



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO COM AS  
RECOMPENSAS, COMPROMETIMENTO**

**ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM  
ESTUDO NO SETOR DA HOTELARIA EM QUATRO HOTÉIS  
NA REGIÃO DE LISBOA**

**LAURO SIMÕES ANDRADE**

**OUTUBRO-2015**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**A RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO COM AS  
RECOMPENSAS, COMPROMETIMENTO**

**ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM  
ESTUDO NO SETOR DA HOTELARIA EM QUATRO HOTÉIS  
NA REGIÃO DE LISBOA**

**LAURO SIMÕES ANDRADE**

**ORIENTAÇÃO:**

**MESTRE MARIA DEL PILAR CONDE**

**OUTUBRO-2015**

## **Resumo**

Muitos dos esforços da Gestão de Recursos Humanos se centram no desenvolvimento de políticas e procedimentos que promovam a satisfação dos seus colaboradores, sobretudo pela estreita relação desta com o comprometimento individual e o desempenho global das organizações. Neste sentido, é relevante estudar em que medida os colaboradores se encontram satisfeitos com o sistema de recompensas vigente e com o trabalho e, de que modo essa satisfação afeta o seu comprometimento com a organização.

O setor da hotelaria constitui um interessante trabalho sobre esta temática na medida em que, por um lado, possui algumas especificidades que o tornam pouco atraente em termos de emprego, nomeadamente, a forte sazonalidade associada a baixos níveis salariais e uma pesada carga horária o que tende a afetar negativamente a satisfação dos seus colaboradores e, por outro lado, depende largamente da atitude e investimento pessoal dos colaboradores para garantir a eficiência e eficácia do serviço prestado aos clientes.

Partindo de uma amostra de 229 trabalhadores do setor da hotelaria na região de Lisboa, desenvolveu-se um estudo quantitativo para avaliar a satisfação dos colaboradores quer com o sistema de recompensas quer com o trabalho em geral e a relação entre essas medidas de satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Os participantes no estudo mostraram estar satisfeitos quer com as recompensas intrínsecas quer com as extrínsecas que lhes são atribuídas. Verificou-se que a satisfação global com o trabalho estava associada às três componentes do comprometimento organizacional, nomeadamente, o comprometimento normativo, o comprometimento afetivo e o comprometimento calculativo. Os resultados deste estudo empírico apontaram para uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e o comprometimento afetivo e normativo. Diferenças ao nível do género e idade foram associados a diferenças na satisfação e no comprometimento organizacional. As mulheres apresentaram valores mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, bem como nas três componentes do comprometimento organizacional. Os trabalhadores mais novos apresentaram níveis mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e os colaboradores mais antigos apresentaram um índice mais elevado de comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Comprometimento Afetivo; Comprometimento Normativo, Comprometimento Calculativo; Recompensas Extrínsecas; Recompensas Intrínsecas; Satisfação no Trabalho.

## **Abstract**

Many efforts of the Human Resource Management focus on the development of policies and procedures and those promote the satisfaction of the employees, particularly by the close relationship of this with the individual commitment and the overall performance of the organizations. In this sense, it is relevant to study the extent to which employees are satisfied with the current reward system in particular and the work, in general, how the satisfaction affects their commitment with the organization.

The hospitality industry is an interesting case study on this subject, the extent that has some special features that make it unattractive in terms of employment, in particular, the strong seasonality associated with low wages and a heavy workload which tends to adversely affect the satisfaction of its employees, it depends largely on the attitude of employees and personal investment to ensure the efficiency and effectiveness of service provided to the guests.

We used a sample of 229 workers in the hospitality industry in the Lisbon region, a quantitative study was developed to evaluate employee satisfaction with either the reward system or with the work in general and the relationship between these measures of satisfaction and commitment of employees.

The participants in the study showed to be satisfied with either extrinsic or intrinsic rewards allocated to them. It was found that overall job satisfaction was influenced by three components of organizational commitment, namely, normative commitment, affective commitment and calculative commitment. The results of this empirical study indicated a positive relationship between satisfaction with the extrinsic rewards and intrinsic rewards and affective commitment and normative commitment. Differences in terms of gender and age were associated with differences in terms of satisfaction and organizational commitment. The women had higher levels of satisfaction with extrinsic and intrinsic rewards even as the three components of organizational commitment. The younger employees had higher levels of satisfaction with extrinsic and intrinsic rewards and the older employees had a higher rate of organizational commitment.

**Keywords:** Affective Commitment; Normative Commitment; Calculative Commitment; Extrinsic Rewards; Intrinsic Rewards; Job Satisfaction.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer à Professora Mestre Maria del Pilar Conde pela notável orientadora que foi, desde o início conseguiu motivar-me para a concretização deste trabalho. À sua disponibilidade e transmissão de conhecimento, foram muito importantes para que tudo corresse da melhor forma. Um muito obrigado.

Às empresas e aos colaboradores que me ajudaram e contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha família e minha namorada Denise Lau pelo amor e incentivo.

Aos meus colegas do ISEG pela partilha de informação e a apoio.

## Conteúdo

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1 Recompensas Intrínsecas versus Extrínsecas .....	3
2.2 O Comprometimento Organizacional .....	5
2.3 A Satisfação no Trabalho.....	7
2.3.1 A Importância das Recompensas na Satisfação no Trabalho.....	9
2.3.2 Possíveis Relações entre Recompensas, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional .....	10
2.3.3 Possíveis Relações entre Características Demográficas e Satisfação no Trabalho .....	13
3. Metodologia.....	15
3.1 Hipóteses de Investigação.....	16
3.2 Amostra do Estudo.....	19
3.3 Instrumentos de Medida.....	20
3.3.1 Características Demográficas .....	20
3.3.2 Satisfação com as Recompensas .....	20
3.3.3 Satisfação no trabalho .....	21
3.3.4 Comprometimento Organizacional .....	21
4. Análise de Resultados.....	21
4.1 Análise de Fiabilidade das Escalas .....	22
4.2 Índice Sintéticos.....	23
4.3 Análise Descritiva.....	23
4.4 Análise de Correlações .....	25
4.5 ANOVA e <i>Test-t de Student</i> .....	28
5. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	38
5.1 Conclusões e Contributos do Estudo .....	38
5.2 Limitações do Estudo.....	41
5.3 Recomendações para Investigação Futura .....	41
Bibliografia.....	42
Anexo I - Questionário Anexo.....	55
Anexo II – Tabelas Estatísticas .....	60

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Coeficiente de Fiabilidade.....	22
Tabela 2 – Índice Sintéticos.....	24
Tabela 3 – Estatística Descritiva .....	25
Tabela 4 - Correlações.....	27
Tabela 5 - Correlação entre Recompensas Extrínsecas e Comprometimento Organizacional.....	
	26
Tabela 6 - Correlação entre as Recompensas Intrínsecas e Comprometimento Organizacional.....	
	27
Tabela 7 - Correlação entre Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional .....	
	28
Tabela 7 - Género .....	29
Tabela 8 - Idade .....	30
Tabela 9 - Tempo de Experiência.....	32
Tabela 10 – Departamento.....	34

## **1. Introdução**

A satisfação dos seus colaboradores é particularmente relevante para qualquer organização na medida em que se encontra associada a maiores níveis de desempenho. A indústria hoteleira não constitui exceção até porque, tratando-se de um setor de atividade orientado para os clientes, a qualidade do serviço prestado está fortemente associada ao empenho individual de cada colaborador. A quantidade de esforço que um colaborador despense para realizar os objetivos do hotel depende, sobretudo, do colaborador acreditar que este esforço irá levar à satisfação de suas próprias necessidades e desejos (Simons e Enz, 1995). Assim, o sucesso nesta atividade depende muito de os gestores perceberem aquilo que os seus colaboradores desejam.

A satisfação no trabalho tem recebido uma grande atenção por parte dos investigadores devido ao seu impacto sobre o comprometimento organizacional o qual por sua vez tem vindo a ser associado ao desempenho individual e organizacional. A indústria hoteleira emprega milhões de pessoas por todo o mundo e há cada vez mais evidências que sugerem que as organizações podem melhorar o comprometimento dos seus colaboradores através da atribuição de recompensas quer intrínsecas quer extrínsecas (Malhotra, Budhwar e Prowse, 2007).

Condições de trabalho como baixas remunerações, características de trabalho rígidas (Bustamam, Teng e Abdullah, 2014), longas horas de trabalho, sazonalidade, tarefas de trabalho com pouca relevância (Radzi, Ramley, Salehuddin, Othman e Jalis, 2009), sobrecarga de trabalho, reduzida segurança no trabalho entre outras tornam o setor da hotelaria pouco atraente e contribuem para a insatisfação com o trabalho, levando a uma elevada taxa de rotatividade (Yih e Htaik, 2011). Os gestores atentos devem encontrar formas eficazes de aumentar a satisfação dos seus colaboradores operacionais e melhorar o seu desempenho (Karatepe e Uludag, 2006).

Assim, dadas as características inerentes a este setor, torna-se relevante tentar perceber a importância da satisfação com as recompensas intrínsecas e extrínsecas tendo em vista um maior comprometimento organizacional e satisfação no trabalho no setor da hotelaria. A pertinência deste estudo prende-se com o objetivo de contribuir para a literatura já existente e facultar informações que poderão ajudar a gestão de recursos humanos a desenvolver melhores políticas e práticas para manter os colaboradores mais



satisfeitos e comprometidos no seu local de trabalho, em particular, em quatro empresas do setor da hotelaria na região de Lisboa.

As questões de partida que orientaram o presente estudo são:

- a) Em que medida diferentes tipos de recompensas (extrínsecas e intrínsecas) podem afectar os diferentes níveis de comprometimento organizacional, nomeadamente, afetivo, normativo e calculativo?
- b) Que tipo de recompensa contribui mais para a satisfação dos colaboradores na hotelaria?
- c) Qual a relação entre os três níveis de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e a satisfação no trabalho?
- d) Em que medida podem as variáveis demográficas estarem associadas à satisfação dos colaboradores com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho?

O presente estudo está subdividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução. No segundo capítulo faz-se a revisão bibliográfica sobre o estado da arte dos principais conceitos estudados, designadamente, recompensas intrínsecas e extrínsecas, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. O terceiro capítulo fala sobre a metodologia que inclui as hipóteses de investigação, amostra do estudo e instrumentos de medida. O quarto capítulo é sobre a análise de resultados. O quinto capítulo apresenta as conclusões, contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

## **2. Revisão de Literatura**

Neste capítulo procura-se apresentar uma revisão bibliográfica sobre os principais tópicos em matéria de recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Procuraremos identificar as possíveis relações entre os três tópicos acima referidos, baseando-nos, sempre que possível, em estudos desenvolvidos no setor da hotelaria.

### **2.1 Recompensas Intrínsecas versus Extrínsecas**

A gestão de um sistema de recompensas eficiente e adequado para a organização é essencial para a gestão de recursos humanos (Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton, 1985; Hendry e Pettigrew, 1990). Do ponto de vista organizacional o objetivo de um sistema de recompensas é atrair, motivar e reter os colaboradores de alta qualidade (Armstrong, 2006; Gomez-Mejia, Balkin e Cardy, 2004; Lawler, 1990).

Segundo Lawler (1990) na conceção de um sistema de recompensas a organização deve focar-se nos comportamentos individuais, bem como os organizacionais, dado que ambos são fulcrais para que as organizações sejam bem-sucedidas. Um sistema de recompensas eficaz pode aumentar o desempenho organizacional assim como os comportamentos que são recompensados são mais propensos a serem realizados da melhor forma (Schneider, Godfrey, Hayes, Huang, Lim, Nashii, Raver e Ziegert, 2003). Para Armstrong (2009) a gestão de recompensas está relacionada com a formulação e implementação de estratégias e políticas, a fim de recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e em consonância com o seu valor para a organização.

As preferências de recompensas dos colaboradores foram estudadas em vários contextos (Cable e Judge 1994; Chiang e Birtch 2007; Chiu, Luk e Tang 2002; Kanungo e Mendonça, 1988). Em particular, no contexto organizacional as recompensas referem-se a todos os benefícios que os trabalhadores recebem através dos seus postos de trabalho (Kalleberg, 1977), constituindo fatores determinantes para as atitudes em relação ao trabalho do colaborador, tais como, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (Herzberg, 1966).

Há várias maneiras de classificar os tipos de recompensas bem como as preferências individuais dos colaboradores por cada tipo de recompensas. Vários autores (Pe.

Schuler e Jackson, 1996; Armstrong, 1999) distinguem dois tipos de recompensas: as recompensas financeiras (extrínsecas) e as não-financeiras (intrínsecas). As recompensas financeiras e as não-financeiras produzem efeitos diferenciados e, quando utilizadas de forma eficaz podem atingir uma ampla gama de dimensões de desempenho (Lawler, 2000).

