella University.

Pool, S. e Pool, B. (2007) - "A management development model; Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization". *The Journal of Management Development*, Bradford: Vol. 26, nº 4; pp. 353.

Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; Boulian, P. (1974) - "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.

Riggle, R.J.; Edmondson, R.D.; Hansen, John (2009) - "A meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research", *Journal of Business Research*, 62, pp. 1027-1030.

Rutherford Brian; Boles James; Hamwi alexander; Madupalli, R. ; Rutherford, Leann (2009)- "The Role of the seven dimensions of Job satisfaction in salesperson`s, attitudes and behaviors", *Journal of Business Research*, 62, pp. 1146-1151.

Salancik, G. (1979) - "Commitment and the control of organizationa1 behavior and belief", In R. Steers e L. Porter (Orgs.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, pp. 318-325.

Santos, Daniela M. N. (2008) - "A influência do Empenhamento Organizacional e profissional dos Enfermeiros nas estratégias de gestão de conflito", Tese apresentada para grau de mestre em gestão dos serviços de saúde. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Schermerhom, J., Hunt, J. e Osbom, R. (1999) - "*Fundamentos de Comportamento Organizacional*", Porto Alegre: Bookman, 2ª Edição.

Seco, G. (2000) - "A satisfação na actividade docente". Coimbra: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Tese de Doutoramento.

Silva, R.; Beck C.; Guido L.; Lopes, L.; Santos J. (2009) - "Análise quantitativa da satisfação profissional dos enfermeiros que actuam no período nocturno", *Texto e Contexto Enfermagem*, nº 18 Abril-Junho, pp. 298-305.

Smith D. (1996) - "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Hosp Health Serv Adm* 41: 160-174.

Spector, Paul E. (2002) - "*Psicologia nas Organizações*", São Paulo: Editora Saraiva, 2ª Edição.

Stamps, Paula L. (1997) - "Nurses and Work satisfation: an índex for measurement", Chicago: *Health Administration Press*, 2ª edição.

Steers, R.; Mowday, R.; Shapiro, D. (2004)- "Introduction to special topic forum the future of work motivation theory". *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 379-387.

Tanriverdi, Haluk (2008)- "workers` job and organizacional Commitment: mediator variable Relationship of organizational Commitment factors", *The Journal of American Academy*, Cambridge: Vol. 14, nº 1, pp. 152-163.

Tavares, S. (2001) - " Vinculação dos indivíduos às organizações", In J. Ferreira, J. Neves e A Caetano (Orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora: McGrawHill, pp. 307-333.

Weiss, Majorie D.; Pettengil, Marian M. I.; Kay Savik; Kjervik, D. K. (1990) - "The Exposition as a Marketing Strategy", *Nursing Management*, 21 (9), pp. 54-58.

Welsch, H. e LaVan, H. (1981)- "Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate", *Human Relations*, 34 (12), pp.1079-1089.

Zhang, Jin; Zheng Wei (2009)- " How Does Satisfaction Translate into Performance? An examination of Commitment and cultural values", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, nº 3, pp. 331-351.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I - QUESTIONÁRIO**

**ANEXO II- PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO  
QUESTIONÁRIO**