As recompensas financeiras são consideradas extrínsecas, pois dizem respeito aos reforços externos de natureza monetária. Estas incluem benefícios diretos, como por exemplo salário base e benefícios indiretos, como por exemplo programas de benefícios da empresa (Chiang e Birtch, 2006). Segundo Camara (2011) as recompensas intrínsecas dizem respeito ao reconhecimento, clima organizacional, desenho funcional, estilo de gestão, oportunidade de desenvolvimento profissional, autonomia e responsabilidade.

Forrester (2000) argumenta que a recompensa monetária conta muito, especialmente para aqueles que têm pouco, e é altamente relevante para os trabalhadores na hotelaria. Mee (1999) afirma que as recompensas mais significativas não são necessariamente as monetárias, portanto, as percepções de recompensas intrínsecas podem ter um impacto significativo nos colaboradores no setor da hotelaria na satisfação no trabalho. Eby, Rush e Lance (1999) argumentam que as recompensas intrínsecas são mais fortes no que diz respeito ao comprometimento organizacional comparadas com as recompensas extrínsecas.

É importante determinar quais os tipos de recompensas que são percebidas como mais eficazes pelos trabalhadores para satisfazer as dimensões relacionadas com o desempenho (Chiang e Birtch, 2008). Em troca da sua contribuição, os colaboradores procuram um retorno, que tenha valor e significado para si, que não necessariamente apenas recompensas financeiras (Johnson e Welsh, 1999). Nos últimos anos tem-se vindo a registar uma tendência crescente por parte das empresas de implementar sistemas de incentivos criativos, tais como incentivos colectivos, partilha de ganhos, partilha de objectivos e partilha de lucros (Lawler, 1995; Ost, 1990; Welbourne e Cable, 1995).

## **2.2 O Comprometimento Organizacional**

De acordo com Mowday e Steers (1979) aqueles que estão comprometidos com a organização podem ser caracterizados por pelo menos três fatores inter-relacionados: (i) uma forte crença e aceitação de objetivos e valores da organização; (ii) a disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; (iii) um forte desejo de manter a participação na organização.

Geralmente, o comprometimento é expresso através de duas formas: Comprometimento atitudinal que diz respeito a identificação da pessoa com a organização e comprometimento comportamental que se refere às ligações das ações do indivíduo (Mowday e Steers, 1979). De acordo com Allen e Meyer (1990) o comprometimento comportamental requer tempo e esforço para o seguimento de objetivos, enquanto o comprometimento atitudinal refere-se a estados psicológicos afetivo (querer), normativo (dever) e calculativo (necessitar).

O Comprometimento Afetivo refere-se a uma ligação emocional através da identificação e envolvimento com a organização. Trata-se de um comprometimento atitudinal (Allen e Meyer, 1990) com base em percepções organizacionais e características pessoais. Colaboradores com um forte comprometimento afetivo estão normalmente dispostos a trabalhar continuamente na organização apenas porque eles querem fazê-lo (Allen e Meyer, 1990). Estudos indicam que as recompensas extrínsecas, bem como as recompensas intrínsecas influenciam o comprometimento afetivo (Allen e Meyer, 1990; Angle e Perry, 1983; Loscocco, 1990; Meyer e Allen, 1991; Meyer e Smith, 2000; Young, Worchel e Woehr, 1998). Para Dam (2005) os colaboradores que percebem favoravelmente as recompensas pelo trabalho demonstram maior satisfação e comprometimento organizacional afetivo e menor intenção para gerar situações de mudanças de trabalho.

Os colaboradores com forte comprometimento calculativo permanecem na organização porque necessitam de o fazer (Allen e Meyer, 1990). A revisão da literatura indica que o comprometimento calculativo é bastante distinto e não se relaciona significativamente com qualquer um dos outros dois componentes, ou seja, comprometimento afetivo e normativo (Dam, 2005; Meyer e Allen, 1991). As recompensas extrínsecas têm sido mais relacionadas com o comprometimento calculativo (Yilmaz, 2002; Wang, 2004).

O Comprometimento Normativo diz respeito à percepção que o colaborador tem de que manter-se como membro da organização é uma obrigação. Meyer e Allen (1991) dizem que geralmente, esses sentimentos vão motivar os indivíduos a comportar-se adequadamente e fazer o que é moralmente correto e, assim, permanecem leais à organização. Comprometimento normativo é a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma forma que atenda aos objetivos e interesses da organização (Wiener, 1982). Os colaboradores com forte comprometimento normativo permanecem na organização porque o devem fazer (Allen e Meyer, 1990). Neste contexto, verifica-se que o comprometimento normativo e o comprometimento afetivo tendem a mostrar padrões semelhantes de correlação com antecedentes e resultados (Meyer e Allen, 1997). Assim como o comprometimento afetivo, as recompensas extrínsecas, bem como as recompensas intrínsecas associam o comprometimento normativo (Meyer e Allen, 1991). Alguns autores defendem que a componente normativa do comprometimento tem duas facetas (Meyer e Parfyonova, 2010): por um lado, o dever moral e, por outro, a obrigação por dívida.

O perfil mais desejável de comprometimento organizacional entre os colaboradores, especialmente no que diz respeito ao setor dos serviços, onde é exigido um bom serviço contínuo, é o comprometimento afetivo (Meyer e Allen, 1991). Na atualidade, os gestores atribuem grande importância à satisfação dos colaboradores no trabalho dadas as associações entre satisfação e desempenho. O comprometimento afetivo pode mediar essa relação na medida em que colaboradores mais satisfeitos são mais propensos a se comprometer com as suas organizações, acreditam nos objetivos e valores da organização o que se traduz em níveis mais elevados de desempenho (Steinhaus e Perry, 1996). O comprometimento afetivo é visto como uma ligação emocional com as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas (Kuvaas, 2006; Malhotra *et al.*, 2007). O comprometimento afetivo é a dimensão que está mais fortemente relacionado com os resultados profissionais e organizacionais positivos, tais como a satisfação no trabalho e retenção de colaboradores (Buitendach e De Witte, 2005). Malhotra *et al.* (2007) quando uma organização atende às expectativas dos trabalhadores com as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas, o comprometimento afetivo aumenta. O tipo de comprometimento organizacional assumido pelos colaboradores reflete no tipo de recompensas praticada pelas empresas, sendo que o comprometimento afetivo está mais ligado com as recompensas intrínsecas, assente numa relação de longa

duração (Lawler, 1990). O pressuposto de base é o de que se a gestão recompensar os trabalhadores pelo seu trabalho estes retribuirão através do comprometimento afetivo com a organização. As recompensas extrínsecas e intrínsecas desempenham um papel fulcral no reforço do comprometimento dos colaboradores com a organização (Angle e Perry, 1983; Eby *et al.*, 1999; Loscocco, 1990; 1998; Malhotra *et al.*, 2007; Williamson, Burnett e Bartol, 2009; Young *et al.*).

Muitos pesquisadores Bartol (1979); Hellman e McMillin (1994); Mowday, Porter e Steers (1982); Yousef (1998) têm discutido a satisfação no trabalho como um antecedente do comprometimento organizacional. De acordo com Miao, Newman, Sun e Xu (2013) a atribuição de recompensas financeiras (Pe. Salário base, remuneração por desempenho, subsídios de alojamento e seguro de saúde) pode levar o colaborador a retribuir níveis mais altos de vínculo emocional (comprometimento afetivo) e sentimentos de obrigado com a organização (comprometimento normativo) e ainda diminuir a intenção de sair da organização (comprometimento calculativo).

O comprometimento organizacional tem um grande valor para o bom funcionamento das empresas do setor hoteleiro (Bai *et al.*, 2008). Em relação aos colaboradores da hotelaria a satisfação no trabalho é um fator que exerce uma influência positiva sobre o nível de comprometimento organizacional (Hawkins e Lee, 1990). Clarke (2000) sugere que muitas empresas no setor da hotelaria não criam processos que levam à retenção dos colaboradores, o que acaba por reduzir o comprometimento organizacional.

### **2.3 A Satisfação no Trabalho**

O conceito de satisfação no trabalho tem demonstrado grande valor para o setor da hotelaria. Se os componentes do ambiente de trabalho são favoráveis à satisfação no trabalho, conseqüentemente, a organização vai ter menos problemas com a rotatividade e fraco desempenho no trabalho (Bai, Brewer, Sammons e Swerdlow, 2008).

A satisfação no trabalho foi um tema central para os investigadores por um longo tempo, analisando antecedentes da satisfação no trabalho, dimensões da satisfação no trabalho e relação entre satisfação no trabalho e os resultados organizacionais, tais como, o comprometimento organizacional (Fields, 2002). A satisfação no trabalho resulta de uma combinação de circunstâncias psicológicas e ambientais que faz com que a pessoa esteja satisfeita com o seu trabalho (Hoppock e Spiegler, 1938).

A definição mais comumente aceita de satisfação no trabalho é a de Locke (1969) que define a satisfação no trabalho como um sentimento emocional positivo, um resultado que deriva da avaliação do trabalho ou da experiência no trabalho, comparando entre o que o colaborador espera do seu trabalho e o que ele realmente sente. Existem, no entanto, muitas outras definições para a satisfação no trabalho. Crites, Fabrigar e Petty (1994) por exemplo, definem a satisfação no trabalho, como um estado emocional, um sentimento, uma atitude ou uma resposta afetiva a uma situação de trabalho. Por seu turno, Mason e Griffin (2002) definem a satisfação no trabalho como o resultado da comparação ou equilíbrio das expectativas, necessidades ou resultados reais da posição e benefícios no local de trabalho.

Alguns investigadores distinguem duas dimensões de satisfação no trabalho, nomeadamente, uma dimensão afetiva e uma dimensão cognitiva. Lincoln e Kalleberg (1990) consideram a satisfação afetiva como a satisfação que se baseia na avaliação emocional positiva do trabalho. Por outro lado, a satisfação cognitiva é a satisfação que é baseada numa avaliação mais lógica e racional das condições de trabalho (Fields, 2002). No presente estudo a dimensão de satisfação no trabalho mede a parte cognitiva, pois as perguntas estão relacionadas com a avaliação das condições de trabalho.

Ghiselli, La Lopa e Bai (2001) analisaram a satisfação no trabalho, satisfação com a vida e a intenção dos colaboradores saírem das empresas. Os seus resultados mostraram que houve uma relação entre a satisfação e o aumento salarial. Se o salário (recompensa financeira) era visto como insuficiente, havia uma maior intenção do colaborador em sair da organização. Chew (2005) e Zaini, Nilufar e Syed (2009) verificaram que a satisfação no trabalho está associada à satisfação com as recompensas monetárias (pagamento e promoção).

A satisfação no trabalho pode estar associada às várias características situacionais no trabalho. A teoria dos dois fatores de Herzberg (1987) agrupa antecedentes de satisfação no trabalho em fatores motivacionais (intrínsecos) e de higiene (extrínsecos). Os fatores motivacionais, como a realização, reconhecimento, trabalho, responsabilidade, promoção e crescimento permitem aumentar a satisfação no trabalho, mas não diminuem a insatisfação no trabalho, ou seja, as recompensas intrínsecas foram aquelas que permitem aumentar a satisfação no trabalho. Os fatores de higenes, como a remuneração, a política da empresa, relacionamentos com os colegas e supervisão

permitem diminuir a insatisfação no trabalho, mas não aumentam a satisfação no trabalho (Herzberg, 1987), ou seja, as recompensas extrínsecas serviram apenas para evitar a insatisfação no trabalho. Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1976) foi um exemplo proeminente da abordagem situacional, pois afirmou que a satisfação no trabalho depende de cinco características: identidade da tarefa, relevância da tarefa, variedade de competências, autonomia e feedback. Sousa-Poza e Sousa-Poza (2000) mostraram sete características situacionais no trabalho que foram as mais determinantes para a satisfação no trabalho: recompensas acima da média, oportunidades de progressão na carreira, segurança no trabalho, trabalho interessante, trabalho independente, boas relações com a administração e bom relacionamento com os colegas. Segundo Locke, (1976) as condições ou eventos no trabalho que associa a satisfação são as seguintes: (1) a satisfação com o trabalho; (2) a satisfação com o salário; (3) a satisfação com as promoções; (4) a satisfação com o reconhecimento; (5) a satisfação com os benefícios; e (6) a satisfação com a chefia. Rahman e Sanzi (1995) verificaram que a satisfação no trabalho não estava associada pelos mesmos fatores em todos os setores de atividades. Portanto, para tirar conclusões neste estudo é necessário estudar casos que tratem especificamente do setor hoteleiro. Os diretores de hotéis devem avaliar e determinar os fatores que desempenham um papel crucial no cumprimento das expectativas que os colaboradores têm dos seus trabalhos. Aksu e Aktas (2005) investigaram a satisfação no trabalho dos colaboradores da hotelaria, nomeadamente, nos hotéis de cinco estrelas. Os resultados indicaram que para aumentar a satisfação global dos colaboradores era preciso melhorar as recompensas extrínsecas, bem como as recompensas intrínsecas. Com base nessa premissa, os profissionais do setor hoteleiro devem encontrar formas eficazes de medir os fatores que se relacionam com os níveis de satisfação do colaborador no trabalho (Lee e Way, 2010).

### **2.3.1 A Importância das Recompensas na Satisfação no Trabalho**

Vários investigadores (Pe. Clifford, 1985; Hampton e Hampton, 2004; Kalleberg, 1977; Mottaz, 1985; Rehman, Khan, Ziauddin e Lashari, 2010) argumentaram que a satisfação dos colaboradores no trabalho depende tanto da satisfação com as recompensas financeiras, como da satisfação com as recompensas não-financeiras. Adotando esta perspectiva, pode-se considerar que uma gestão ineficaz de recompensas irá sempre afetar a satisfação dos colaboradores no trabalho e, deste modo, influenciar o seu desempenho (Bustamam *et al.*, 2014).



Nos últimos anos tem-se vindo a reconhecer a importância de motivar e reter os colaboradores através das recompensas não-financeiras (Rynes, Gerhart e Minette, 2004). Ou seja, o estilo de gestão, os mecanismos de reconhecimento, o desenho funcional, o tipo de trabalho, entre outros, seriam fatores que contribuiriam mais fortemente para o aumento da satisfação dos colaboradores (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007) do que as recompensas financeiras. Essas recompensas não-financeiras incluem: ter um trabalho significativo, segurança no trabalho, elogios e reconhecimento do seu desempenho bem como a possibilidade de crescimento pessoal (Armstrong, 1999). Esta última, que inclui o acesso à formação, está igualmente positivamente relacionada com o comprometimento organizacional (Barlett, 2001).

Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994) descobriram que a percepção de níveis adequados de remuneração e outras compensações tem um impacto significativo na satisfação com o trabalho dos colaboradores que trabalham na parte operacional de um hotel. Estes colaboradores pareceram ser sensíveis às recompensas financeiras, pois em alguns casos, a remuneração financeira foi o fator que mais contribuiu significativamente para a satisfação no trabalho (Lam, Zhang e Baum, 2001). No setor da hotelaria o procedimento normal para tentar satisfazer os colaboradores tem sido tradicionalmente através das recompensas monetárias. Segundo Lam e Schaubroeck (2000) na indústria hoteleira as recompensas financeiras foram consideradas como a categoria mais importante para a satisfação no trabalho. No entanto, dado que é um setor que regista uma alta taxa de rotatividade (Wolff, 1997) e dada a natureza intensiva do trabalho do setor da hotelaria bem como a pressão crescente para controlar os custos, as recompensas não-financeiras estão cada vez mais a ser usadas para motivar o desempenho do colaborador e aumentar a sua satisfação com o trabalho (Chiang e Birtch, 2008).

Uma vez que as recompensas diferem na forma como afetam o comportamento dos colaboradores, é importante determinar quais os tipos de recompensas que são percebidas como mais eficazes pelos colaboradores para satisfazer as suas necessidades.

### **2.3.2 Possíveis Relações entre Recompensas, Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional**

Vários autores verificaram a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A satisfação no trabalho mostrou-se ter uma relação significativa com o

comprometimento organizacional (Barrow, 1990; Porter e Steers, 1973; Schlesinger e Zornitsky, 1991; Testa, 2001). Hellman e McMillin (1994) relataram que a satisfação global e o comprometimento estavam moderadamente correlacionados. Harrison e Hubbard (1998) concluíram que a satisfação no trabalho foi um fator preditivo do comprometimento organizacional. Testa (2001) verificou que a satisfação no trabalho tende a aumentar o comprometimento organizacional. A satisfação no trabalho também tende a ser consistente e fortemente relacionada com as interpretações subjetivas de comprometimento organizacional (Lee e Mowday, 1987; Williams e Hazer, 1986). Estudos recentes desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais e culturais têm vindo a comprovar que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional estão positivamente relacionados (Lam e Schaubroeck, 2000; Xiao e Bjorkman 2006). A satisfação com as recompensas intrínsecas é muito importante para organização, uma vez que tem por objetivo fomentar o comprometimento organizacional entre os colaboradores (Meyer e Smith, 2000).

Lau e Chong (2002) argumentam que os colaboradores que estão altamente comprometidos com as organizações podem experimentar níveis mais altos de satisfação no trabalho. Alguns investigadores afirmam que o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho estão interligados (Chen, 2006; Spence, Finegan e Shamian, 2002). Chunghtai e Zafar (2006) revelam que um trabalho com maior nível de desafio origina altos níveis de satisfação no trabalho, de modo a conduzir a altos níveis de comprometimento organizacional. Em contra partida, Lumley, Coetzee, Tladinyane e Ferreira (2011) concluem no seu estudo que enquanto o comprometimento calculativo não tem qualquer relação com a satisfação no trabalho, por suas vez, o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo apresentam relações significativas com a satisfação no trabalho.

Trabalhos anteriores estabeleceram uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo (Loscocco, 1990; Mottaz, 1988). No entanto, os estudos que se debruçaram sobre a relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo apresentaram resultados contraditórios, um estudo indicou que não existe nenhuma relação (Malhotra *et al.*, 2007) e outro indicou que existe uma relação negativa (Eby *et al.*, 1999) com o comprometimento afetivo. Em

relação à satisfação com as recompensas intrínsecas verificou uma relação positiva com o comprometimento afetivo (Malhotra *et al.*, 2007).

Em qualquer tipo de organização as recompensas desempenham um papel importante na construção e manutenção do comprometimento organizacional entre os colaboradores, o que deste modo, garante um alto padrão de desempenho (Wang, 2004). Os colaboradores irão, provavelmente envolver-se em comportamentos desejados se forem reforçados em seguida de forma positiva para o fazer, pois as recompensas são mais eficazes imediatamente a seguir à resposta desejada. Por outro lado, um comportamento que não é recompensado ou punido tem menos probabilidades de ser repetido (Skinner, 1971). No entanto, existem pontos de vista divergentes na literatura no que diz respeito ao impacto diferenciado das recompensas extrínsecas e intrínsecas no comprometimento organizacional. Angle e Perry (1983) defendem que as recompensas extrínsecas são mais influentes para gerar o comprometimento organizacional do que as recompensas intrínsecas, pois as organizações têm maior controlo direto sobre as primeiras do que sobre as segundas. Para Döckel, Basson e Coetzee (2010) maiores níveis de comprometimento estão relacionados com maiores salários, na medida em que os colaboradores com salários mais elevados se identificam com os objetivos da organização o que se torna mais difícil abandoná-la devido ao desenvolvimento do vínculo do colaborador com a empresa (Weng, McElroy, Morrow e Lin, 2010). Já para Eby *et al.* (1999) as recompensas intrínsecas são mais influentes para gerar o comprometimento organizacional e a satisfação global no trabalho, quando comparadas com as recompensas extrínsecas. No mesmo sentido, Gomez-Mejia *et al.* (2004) defendem que apenas as recompensas não-financeiras visam fortalecer o comprometimento dos colaboradores com a organização, na medida em que enfatizam o atendimento ao cliente e a lealdade. Contrariamente, as recompensas financeiras, segundo estes autores, seriam mais aplicáveis a empresas que enfrentam um mercado volátil com baixa segurança no emprego e um clima interno competitivo, onde a principal preocupação não seja fomentar o comprometimento dos colaboradores mas antes o aumento da produtividade. Outros autores referem ainda que ambas as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) são importantes na determinação do comprometimento organizacional (Allen e Meyer, 1990; Angle e Perry, 1983).

É muito importante conhecer as expectativas dos trabalhadores, como forma de identificar os seus comportamentos e atitudes, pois se a organização conhecer as expectativas dos indivíduos, esta poderá influenciar o nível de satisfação individual e decisão do trabalhador em participar e envolver-se com a organização (Porter e Steers, 1973).

### **2.3.3 Possíveis Relações entre Características Demográficas e Satisfação no Trabalho**

Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2006) as causas de satisfação no trabalho podem ser pessoais e organizacionais, sendo que as causas pessoais podem ser separadas em fatores individuais e demográficos, como por exemplo, idade, género, antiguidade e função exercida.

No que respeita à relação entre as características demográficas e a satisfação no trabalho, encontramos resultados divergentes na literatura. Estudos revelaram uma correlação positiva entre idade (Reiner e Zhao 1999) e estabilidade no emprego com a satisfação no trabalho (Bedeian, Ferris, e Kacmar, 1992). Outros autores consideraram que não existia uma correlação positiva significativa entre educação e estabilidade no emprego com a satisfação no trabalho (Brush, Moch e Pooyan 1987). Por sua vez (Hulin e Smith, 1964) sugeriram a existência de uma correlação entre género e satisfação no trabalho, sendo que as mulheres revelaram níveis de satisfação no trabalho inferiores aos dos homens. Uma possível explicação para esta diferença prendeu-se com, as desigualdades salariais ainda existentes entre homens e mulheres (Dubno, 1985). Em relação ao departamento (Laura, 2005) verificou que não existia nenhuma relação entre o departamento e a satisfação com as recompensas e a satisfação no trabalho. No que se refere à idade, os colaboradores jovens apresentaram níveis elevados de satisfação com as recompensas (Sarwar, Mirza, Ehsan, Khan e Hanif, 2013). Cunha *et al.* (2006) apontaram o salário, o trabalho em si, as perspetivas de carreira, o estilo de chefia e as condições físicas como as principais causas da satisfação no trabalho. Estas causas tanto podem ser incluídas nas recompensas extrínsecas e intrínsecas (Camara *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2006). Um estudo feito por Gladwell, Dorwart, Stone, Hammond (2010) analisou a importância da satisfação dos colaboradores com vários benefícios proporcionados aos trabalhadores. A pesquisa

mostrou que houve diferenças distintas entre os grupos etários no que diz respeito ao nível de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios que foram oferecidos. Enfatizaram que é importante as organizações determinarem os tipos de benefícios para os colaboradores em função das suas respectivas idades (Gladwell *et al.*, 2010). Roberts (2005) confirmou que os colaboradores com idades entre os 41 e 50 anos apresentaram níveis baixo de satisfação no trabalho com as recompensas extrínsecas e intrínsecas. Angle e Perry (1981) encontraram relações entre a idade e o comprometimento organizacional. Addae, Parboteeah e Velinor (2008) por sua vez, constataram que os colaboradores com mais idade estão mais comprometidos com a organização. Segundo Sarker, Crossman e Chinmetepituck (2003) tempo de experiência não está significativamente correlacionada com a satisfação no trabalho. Segundo Cunha *et al.* (2006) a antiguidade está relacionada com a satisfação no trabalho. Demirer, Gürus e Akgül (2010) relataram a existência de uma relação positiva entre a antiguidade do colaborador e os seus níveis de comprometimento organizacional, portanto, quantos mais anos de trabalho os colaboradores tivessem, mais comprometidos se encontravam. No que se refere ao tempo de experiência, os colaboradores no início da carreira apresentaram níveis elevados de satisfação com as recompensas, no meio da carreira ao seu nível de satisfação diminuiu e no fim aumentou gradualmente (Sarwar *et al.*, 2013). No que diz respeito a relação entre o departamento e a satisfação com as recompensas e a satisfação no trabalho segundo Laura (2005) as mesmas não têm nenhuma relação.

### 3. Metodologia

Este estudo foi realizado em quatro hotéis na região de Lisboa, dois hotéis de cinco estrelas e dois hotéis de quatro estrelas. Numa primeira fase foram enviados e-mails de forma a solicitar a autorização para recolha, análise e posterior publicação dos dados sobre as recompensas extrínsecas e intrínsecas, comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores a dez empresas no setor da hotelaria. Após diferimento quatro empresas aceitaram o nosso estudo, obtivemos acesso a todos os meios necessários para prosseguir com a recolha dos dados. A recolha realizou-se através da abordagem presencial e convidando os colaboradores durante o seu horário de almoço ou jantar a preencher o questionário de forma livre. A recolha de dados ocorreu num período de duas semanas, neste período foram entregues presencialmente um total de 248 questionários, dos quais foram recebidos 240 questionários, sendo a taxa de respostas de 97%, este número só foi possível devido a participação ativa do investigador na recolha dos dados, 11 questionários foram eliminados por não estarem totalmente preenchidos.

No presente estudo, optou-se por uma metodologia quantitativa, através do inquérito por questionário, pois este permite confrontar as nossas hipóteses com dados empíricos. Esta opção metodológica prende-se ainda com a possibilidade de se poder inquirir um número elevado de pessoas, e assim, recolher informação estandardizada para posterior comparabilidade dos dados (Quivy e Campenhoudt, 2008). Foi garantido o anonimato e confidencialidade das respostas porque os colaboradores são mais propensos a ser sinceros quando as respostas são anónimas (Spector, 1997). Procurou-se ainda, utilizar uma linguagem simples e direta tendo em vista obter maior adesão ao questionário por parte dos inquiridos.

Os dados recolhidos foram tratados no *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 17. Por indicação dos hotéis aderentes, o presente estudo não irá identificá-los, garantindo assim a confidencialidade dos dados.

### 3.1 Hipóteses de Investigação

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008) as hipóteses são proposições que estabelecem uma relação entre dois termos (que podem ser fenómenos ou conceitos) em que se verifica no momento do tratamento de dados. Como já referido anteriormente, o objetivo principal deste estudo é explorar a relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, as três componentes do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

O primeiro grupo de hipóteses (H1) refere-se à relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e nas componentes do comprometimento organizacional.

*H1a: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional normativo.*

*H1b: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional afetivo.*

*H1c: Não existe uma relação entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo.*

O segundo grupo de hipóteses (H2) diz respeito à relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e nas componentes do comprometimento organizacional.

*H2a: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional normativo.*

*H2b: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional afetivo.*

*H2c: Não existe uma relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo.*

O terceiro grupo de hipóteses (H3) diz respeito à relação entre a satisfação no trabalho e nas componentes do comprometimento organizacional.

*H3a: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho.*

*H3b: Existe uma relação positiva entre o comprometimento normativo e a satisfação no trabalho*

*H3c: Existe uma relação positiva entre o comprometimento calculativo e a satisfação no trabalho.*

O quarto grupo de hipóteses (H4) refere-se as diferenças ao nível do género na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e nas componentes do comprometimento organizacional.

*H4a: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita à satisfação com as recompensas extrínsecas.*

*H4b: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita à satisfação com as recompensas intrínsecas.*

*H4c: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita ao comprometimento normativo.*

*H4d: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita ao comprometimento afetivo.*

*H4e: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita ao comprometimento calculativo.*

O quinto grupo de hipóteses (H5) refere-se diferenças ao nível da idade na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e nas componentes do comprometimento organizacional.

*H5a: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita à satisfação com as recompensas extrínsecas.*



*H5b: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita à satisfação com as recompensas intrínsecas.*

*H5c: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita ao comprometimento normativo.*

*H5d: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita ao comprometimento afetivo.*

*H5e: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita ao comprometimento calculativo.*

O sexto grupo de hipóteses (H6) refere-se a relação entre a variável tempo de experiência na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, com as componentes do comprometimento organizacional e com a satisfação no trabalho.

*H6a: A variável Tempo de Experiência está relacionada com a satisfação com as recompensas extrínsecas.*

*H6b: A variável Tempo de Experiência está relacionada com a satisfação com as recompensas intrínsecas.*

*H6c: A variável Tempo de Experiência está relacionada com o comprometimento normativo.*

*H6d: A variável Tempo de Experiência está relacionada com o comprometimento afetivo.*

*H6e: A variável Tempo de Experiência está relacionada com o comprometimento calculativo.*

*H6f: A variável Tempo de Experiência está relacionada com a satisfação no trabalho.  
comprometimento calculativo.*

O sétimo grupo de hipóteses (H7) refere-se a variável departamento na relação com a satisfação com as recompensas e a satisfação no trabalho.

*H7a: A variável Departamento exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas*

*H7a: A variável Departamento exerce um efeito significativo na Satisfação no Trabalho*

### 3.2 Amostra do Estudo

Dos 229 inquiridos, 112 são do género masculino (48,9%) e 117 são do género feminino (51,1%).

Relativamente à idade dos inquiridos denota-se uma maior incidência nos escalões etários médios entre os 25 e os 34 anos com 39,3%, de seguida o intervalo entre os 35 e os 44 anos 21,8%. Com 24 anos ou menos obtivemos 45 respostas (19,7%) e com 45 anos ou mais obtivemos 44 respostas (19,3%), a média de idade dos inquiridos é de 34 anos.

Quanto ao estado civil dos inquiridos, constata-se que 110 (48%) são solteiros, 103 (45%) são casados, 15 são divorciados (6,6%) e apenas 1 inquirido é viúvo (0,4%).

No que diz respeito às habilitações académicas, verifica-se que 41,9% estudam até ao 12º ano e 28,3% tem o ensino superior. Pode-se concluir que, apesar de serem empresas no setor da hotelaria que exige pouca formação, a escolaridade dos inquiridos é relativamente elevada.

Ao nível da caracterização funcional, verifica-se que 22,3% trabalham no departamento de Cozinha, 19,2% no departamento de *Housekeeping*, 17% no departamento de Alojamento, 14% no departamento de *Food & Beverage*, de seguida são os departamentos de Manutenção e Comercial ambos com 7,9%, o departamento Administrativo com 6,6% e por último o departamento de Spa e de Reservas ambos com 2,6%.

Quando cruzadas as habilitações académicas com a área funcional, verifica-se que os inquiridos com escolaridades inferiores, maioritariamente trabalham no departamento de *Housekeeping*, Cozinha e *Food & Beverage*. Este fato poderá ser explicado por serem departamentos em que não é necessário ter um grau elevado de conhecimentos para conseguirem cumprir suas respectivas funções. No caso dos inquiridos com maior escolaridade, denota-se uma maior concentração no departamento administrativo, comercial e de reservas.

Verifica-se também que 52,5% estão na empresa entre 1 a 4 anos, 30,5% têm uma experiência entre 5 a 10 anos e os restantes 17% estão há mais de 11 anos.

### **3.3 Instrumentos de Medida**

Neste estudo foi utilizado um questionário composto por duas partes: (i) um conjunto de questões demográficas e (ii) um conjunto de questões que visam avaliar a satisfação dos colaboradores com as recompensas financeiras (extrínsecas) e não-financeiras (intrínsecas), o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho.

As respostas foram pontuadas numa escala *Likert* de 5 pontos, na qual (1) corresponde a “discordo totalmente” e (5) a “concordo totalmente” para todas as dimensões. A escolha do número de pontos na escala tem um impacto nas análises dos dados. Lissitz e Green (1975) concluíram que escalas de cinco pontos eram suficientes, dado que não foi observado um ganho de confiabilidade em escalas com mais que cinco pontos. O uso de uma escala com muitos pontos pode não resultar numa base de dados válida, pois o tamanho da amostra pode resultar numa dispersão entre os inquiridos limitando o uso de alguns testes estatísticos (Viswanathan, Sudman e Johnson, 2004).

#### **3.3.1 Características Demográficas**

Na primeira parte do questionário foi incluído um conjunto de questões que visam permitir a caracterização pessoal de cada inquirido, em relação às variáveis demográficas de género, idade, estado civil, escolaridade, tempo de experiência e departamento.

#### **3.3.2 Satisfação com as Recompensas**

Para identificar a satisfação com os diferentes tipos de recompensas extrínsecas e intrínsecas vigentes nas empresas estudadas, utilizamos seis das nove subescalas do “Job Satisfaction Survey” de Spector (1985) adaptado por Malheiro (2009) para a população portuguesa: “Pagamento”, “Promoção”, “Benefícios”, “Reconhecimento”, “Condições de Trabalho” e “Conteúdo do Trabalho”. Não consideramos no nosso estudo as subescalas “Supervisão”, “Colegas de Trabalho” e “Comunicação” pois, nenhum dos autores que consultámos incluíram a supervisão, os colegas de trabalho e a comunicação no conceito de recompensas extrínsecas ou recompensas intrínsecas e como tal considerámos que não iriam apresentar informações relevantes para o nosso estudo. As recompensas dividem-se em recompensas extrínsecas e intrínsecas e as subescalas de Pagamento e Benefícios pertencem as recompensas extrínsecas e as

subescalas de Promoção, Reconhecimento, Condições de Trabalho e Conteúdo do Trabalho pertencem as recompensas intrínsecas

### **3.3.3 Satisfação no trabalho**

Existem diversos questionários e escalas para medir a satisfação no trabalho como “Job Descriptive Index” de Smith, Kendall e Hulin (1969), “Job Diagnostic Survey” de Hackman e Oldham (1980) e entre outros. No presente estudo optou-se pela utilização da escala proposta por Hackman e Oldham (1980) adaptada por Nascimento (2010) que demonstrou uma boa fiabilidade e validade para Portugal (Nascimento, 2010).

A escala é constituída por cinco itens, dos quais três referem-se à satisfação que o inquirido sente no seu trabalho enquanto os outros dois se referem à percepção que o indivíduo tem da satisfação que os seus colegas sentem no trabalho.

### **3.3.4 Comprometimento Organizacional**

Para identificar o comprometimento organizacional dos colaboradores da amostra, utilizamos a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), aplicada e validada no contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008). A sub-escala de comprometimento organizacional afetivo é constituída por seis itens, três dos quais devem ser invertidos (3, 4 e 6). A sub-escala de comprometimento calculativo é constituída por sete itens. A sub-escala de comprometimento normativa é de seis itens, sendo que um item deve ser invertido.

## **4. Análise de Resultados**

O capítulo quatro está subdividido de modo a descrever e analisar melhor os resultados do estudo. Inicia-se com a análise da fiabilidade das escalas, em seguida apresentamos uma análise descritiva e por último as análises das correlações com os resultados das hipóteses investigadas.

#### 4.1 Análise de Fiabilidade das Escalas

Todos os itens do questionário foram pontuados com uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo que 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Procedemos ao cálculo da confiabilidade, através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Segundo a afirmação de Garret (1962), citado por Almeida e Freire (2000), o coeficiente de *Alpha de Cronbach* refere-se ao grau de uniformidade e de coerência existente entre as respostas dos sujeitos a cada um dos itens que compõem a prova. Segundo Hill e Hill (2000) para medir a fiabilidade abaixo de 0.6 o coeficiente é inaceitável; entre 0.6 e 0.7 fraco; entre 0.7 e 0.8 razoável; entre 0.8 e 0.9 bom e maior que 0.9 excelente.

**Tabela 1 - Coeficiente de Fiabilidade**

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>Alpha da Amostra</b>
<b>Comprometimento Afetivo</b>	2R;6;7R;9;11;15R	0.733
<b>Comprometimento Normativo</b>	4;5R;8;10;12;18	0.707
<b>Comprometimento Calculativo</b>	1;3;13;14;16;17;19	0.711
<b>Pagamento</b>	1R; 6; 12; 17R	0.623
<b>Promoção</b>	2R; 7; 13; 21	0.758
<b>Benefícios</b>	3R; 8; 14; 18R	0.723
<b>Reconhecimento</b>	4; 9R; 15R; 20R	0.705
<b>Condições de Trabalho</b>	5R; 10; 19	0.417
<b>Conteúdo do Trabalho</b>	11; 16; 22	0.719
<b>Satisfação no Trabalho</b>	1;2R;3;4;5R	0.744

Os resultados no presente estudo mostram que algumas escalas apresentam índices de fiabilidade satisfatória (acima de 0.70), nomeadamente a escala de comprometimento afetivo (0.733), comprometimento normativo (0.707), comprometimento calculativo (0.711), promoção (0.758), benefícios (0.723), conteúdo do trabalho (0.719), reconhecimento (0.705) e satisfação no trabalho (0.744). A escala de pagamento apresentou nível fraco (0.623) e uma subescala está abaixo da fiabilidade considerada aceitável: condições de trabalho (0.417). Devido ao *Alpha de Cronbach* da subescala condições de trabalho estar abaixo da fiabilidade aceitável (0.417) será eliminada do nosso estudo.

## 4.2 Índice Sintéticos

Os índices sintéticos devem ser consistentes internamente e a sua confiabilidade deve ser testada. O *Alpha de Cronbach*, é uma medida de consistência interna baseada na correlação média entre os itens, que indica em que medida os itens de um conjunto estão positivamente correlacionados entre si. Quanto mais próximo de 1, maior a consistência da escala, considerando inaceitáveis valores abaixo de 0.5.

**Tabela 2 – Índice Sintéticos**

	Itens	Alpha de Cronbach
<b>Recompensas Extrínsecas</b>	Pagamento	<b>0.702</b>
	Benefícios	
<b>Recompensas Intrínsecas</b>	Promoção	<b>0.711</b>
	Reconhecimento	
	Conteúdo do Trabalho	

Para a análise pretendemos criar dois índices que nos permitam transformar as subescalas de satisfação com as recompensas num número inferior de variáveis, face ao exposto os índices que pretendemos criar são os seguintes: recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. Da análise efectuada, conclui-se que os itens da escala de recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas possuem uma fiabilidade satisfatória, uma vez que apresentam um valor superior a (0,7) assim, podemos dizer que as variáveis têm uma contribuição significativa para a análise.

## 4.3 Analise Descritiva

A estatística descritiva tem como objetivo apresentar os dados observados sob a forma de tabelas e gráficos, de modo a tornar mais fácil uma primeira análise dos dados e ainda a obtenção de valores numéricos que os caracterizem globalmente (Neves, 2007). Na tabela dois foi realizada a estatística descritiva para cada uma das variáveis, nomeadamente, as variáveis em relação ao comprometimento organizacional (comprometimento calculativo, comprometimento afetivo e comprometimento normativo), as variáveis de satisfação com as recompensas extrínsecas (pagamento e benefícios) e de satisfação com as recompensas intrínsecas (promoção, conteúdo do trabalho e reconhecimento) e por último a satisfação no trabalho.

**Tabela 3 - Estatística Descritiva**

	Itens	Nº	Média	Desvio Padrão
<b>Comprometimento</b>	C. Calculativo	7	2.99	0.75
	C. Afetivo	6	3.64	0.79
	C. Normativo	6	3.19	0.79
<b>Satisfação com as Recompensas Extrínsecas</b>	Pagamento	4	2.47	0.89
	Benefícios	4	2.67	0.69
<b>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas</b>	Promoção	4	2.97	0.81
	Reconhecimento	4	3.06	0.90
	Conteúdo do Trabalho	3	2.64	0.61
<b>Satisfação no Trabalho</b>	Satisfação no Trabalho	5	3.53	0.75

Foi calculada a média e o desvio-padrão para cada uma das variáveis, sendo que algumas perguntas tiveram de ser recodificadas uma vez que as mesmas estavam invertidas e com a recodificação todas as variáveis ficaram positivas para variarem no mesmo sentido.

Considerando o comprometimento organizacional, numa escala de 1 a 5, o comprometimento afetivo apresentou-se com a variável com a maior média (3.64), seguido do comprometimento normativo com a média (3.19) e o comprometimento calculativo apresentou-se com a variável com a menor média (2.99).

Verificou-se que numa escala de 1 a 5, o nível de satisfação com as recompensas intrínsecas, nomeadamente, o reconhecimento teve a variável com a maior média (3.06) e a promoção com a menor média (2.97). Em relação ao nível de satisfação com as recompensas extrínsecas a variável benefícios teve a maior média (2.67) e a variável pagamento a menor média (2.47). A variável satisfação no trabalho revelou uma média de (3.53) e nos indicou que os colaboradores que participaram no estudo estavam satisfeitos no seu local de trabalho.

Relativamente à análise descritiva e tendo por base o desvio padrão, os itens que apresentaram um valor mais elevado foram os das escalas pagamento, comprometimento calculativo, comprometimento normativo e reconhecimento, logo,

foram aqueles que se mais dispersaram relativamente à média. Os itens que apresentaram valores menos dispersos foram as escalas de satisfação no trabalho e benefícios e indicaram que os dados tendem a estar próximos da média.

#### 4.4 Análise de Correlações

Para avaliar todas as escalas do presente estudo (satisfação com as recompensas extrínsecas, satisfação com as recompensas intrínsecas, as três componentes do comprometimento organizacional e satisfação no trabalho) foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson* (*r*). Este coeficiente tem como objetivo medir a intensidade e o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas, uma correlação próximo de zero indica que as duas variáveis não estão correlacionadas, uma correlação próxima de menos um significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta a outra sempre diminui, uma correlação positiva indica que as duas variáveis movem juntas, e quanto mais próximo de 1, mais forte será a correlação entre as variáveis (Maroco, 2003).

**Tabela 4 - Correlações**

	PAG	PRO	BEN	REC	CON	CCA	CAF	CNO	SAT
<b>Pagamento</b>									
<b>Promoção</b>	,392**								
<b>Benefícios</b>	,520**	,253**							
<b>Reconhecimento</b>	,529**	,485**	,434**						
<b>Conteúdo do Trabalho</b>	,199*	,289**	,125	,395**					
<b>Comprometimento Calculativo</b>	,018	-,016	-,043	-,110	,121				
<b>Comprometimento Afetivo</b>	,333**	,293**	,288**	,446**	,534**	,199**			
<b>Comprometimento Normativo</b>	,399**	,338**	,295**	,342**	,390**	,344**	,561**		
<b>Satisfação no Trabalho</b>	,405**	,326**	,264**	,466**	,561**	,139*	,635**	,388**	

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Verifica-se que algumas variáveis estão correlacionadas de forma significativa entre si (\*\* $p \leq 0.01$ ). O comprometimento afetivo é o que tem uma correlação mais forte na satisfação no trabalho ( $r=0.635^{**}$ ), em segundo o conteúdo do trabalho ( $r= 0.561^{**}$ ) e em seguida o reconhecimento ( $r=0.466^{**}$ ). A satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo estão fortemente correlacionados ( $r=0.635^{**}$ ).



**Tabela 5 - Correlação entre Recompensas Extrínsecas e Comprometimento Organizacional**

	Satisfação com as Recompensas Extrínsecas	C. Normativo	C. Afetivo	C. Calculativo
<b>Satisfação com as Recompensas Extrínsecas</b>	1			
<b>Comprometimento Normativo</b>	,404**	1		
<b>Comprometimento Afetivo</b>	,359**	,561**	1	
<b>Comprometimento Calculativo</b>	-,010	,344**	,199**	1

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Para a Hipótese 1a “Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional normativo” o resultado apresentado na tabela 4 mostrou uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento normativo ( $r=0.404$ ,  $p \leq 0.01$ ). E está de acordo com os estudos que disseram que quanto maior for o sentimento de obrigação com a organização maior será o índice de satisfação com as recompensas extrínsecas (Loscocco, 1990; Mottaz, 1988; Williamson *et al.* 2009).

Na Hipótese 1b “Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional afetivo” o resultado na tabela 4 mostrou uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo ( $r=0.359$ ,  $p \leq 0.01$ ). A correlação demonstrou que quanto maior for a ligação emocional do colaborador à organização maior será o seu índice de satisfação com as recompensas extrínsecas (Mottaz, 1988; Loscocco, 1990; Williamson *et al.*, (2009).

Na Hipótese 1c “Não existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo” foi encontrada uma relação quase nula entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o comprometimento calculativo ( $r= -0.010$ ). A correlação verificada além de ser quase nula é negativa. Os colaboradores com forte comprometimento calculativo permanecem na organização porque eles necessitam de o fazer (Allen e Meyer, 1990). A hotelaria é um sector onde a remuneração é baixa e as características de trabalho são rígidas (Ahmand e Zainol, 2011) a maioria das pessoas que trabalham neste setor percebem

o trabalho apenas como um momento de transição ou uma passagem para um setor que ofereça melhores condições.

**Tabela 6 - Correlação entre as Recompensas Intrínsecas e Comprometimento Organizacional**

	Satisfação com as Recompensas Intrínsecas	C. Normativo	C. Afetivo	C. Calculativo
Satisfação com as Recompensas Intrínsecas	1			
Comprometimento Normativo	,467**	1		
Comprometimento Afetivo	,591**	,561**	1	
Comprometimento Calculativo	,015	,344**	,199**	1

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Para a Hipótese 2a “Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional normativo”, o resultado apresentado na tabela 5 mostrou uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento normativo ( $r=0.467$ ,  $p \leq 0.01$ ). Segundo Meyer e Allen (1991) a satisfação com as recompensas intrínsecas associa o comprometimento normativo, portanto, quanto maior for o índice de satisfação com as recompensas intrínsecas maior será o sentido de obrigação com a organização (Williamson *et al.*, 2009).

Para a Hipótese 2b “Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional afetivo”, a hipótese confirmou-se tal como no estudo realizado por Eby *et al.* (1999). Deste modo, há uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo ( $r=0.591$ ,  $p \leq 0.01$ ).

Para a Hipótese 2c “Não existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo.”, foi encontrada uma relação quase nula entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento calculativo ( $r= 0.015$ ) e vai de acordo com Mottaz (1988). A hotelaria é um setor muito pouco atrativo no que diz respeito à satisfação com as recompensas intrínsecas e os colaboradores permanecem na organização porque eles necessitam de o fazer (Allen e Meyer, 1990).

O grupo de hipóteses (H3) refere-se à relação entre satisfação no trabalho e os três componentes do comprometimento organizacional.

**Tabela 7 - Correlação entre Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional**

	Satisfação no Trabalho	C. Normativo	C. Afetivo	C. Calculativo
<b>Satisfação no Trabalho</b>	1			
<b>Comprometimento Normativo</b>	,388**	1		
<b>Comprometimento Afetivo</b>	,635**	,561**	1	
<b>Comprometimento Calculativo</b>	,139*	,344**	,199**	1

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Verificou-se que a satisfação no trabalho estava associada às três componentes do comprometimento organizacional, nomeadamente comprometimento normativo ( $r=0.388$ ,  $p \leq 0.01$ ), comprometimento afetivo ( $r=0.635$ ,  $p \leq 0.01$ ) e comprometimento calculativo ( $r=0.591$ ,  $p \leq 0.05$ ). O nosso estudo está de acordo com vários estudos que verificaram uma relação positiva entre satisfação global no trabalho e comprometimento organizacional (e.g, Williams e Hazer, 1986; Locke e Latham, 2002; Bandura e Locke, 2003). Quanto maior for o comprometimento do colaborador com a organização maior será o seu nível de satisfação no trabalho (Lau e Chong, 2002).

#### **4.5 ANOVA e *Test-t de Student***

Procedeu-se a realização do *Test-t de Student* para testar as diferenças nas variáveis demográficas com dois grupos, neste caso a variável demográfica género e a ANOVA - Análise de variância para testar as diferenças com mais de dois grupos de análise (variáveis de Idade, Departamento e Tempo de Experiência).

O grupo de hipóteses (H4) refere-se à relação entre género e as variáveis de recompensas e as três componentes do comprometimento organizacional.

**Tabela 8 - Género**

Itens	Nº	Género	Média	Sig.
<b>Satisfação com as Recompensas extrínsecas</b>	112	Masculino	2.54	,016**
	117	Feminino	2.60	
<b>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas</b>	112	Masculino	3.40	,369
	117	Feminino	3.48	
<b>Comprometimento Normativo</b>	112	Masculino	3.13	,370
	117	Feminino	3.25	
<b>Comprometimento Afetivo</b>	112	Masculino	3.55	,685
	117	Feminino	3.73	
<b>Comprometimento Calculativo</b>	112	Masculino	2.88	,054
	117	Feminino	3.10	

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Foram efectuados testes estatísticos para testar a influência da variável género na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e nas três componentes do comprometimento organizacional. No presente estudo encontramos diferenças significativas na variável satisfação com as recompensas extrínsecas (0.016\*\*).

Segundo Usui (2008) em relação ao género as mulheres apresentaram níveis de satisfação inferiores aos dos homens em relação as recompensas. O nosso estudo apresenta o oposto, onde verificou-se que as mulheres apresentaram valores mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e satisfação com as recompensas intrínsecas, embora apenas seja significativa a diferença entre os dois géneros ao nível da satisfação com as recompensas extrínsecas.

Angle e Perry (1981) mostraram no seu estudo que as mulheres estão mais comprometidas com a organização do que os homens. O nosso estudo também mostrou que as mulheres apresentaram níveis mais elevados de comprometimento afetivo, comprometimento calculativo e comprometimento normativo comparado com os homens, embora apenas seja significativa a diferença entre os dois géneros ao nível do comprometimento calculativo.

O grupo de hipóteses (H5) diz respeito à variável idade e procurou-se avaliar se exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e no comprometimento organizacional.

**Tabela 9 - Idade**

	Nº	Idade	Média	Sig
<b>Satisfação com as Recompensas extrínsecas</b>	45	24 ou menos	2.73	,372
	90	25-34 anos	2.56	
	50	35-44 anos	2.51	
	44	45 ou mais	2.49	
<b>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas</b>	45	24 ou menos	3.52	,568
	90	25-34 anos	3.43	
	50	35-44 anos	3.47	
	44	45 ou mais	3.34	
<b>Comprometimento Normativo</b>	45	24 ou menos	3.32	,323
	90	25-34 anos	3.08	
	50	35-44 anos	3.26	
	44	45 ou mais	3.21	
<b>Comprometimento Afetivo</b>	45	24 ou menos	3.58	,404
	90	25-34 anos	3.57	
	50	35-44 anos	3.80	
	44	45 ou mais	3.66	
<b>Comprometimento Calculativo</b>	45	24 ou menos	2.87	,032**
	90	25-34 anos	2.88	
	50	35-44 anos	3.07	
	44	45 ou mais	3.25	

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Para verificar se existem diferenças entre as quatro classes de idades consideradas (24 anos ou menos; 25 e os 34 anos; 35 e os 44 anos e 45 anos ou mais) utilizou-se a ANOVA para testar a influência da variável Idade na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e nas três componentes do comprometimento organizacional. No nosso estudo encontramos diferenças significativas na variável comprometimento calculativo (0.032\*\*). Não se verificou diferenças significativas na variável de satisfação com as recompensas extrínsecas (0.372), satisfação com as recompensas

intrínsecas (0.568), comprometimento normativo (0.323) e comprometimento afetivo (0.404).

Na variável satisfação com as recompensas extrínsecas foram os mais novos que apresentaram um maior nível de satisfação (2.73), seguidos da faixa etária 25-34 anos (2.56). A faixa etária 35- 44 anos (2.51) e 45 anos ou mais (2.49) apresentaram um nível mais baixo de satisfação com as recompensas extrínsecas.

Na variável satisfação com as recompensas intrínsecas os mais novos apresentaram o nível mais alto de satisfação (3.52), seguidos da faixa etária 25-34 anos (3.47). A faixa etária 25- 34 anos (3.43) e 45 anos ou mais (3.34) apresentaram um nível mais baixo de satisfação com as recompensas intrínsecas.

Na variável comprometimento normativo os mais novos apresentaram o maior índice de comprometimento normativo com a organização (3.32), seguidos da faixa etária 35-44 anos (3.36). A faixa etária 24 anos ou menos (3.25) e 25-34 anos (3.18) apresentaram um nível inferior de comprometimento organizacional normativo. Na variável comprometimento afetivo foi a faixa etária entre os 35-44 anos que apresentaram o maior índice de comprometimento afetivo com a organização (3.80), seguido dos mais antigos (3.66). Os mais novos apresentaram o menor índice de comprometimento afetivo (3.58). Na variável comprometimento calculativo foram os mais antigos a apresentaram o maior índice de comprometimento calculativo, seguidos da faixa etária 35-44 anos (3.07). A faixa etária 25-34 anos (2.88) e os mais novos (2.87) apresentaram o menor índice de comprometimento calculativo.

Apesar de verificar que as diferenças não foram estaticamente significativas verifica-se que os colaboradores mais novos apresentaram níveis mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e os colaboradores mais antigos apresentaram níveis mais baixos. Também foi possível afirmar que os colaboradores mais antigos apresentaram o maior índice de comprometimento organizacional e os colaboradores mais novos apresentaram níveis mais baixos.

O grupo de hipóteses (H6) diz respeito à variável tempo de experiência e procurou-se então verificar se essa variável exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, nos três componentes do comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho.

**Tabela 10 - Tempo de Experiência**

	Nº	Tempo de Experiência	Média	Sig
<b>Satisfação com as Recompensas Extrínsecas</b>	103	1 – 3 Anos	2.75	,013**
	26	4 – 5 Anos	2.45	
	60	6 – 10 Anos	2.40	
	35	11 – 20 Anos	2.49	
<b>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas</b>	103	1 – 3 Anos	3.55	,153
	26	4 – 5 Anos	3.25	
	60	6 – 10 Anos	3.35	
	35	11 – 20 Anos	3.43	
<b>Comprometimento Normativo</b>	103	1 – 3 Anos	3.11	,183
	26	4 – 5 Anos	2.94	
	60	6 – 10 Anos	3.12	
	35	11 – 20 Anos	3.20	
<b>Comprometimento Afetivo</b>	103	1 – 3 Anos	3.58	,651
	26	4 – 5 Anos	3.60	
	60	6 – 10 Anos	3.69	
	35	11 – 20 Anos	3.80	
<b>Comprometimento Calculativo</b>	103	1 – 3 Anos	2.82	,025**
	26	4 – 5 Anos	2.99	
	60	6 – 10 Anos	3.18	
	35	11 – 20 Anos	3.15	
<b>Satisfação com o Trabalho</b>	103	1 – 3 Anos	3.52	,717
	26	4 – 5 Anos	3.35	
	60	6 – 10 Anos	3.58	
	35	11 – 20 Anos	3.61	

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Para verificar se existem diferenças entre as quatro categorias de Tempo de Experiência (1-3 anos; 4-5 anos; 6-10 e 11-20 anos) utilizou-se a ANOVA para testar a influência da

variável Tempo de Experiência na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, nas três componentes do comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho. A categoria “21 anos ou mais” foi retirada da análise, pois só havia 3 pessoas e a ANOVA só efectua os cálculos com pelo menos 4 casos.

Na variável satisfação com as recompensas extrínsecas os colaboradores com menos tempo de experiência apresentaram um maior nível de satisfação (2.75), seguidos dos colaboradores com mais tempo de experiência (2.49). Entre 4 a 5 anos (2.45) e 6 a 10 anos (2.40) apresentaram um nível mais baixo de satisfação com as recompensas. Na variável satisfação com as recompensas intrínsecas os colaboradores com menos tempo de experiência apresentaram um maior nível de satisfação (3.55), seguidos dos colaboradores com mais tempo de experiência (3.43). Entre 4 a 5 anos (3.25) e 6 a 10 anos (3.35) apresentaram um nível mais baixo de satisfação com as recompensas.

Na variável comprometimento normativo os colaboradores com mais tempo de experiência apresentaram um maior nível de comprometimento normativo (3.20), seguidos dos colaboradores com tempo de experiência entre 6 a 10 anos (3.12). Entre 4 a 5 anos (2.94) e 1 a 3 anos (3.11) apresentaram um nível mais baixo de comprometimento normativo. Na variável comprometimento afetivo os colaboradores com mais tempo de experiência apresentaram um maior nível de comprometimento afetivo (3.80), seguidos dos colaboradores com tempo de experiência entre os 6-10 anos (3.69). Entre 4 a 5 anos (3.60) e 1 a 3 anos (3.58) apresentaram um nível mais baixo de comprometimento afetivo. Na variável comprometimento calculativo os colaboradores com tempo de experiência entre 6 a 10 anos apresentaram um maior nível de comprometimento calculativo (3.18), seguidos dos colaboradores com mais tempo de experiência (3.15). Os colaboradores com menos tempo de experiência (2.82) e 4 a 5 anos (2.99) apresentaram um nível mais baixo de comprometimento calculativo.

Na variável satisfação no trabalho os colaboradores com mais tempo de experiência apresentaram um maior nível de satisfação (3.61), seguido com a categoria 6 a 10 anos (3.58). Entre 1 a 3 anos de experiência (3.52) e 4 a 5 anos (3.35) apresentaram um nível mais baixo de satisfação.

Verificou-se que a variável Tempo de Experiência exerceu um efeito significativo na satisfação com as recompensas extrínsecas (0,017\*\*) e no comprometimento calculativo (0.025\*\*), o mesmo não se verificou com o comprometimento afetivo (0.651), o



comprometimento normativo (0.183) e a satisfação no trabalho (0.717). Conseguimos verificar que os colaboradores com menos tempo de experiência apresentaram níveis mais elevados de satisfação com as recompensas. Também verificou-se que os colaboradores com mais tempo de experiência estavam mais satisfeitos com o trabalho, e por último, verificou-se que os colaboradores com mais tempo de experiência apresentaram níveis mais elevados de comprometimento organizacional. Deste modo, o nosso estudo está de acordo com o estudo do Demirer *et al.* (2010) onde verificaram que existe uma relação positiva entre a antiguidade do colaborador e os seus níveis de comprometimento organizacional, portanto, quantos mais anos de trabalho os colaboradores tiverem, mais comprometidos se encontram.

O grupo de hipóteses (H7) refere-se à variável departamento e procurou-se então verificar se essa variável exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e na satisfação no trabalho.

**Tabela 11 – Departamento**

	Nº	Departamento	Média	Sig
<b>Satisfação com as Recompensas</b>	15	Administração	3.24	,121
	6	Reservas	3.23	
	18	Comercial	3.20	
	51	Cozinha	3.12	
	18	Manutenção	3.10	
	32	F&B	2.98	
	6	SPA	2.90	
	39	Alojamento	2.85	
	44	Housekeeping	2.82	
<b>Satisfação com o Trabalho</b>	15	Administração	3.81	,383
	6	Reservas	3.80	
	18	Comercial	3.76	
	51	Cozinha	3.42	
	39	Alojamento	3.41	
	6	SPA	3.40	
	18	Manutenção	3.40	
	44	Housekeeping	3.39	
	32	F&B	3.35	

Nota: \*  $p \leq 0.05$ ; \*\*  $p \leq 0.01$

Para verificar se existem diferenças entre os nove departamentos dos hotéis do presente estudo (Administração, Reservas, Comercial, Cozinha, Alojamento, Spa, Manutenção, *Housekeeping* e *Food & Beverage*) utilizamos a ANOVA para testar a influência da variável Departamento na satisfação com as recompensas e a satisfação com o trabalho. Não se verificou diferenças significativas na variável de satisfação com as recompensas (0.121) e na satisfação com o trabalho (0.383).

Na variável satisfação com as recompensas foi o departamento Administrativo que apresentou o maior índice de satisfação (3.24), seguido de Reservas (3.23), Comercial (3.20) e os departamentos de Cozinha (3.12), Manutenção (3.10), *Food & Beverage* (2.98), Spa (2.90), Alojamento (2.85) e *Housekeeping* (2.82) apresentaram um nível mais baixo de satisfação com as recompensas.

Na variável satisfação com o trabalho foi o departamento Administrativo que apresentou o maior índice de satisfação (3.81), seguido de Reservas (3.80), Comercial (3.76) e os departamentos de Cozinha (3.42), Alojamento (3.41), Spa (3.40), Manutenção (3.40), *Housekeeping* (3.39) e *Food & Beverage* (3.35) apresentaram um nível inferior de satisfação com o trabalho.

Apesar de verificar que a variável departamento não exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas e na satisfação com o trabalho, de forma genérica constata-se que os colaboradores não-operacionais (Administrativo, Reservas e Comercial) do presente estudo se encontram mais satisfeitos com as recompensas e com o trabalho do que os colaboradores operacionais (Cozinha, Alojamento, Spa, Manutenção, *Housekeeping* e *Food & Beverage*). Os colaboradores operacionais na hotelaria enfrentam condições de trabalho com baixas remunerações, condições de trabalho rígida (Bustamam *et al.*, 2014), longas horas de trabalho, tarefas com pouca relevância (Radzi *et al.*, 2009), sobrecarga de trabalho entre outras que tornam o setor da hotelaria pouco atraente e contribuem para a insatisfação com o trabalho (Yih e Htaik, 2011).

### Quadro1 – Resumo das Hipóteses e Resultados

Hipótese	Descrição
<i>H1a: Existe uma relação positiva entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional normativo.</i>	Comprovada
<i>H1b: Existe uma relação positiva entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional afectivo</i>	Comprovada
<i>H1c: Não existe uma relação entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo.</i>	Não Comprovada
<i>H2a: Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional normativo.</i>	Comprovada
<i>H2b: Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional afectivo</i>	Comprovada
<i>H2c: Não existe uma relação entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo.</i>	Não Comprovada
<i>H3a: Existe uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho.</i>	Comprovada
<i>H3b: Existe uma relação positiva entre o comprometimento normativo e a satisfação no trabalho</i>	Comprovada
<i>H3c: Existe uma relação positiva entre o comprometimento calculativo e a satisfação no trabalho.</i>	Comprovada
<i>H4a: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita à satisfação com as recompensas extrínsecas.</i>	Comprovada
<i>H4b: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita à satisfação com as recompensas intrínsecas.</i>	Não Comprovada
<i>H4c: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita ao comprometimento normativo.</i>	Não Comprovada
<i>H4d: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita ao comprometimento afectivo.</i>	Não Comprovada
<i>H4e: Existem diferenças significativas ao nível do género no que respeita ao comprometimento calculativo.</i>	Comprovada
<i>H5a: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita à satisfação com as recompensas extrínsecas.</i>	Não Comprovada

<i>H5b: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita à satisfação com as recompensas intrínsecas.</i>	Não Comprovada
<i>H5c: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita ao comprometimento normativo.</i>	Não Comprovada
<i>H5d: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita ao comprometimento afetivo.</i>	Não Comprovada
<i>H5e: Existem diferenças significativas ao nível da idade no que respeita ao comprometimento calculativo.</i>	Comprovada
<i>H6a: A variável Tempo de Experiência está relacionada com a Satisfação com as Recompensas Extrínsecas.</i>	Comprovada
<i>H6b: A variável Tempo de Experiência está relacionada com a Satisfação com as Recompensas Intrínsecas.</i>	Não Comprovada
<i>H6c: A variável Tempo de Experiência está relacionada com o Comprometimento Normativo.</i>	Não Comprovada
<i>H6d: A variável Tempo de Experiência está relacionada com o Comprometimento Afetivo.</i>	Não Comprovada
<i>H6e: A variável Tempo de Experiência está relacionada com o Comprometimento Calculativo.</i>	Comprovada
<i>H6f: A variável Tempo de Experiência está relacionada com a Satisfação no Trabalho.</i>	Não Comprovada
<i>H7a: A variável Departamento exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas</i>	Não Comprovada
<i>H7a: A variável Departamento exerce um efeito significativo na satisfação com as recompensas</i>	Não Comprovada

## **5. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura**

### **5.1 Conclusões e Contributos do Estudo**

O objetivo do presente estudo foi essencialmente exploratório, ou seja, abrir caminho para um maior entendimento da satisfação dos colaboradores na hotelaria em relação às recompensas extrínsecas e intrínsecas e a influência desta na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. O principal foco deste trabalho foi identificar a influência da satisfação com as recompensas na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional.

Com a aplicação de questionários, obteve-se um total de 229 respostas válidas, com maior foque para a percentagem de inquiridos do género feminino, com estado civil solteiro, até o 12º ano, com uma faixa etária entre os 25 e os 34 anos e experiência até os 5 anos.

Os colaboradores apresentaram níveis médios de comprometimento organizacional sendo que ao nível afetivo é onde o comprometimento é mais elevado, verificou-se ainda que os diferentes componentes do comprometimento organizacional se encontram significativamente correlacionados entre si, sendo que a correlação mais elevada é entre o comprometimento afetivo e normativo. Estes resultados vêm corroborar as conclusões apresentadas por Meyer e Allen (1997) e Nascimento *et al.* (2008) ao afirmarem que existe uma correlação entre comprometimento organizacional afetivo e comprometimento organizacional normativo.

Verificamos que as recompensas extrínsecas, bem como as recompensas intrínsecas associam o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, tal como já foi evidenciado em outros estudos (e.g Allen e Meyer, 1990; Angle e Perry, 1983; Loscocco, 1990; Young *et al.*, 1998; Meyer e Smith, 2000; Lumley *et al.*, 2011). Mas não influencia o comprometimento calculativo.

Concluimos que a H1a foi comprovada, pois existe uma relação positiva entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional normativo, a H1b foi comprovada, pois existe uma relação positiva entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional afetivo, mas não foi possível comprovar a H1c dado que há uma relação quase nula entre as recompensas extrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo. A H2a foi comprovada, pois existe uma relação positiva

entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional normativo, a H2b foi comprovada, pois existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional afetivo e a H1c não foi comprovada, onde há uma relação quase nula entre as recompensas intrínsecas e o comprometimento organizacional calculativo.

As hipóteses H3a, H3b e H3c foram comprovadas, pois verificou-se que a satisfação no trabalho estava associada às três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e calculativo).

Quanto às hipóteses H4b, H4c, H4d e H4e não foram comprovadas, pois a variável género não exerceu uma influência significativa na satisfação com as recompensas intrínsecas e no comprometimento normativo, afetivo e calculativo. A hipótese H4a foi comprovada, pois a variável género tem uma influência significativa na satisfação com as recompensas extrínsecas. Verificou-se no presente estudo que as mulheres na hotelaria apresentaram valores mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, bem como as três componentes do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) em relação aos homens.

As hipóteses H5a, H5b, H5c e H5d não foram comprovadas, pois a variável idade não exerceu uma influência significativa na satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e no comprometimento organizacional normativo e afetivo. A hipótese H5e foi comprovada, pois a variável idade tem uma influência significativa no comprometimento organizacional calculativo. Verificou-se no presente estudo que os colaboradores mais novos apresentaram níveis mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas. Também foi possível afirmar que os colaboradores mais antigos apresentaram o maior índice de comprometimento organizacional.

As hipóteses H6a e H6e foram comprovadas, pois a variável Tempo de Experiência exerceu um efeito significativo na satisfação com as recompensas extrínsecas e no comprometimento calculativo. As hipóteses H6b, H6c, H6d e H6f não foram comprovadas, pois a variável Tempo de Experiência não exerceu um efeito significativo nas recompensas intrínsecas, nas três componentes do comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. Verificou-se que os colaboradores com menos tempo de

experiência apresentaram níveis mais elevados de satisfação com as recompensas extrínsecas e intrínsecas e os colaboradores com mais tempo de experiência encontraram-se mais satisfeitos com o trabalho e apresentaram níveis mais elevados com as três componentes do comprometimento organizacional.

As hipóteses H7a e H7b não foram comprovadas pois a variável Departamento não exerceu um efeito significativo na satisfação com as recompensas e na satisfação no trabalho. Verificou-se que os colaboradores não operacionais (Administrativo, Reservas e Comercial) se encontraram mais satisfeitos com as recompensas e com o trabalho do que os colaboradores operacionais (Cozinha, Alojamento, Spa, Manutenção, *Housekeeping* e *Food & Beverage*).

No nosso estudo verificou-se que os hotéis ofereciam baixas remunerações, mas devido ao fato de trabalharem num hotel de 5 estrelas e prestarem um serviço de luxo com muito prestígio pode ser um dos motivos por terem apresentado níveis médios de comprometimento organizacional e de satisfação no trabalho. Verificamos que alguns colaboradores demonstraram ter muita paixão naquilo que faziam ao darem o seu melhor para oferecerem um serviço de excelência e garantirem a satisfação dos hóspedes, ou seja, continuavam na organização porque queriam fazer (comprometimento afetivo), por outro lado, verificamos que haviam funções de pouca relevância, como por exemplo, no departamento de *Housekeeping*, Manutenção e *Food & Beverage*, e como não tinham outra opção para poder sair da empresa, continuavam na organização porque tinham de o fazer (comprometimento calculativo).

Com o presente estudo, procurámos contribuir para o desenvolvimento dos estudos sobre as recompensas, a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional no setor da hotelaria em Portugal.

## **5.2 Limitações do Estudo**

O fato da amostra deste estudo estar circunscrita a quatro empresas na zona de Lisboa a generalização dos resultados não pode ser considerada representativa do universo do setor da hotelaria.

Um outro aspeto a apontar está relacionado com o método da amostragem, nomeadamente, o fato de se tratar de uma amostra por conveniência.

Outra limitação do estudo prende-se com o fato de apenas se ter utilizado uma técnica de recolha de informação limita a riqueza dos dados obtidos não havendo oportunidade para esclarecimentos adicionais ou aprofundamento da pesquisa.

Ainda que o anonimato estivesse garantido, o fato do inquirido responder ao questionário no local de trabalho poderá ter criado algum receio por parte dos colaboradores em relação à empresa e o hotel limitado o número de respondentes.

## **5.3 Recomendações para Investigação Futura**

Sugerimos alargar o estudo a mais hotéis da região de Lisboa, numa primeira fase e posteriormente a todo o país de forma a aumentar a consistência dos resultados obtidos neste estudo no que respeita às relações entre satisfação com as recompensas, satisfação global com o trabalho e comprometimento organizacional.

Seria pertinente realizar o mesmo estudo noutros contextos organizacionais, noutros setores que não a hotelaria e comparar os resultados de forma a avaliar a influência do setor de atividade na relação entre satisfação com as recompensas, satisfação global e comprometimento organizacional.

Sugerimos que, em pesquisas futuras, se acrescente a este estudo medidas objetivas de desempenho, de forma a avaliar o impacto direto da satisfação dos colaboradores no desempenho.

Seria interessante recorrer a metodologias qualitativas, nomeadamente entrevistas individuais que permitam explorar outras dimensões relevantes para estudar a relação entre recompensas e satisfação.



## **Bibliografia**

Addae, M., Parboteeah, P. e Velinor, N. (2008), “Role stressors and organizational commitment: Public sector employment in St. Lucia”, *International Journal of Manpower*, 29 (8), 567-582.

Ahmand, R. e Zainol, N. (2011), “What it takes to be a manager: the case of Malaysian five star resort hotels”, *2nd International Conference on Business and Economic Research*.

Aksu, A. e Aktas, A. (2005), “Job satisfaction of managers in tourism: cases in the Antalya region of Turkey”, *Managerial Auditing Journal*, 20 (5), 479-488.

Allen, N. e Meyer, J. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Almeida, L. e Freire, T. (2000), *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Editora Psiquilíbrios.

Angle, H. e Perry, J. (1981), “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.

Angle, H. e Perry, J. (1983), “Organizational commitment: Individual and organizational influences”, *Work and Occupations*, 10 (2), 123-146.

Armstrong, M. (1999), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan-Page (7ª ed.).

Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan-Page (10ª ed.).

Armstrong, M. (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan-Page (11ª ed.).

- Bai, B., Brewer, K., Sammons, G., e Swerdlow, S. (2008), “Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality”, *Journal of Human Resources in Hospitality e Tourism*, 5 (2), 37-54.
- Bandura, A. e Locke, A. (2003), “Negative self-efficacy and goal effects revisited”, *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 87-99.
- Barlett, K. (2001), “The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field”, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.
- Bartol, K. (1979), “Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover: a multidimensional approach”, *Academy of Management Journal*, 22, 815-21.
- Barrow, C. (1990), “Employee turnover: implications for hotel managers”, *FIU Hospitality Review*, 8 (1), 24-31.
- Bedeian, A., Ferris, G. e Kacmar, K. (1992), “Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives”, *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. e Walton, R. (1985), *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York: The Free Press.
- Brush, D., Moch, M. e Pooyan, A. (1987), “Individual demographic differences and job satisfaction”, *Journal of Occupational Behaviour*, 8, 139-156.
- Buitendach, J. e De Witte, H. (2005), “Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal”, *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27–37.
- Bustamam, F., Teng, S. e Abdullah, F. (2014), “Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402.
- Cable, D. e Judge, T. (1994), “Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective”, *Personnel Psychology*, 47 (2), 317-348.

- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, V. (2007), *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011), *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote (3ª Ed.).
- Chen, C. (2006), “Short report: job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants’ turnover intentions: a note”, *Journal of Air Transport Management*, 12, 274-276.
- Chew Y. (2005). “Achieving organizational prosperity through employee motivation and retention: A comparative study of strategic HRM practices in Malaysian institutions”, *Research and Practice in Human Resource Management*, 13 (2), 87-104.
- Chiang, F. e Birtch, T. (2006), “An empirical examination of reward preferences within and across national settings”, *Management International Review*, 46, 573-596.
- Chiang, F. e Birtch, T. (2007), “The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences”, *Human Relations*, 60 (9), 1293-1330.
- Chiang, F. e Birtch, T. (2008), “Achieving task and extra-task-related behaviors: A case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, 491-503.
- Chiu, R., Luk, V. e Tang, T. (2002), “Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China”, *Personnel Review*, 31 (4), 402-431.
- Chungtai, A. e Zafar, S. (2006), “Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University Teachers”, *Applied H. R. M. Research*, 11 (1), 39-64.
- Clarke, J. (2000), “Tourism brands: An exploratory study of the brands box model”, *Journal of Vacation Marketing*, 6 (4), 329-345.
- Clifford, J. (1985), “The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction”, *Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.

Crites, S., Fabrigar, L. e Petty, R. (1994), “Measuring the affective and cognitive properties of attitudes: Conceptual and methodological issues”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (6), 619-634.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Dam, K. (2005), “Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell’s investment model”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253-272.

Demirer, H., Güres, N. e Akgül, V. (2010), “Organizational commitment and job satisfaction: The influence of individual and organizational factors on sales persons’ work attitudes in travel agencies”, *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 7 (14), 41-62.

Döckel, A. Basson, J. e Coetzee, M. (2010), “The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees”, *Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 20-28.

Dubno, P. (1985), “Attitudes toward women executives: A longitudinal approach”, *Academy of Management Journal*, 28 (1), 235-239.

Eby, L., Rush, D. e Lance, C. (1999), “Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.

Fields, L. (2002), *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Forrester, R. (2000), “Empowerment: Rejuvenating a potent idea”, *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80.

Gerald, M. e Dorothee, L. (2004). “Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of certified nurse–midwives”, *Journal Business Research*, 57 (2), 1042- 1053.

Ghiselli, F., La Lopa, M. e Bai, B. (2001), "Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.

Gladwell, J., Dorwart, E., Stone, F. e Hammond, A. (2010), "Importance of and satisfaction with organizational benefits for a multigenerational workforce", *Journal of Park and Recreation Administration*, 28(2), 1-19.

Gomez-Mejia, L., Balkin D. e Cardy R. (2004), *Managing Human Resources*. Upper Saddle River, NJ: Person/Prentice-Hall.

Hackman, J. e Oldham, G. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, 250-279.

Hackman, J. e Oldham, G. (1980), *Work Redesign*. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley.

Hampton, G. e Hampton, D. (2004), "Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of certified nurse-midwives", *Journal of Business Research*, 57 (9), 1042-1053.

Harrison, K. e Hubbard, R. (1998), "Antecedents to organizational commitment among mexican employees of a U.S firm in mexico", *The Journal of Social Psychology*, 138 (5), 609-623.

Hawkins, D. e Lee, T. (1990), "An empirical analysis of organizational commitment among American hotel sales and marketing professionals", *Hospitality Research Journal*, 14(2), 103-112.

Hellman, C. e McMillin, W. (1994), "Newcomer socialization and affective commitment", *The Journal of Social Psychology*, 134 (2), 261-262.

Hendry, C. e Pettigrew, A. (1990), "Human resource management: An agenda for the 1990s", *The International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 17-43.

Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: The World Publishing Company.

- Herzberg, F. (1987), "One more time: How do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, 65 (5), 109-120.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. e Schlesinger, L. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, 72, 164-174.
- Hill, M. e Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Silabo.
- Hoppock, R. e Spiegler, S. (1938), "Job satisfaction", *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16 (7), 636-643.
- Hulin, L. e Smith, C. (1964), "Sex differences in job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 2, 88-92.
- Johnson, J. e Welsh, D. (1999), "Reinforcement of core values: A case study at a medium sized electronics manufacturing plant", *Work Study*, 48 (1), 21-24.
- Kalleberg, A. (1977), "Work values and job rewards: A theory of job satisfaction", *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.
- Kanungo, R. e Mendonca, M. (1988), "Evaluating employees compensation", *California Management Review*, 31, 23-39.
- Karatepe, O. e Uludag, O. (2006), "Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels", *Hospitality Management*, 26, 645-665.
- Kuvaas, B. (2006), "Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level", *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
- Lam, S. e Schaubroeck, J. (2000), "The role of locus of control in the reactions to being promoted and to being passed over: A quasi experiment", *Academy of Management Journal*, 43 (1), 66-78.
- Lam, T., Zhang, H. e Baum, T. (2001), "An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, 22 (2), 157-165.

Lau, C. e Chong, J. (2002), “The effects of budget emphasis, participation and organizational commitment on job satisfaction: evidence from the financial services sector”, *Advances in Accounting Behavioral Research*, 5, 183-211.

Laura, P. (2005), “*The impact of functional congruence or incongruence of volunteer reward messages on task satisfaction*”, Capella University.

Lawler, E. (1990), *Strategic Pay: Aligning organization strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lawler, E. (1995), “The new pay: A strategic approach”, *Compensation and Benefits Review*, 27, 14–22.

Lawler, E. (2000), *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Lee, T. e Mowday, R. (1987), “Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and mowday’s model of turnover”, *Academy of Management Journal*, 30 (4), 721-743.

Lee, C. e Way, K. (2010), “Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention”, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 344-353.

Lincoln, J. e Kalleberg, A. (1990), *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. New York: Cambridge University Press.

Lissitz, R. e Green, S. (1975), “Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach”, *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 10-13.

Locke, E. (1969), “What is job satisfaction”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 309-336.

Locke, E. e Latham, G. (2002), “Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey”, *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.

- Loscocco, K. (1990), “ Reactions to blue-collar work: A comparison of women and men”, *Work and Occupations*, 17 (2), 152-177.
- Lumley, E., Coetzee, M., Tladinyane, R. e Ferreira, N. (2011), “Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment”, *Southern African Business Review*, 15 (1), 100-118.
- Malheiro, J. (2009), *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.
- Malhotra, N., Budhwar, P. e Prowse, P. (2007), “Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (12), 2095-2127.
- Maroco, J. (2003), *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mason, C. e Griffin, M. (2002), “Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups”, *Small Group Research*, 33, 271–312.
- Mee, C. (1999), “Leading questions and sensible solutions”, *Nursing Management*, 30(2), 16-17.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. e Smith C. (2000), “HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319–331.
- Meyer J. e Allen J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61–89.
- Meyer, J. e Parfyonova, N. (2010) “Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization”, *Human Resources Management Review*, 20, 283-294



Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. e Xu, L. (2013), “What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3262-3280.

Mottaz, C. (1985), “The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction”, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.

Mottaz, C. (1988), “Determinants of organizational commitment”, *Human Relations*, 41 (6), 467-482.

Mowday, R., Porter, L. e Steers, R. (1982), *Employee-Organizational Linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. e Steers, R. (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M. (2008), “Estudo sobre a validação do modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto português”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.

Nascimento, J. (2010), *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, ISCTE-UTL.

Neves, M. (2007), Introdução à Estatística Descritiva Unidimensional. *Instituto Superior de Agronomia*.

Ost, E. (1990), “Team-based pay: New wave strategy incentives”, *Sloan Management Review*, 19-27.

Porter, L. e Steers, R. (1973), “Organizational, Work and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism”, *Psychological Bulletin*, 80 (2), 151-176.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva (5ª Ed.).

Radzi, S., Ramley, S., Salehuddin, M., Othman, Z. e Jalis, M. (2009), “An empirical assessment of hotel departmental managers turnover intentions: The impact of organizational justice”, *International Journal of Business and Management*, 4 (8), 173-183.

Rahman, M. e Zanzi, A. (1995), “A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory services (MAS) in CPA firms”, *Journal of Management Issues*, 7 (3), 290–305.

Rehman, M., Khan, M., Ziauddin e Lashari, J. (2010), “Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: An empirical evidence from Pakistan”, *African Journal of Business Management*, 4 (6), 1131-1139.

Reiner, M. e Zhao, J. (1999), “The determinants of job satisfaction among United States air force security police: A test of rival theoretical predictive models”, *Review of Public Personnel Administration*, 19, 5-18.

Roberts, R. (2005), “The relationship between rewards, recognition and motivation at Insurance Company in Western Cape”, Magister Commerce, Western Cape, Cape Town, South Africa: Department of Industrian Psychology at University of Western Cape.

Rynes, S., Gerhart, B. e Minette, K. (2004), “The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do”, *Human Resources Management*, 43 (4), 381-394.

Sarker, S., Crossman, A. e Chinmeteeputuck, P. (2003), “The relationship of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand”, *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 745-58.

Sarwar, S., Mirza, E., Ehsan, N., Khan, K. e Hanif, H. (2013), “Determining the impact of age and LOS on job satisfaction: A case study of Pakistan automotive industry”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 415-435.

Schneider, B., Godfrey, G., Hayes, C., Huang, M., Lim, B., Nishii, H., Raver, L. e Ziegert, C. (2003) “The human side of strategy: Employee experiences of strategic alignment in a service organization”, *Organizational Dynamics*, 32 (2), 122-141.

Schlesinger, A. e Zornitsky, J. (1991), “Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications”, *Human Resource Planning*, 14, 141-150.

Schuler, R., Jackson, S. (1996), *Human Resource Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: West Publishing Company (6<sup>a</sup> ed.).

Skinner, B. (1971), *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Alfred A. Knopf.

Simons, T. e Enz, C. (1995), “Motivating hotel employees: Beyond the carrot and the stick”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27.

Smith, P., Kendall, L. e Hulin, C. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Sousa-Poza, A. e Sousa-Poza, A. (2000), “Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction”, *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.

Spector, P. (1985), “Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Spence L., Finegan, J. e Shamian, J. (2002), “The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses’ work satisfaction and organizational commitment”, *Advances in Health Care Management*, 3, 59-85.

Steinhaus, C. e Perry, J. (1996), “Organizational commitment: Does sector matter?”, *Public Productivity & Management Review*, 19 (3), 278-288.

Tsai, P., Shu-Ling, W., Yen, Y., Chin-Ming, H. e Ing-Chung, H. (2005), "Study of remaining employee's continuance commitment after downsizing from the perspective of job satisfaction", *International Journal of Human Resource Management*, 5 (1), 99-124.

Testa, M. (2001), "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135 (2), 226-236.

Usui, E. (2008), "Job satisfaction and the gender composition of jobs", *Economic Letters*, 99 (1), 23-26.

Viswanathan, M., Sudman, S. e Johnson M. (2004), "Maximum versus meaningful discrimination in scale response: Implications for validity of measurement of consumer perceptions about products", *Journal of Business Research*, 57, 108-124.

Wang, Y. (2004), "Observations on the organizational commitment of Chinese employees: Comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises", *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (4-5), 649-669.

Welbourne, T. e Cable, D. (1995), "Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective", *Human Relations*, 48, 711-726.

Weng, Q., McElroy, J., Morrow, C. e Lin, R. (2010), "The relationship between career growth and organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391-400.

Wiener, Y. (1982), "Commitment in organizations: A normative view", *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428.

Williams L. e Hazer J. (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 219-231.

Williamson, I., Burnett, M. e Bartol, K. (2009), “The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16 (1), 28-43.

Wolff, C. (1997), “Raising the housekeeping bar”, *Lodging Hospitality*, 53 (12), 50-52.

Xiao, Z. e Björkman, I. (2006), “High commitment work systems in chinese organizations: A preliminary measure”, *Management and Organization Review*, 2 (3), 403-422.

Yih, W. e Htaik, S. (2011), “The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry”, The 11<sup>th</sup> International DSI and the 16<sup>th</sup> APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan.

Yilmaz, C. (2002), “Salesperson performance and job attitudes revisited”, *European Journal of Marketing*, 36, 1389-1414.

Young, B., Worchel, S. e Woehr, D. (1998), “Organizational commitment among public service employees”, *Public Personnel Management*, 27, 339-348.

Yousef, D. (1998), “Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment”, *International Journal of Manpower*, 19 (3), 184-194.

Zaini, A., Nilufar, S. e Syed A. (2009), “The effect of human resource management practices on business performance among private companies in Malaysia”, *International Journal of Business and Management*, 4 (6), 65-72.

## **Anexo I - Questionário Anexo**

O presente questionário insere-se num estudo que está a ser realizado no âmbito da minha dissertação de mestrado na área da Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade de Lisboa.

Venho solicitar a sua ajuda, convidando-o(a) a preencher este questionário. Todas as respostas são confidenciais e os dados obtidos apenas serão utilizados para fins académicos. A duração média prevista de preenchimento do questionário é de cerca de 8/10 minutos. De forma a garantir a qualidade da informação recolhida, **responda p.f a todas as questões.**

Agradeço desde já a sua disponibilidade e generosidade em participar, pois as suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo. Asseguro-lhe que não existem respostas certas ou erradas mas, o que se pretende é que responda da forma mais sincera possível às questões que lhe serão colocadas.

## Dados Pessoais

No sentido de se poder caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe que forneça algumas **informações pessoais**. Lembramos-lhe novamente que a informação recolhida é **confidencial**.

**1. Género**

- a. Masculino
- b. Feminino

**2. Idade:** \_\_\_\_ (anos)

**3. Estado Civil**

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a)/União de Facto
- c. Divorciado(a)
- d. Viúvo(a)

**4. Tempo de experiência** na Empresa actual: \_\_\_\_ (anos)

**5. Indique o Nível de Habilitações Académicas** mais elevado que tenha frequentado:

- a. Até ao 9º ano
- b. Até ao 12º ano
- c. Licenciatura
- d. Pós-graduação
- e. Mestrado

**6. Departamento**

- a. Alojamento (Recepção)
- b. Cozinha
- c. F&B (Restaurantes e Banquetes)
- d. Administração
- e. Comercial
- f. Reservas
- g. Manutenção
- h. Housekeeping
- i. SPA

Tendo em conta aquilo que sente em relação ao seu contexto profissional actual, indique p.f. o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X uma das cinco alternativas possíveis. Recorde-se de que não existe respostas certas ou erradas, o que se pretende é a sinceridade da resposta.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Discordo Ligeiramente	4 Não Discordo/Nem Concordo	5 Concordo Ligeiramente
-----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------

		1	2	3	4	5
1	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa					
2	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa					
3	Seria materialmente muito penalizador para, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer					
4	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui					
5	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente					
6	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim					
7	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa					
8	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento					
9	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus					
10	Esta empresa merece a minha lealdade					
11	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa					
12	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora					
13	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui					
14	Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal					



15	Não me sinto como fazendo parte desta empresa					
16	Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis					
17	Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento					
18	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa					
19	Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra					

Tendo em conta aquilo que se sente em relação ao seu contexto profissional actual, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações e assinale com um X a uma das cinco alternativas possíveis.

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Não Discordo/Nem Concordo	4 Concordo Moderadamente	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

		1	2	3	4	5
1	Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço					
2	Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho					
3	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo					
4	Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento					
5	Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho					
6	Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante					
7	Os aumentos são poucos e espaçados no tempo					
9	Os benefícios que recebemos são tão bons como os oferecidos na maioria					
10	Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido					
11	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados por					
12	Gosto de fazer as coisas que faço no trabalho					
13	Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"					

14	As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios					
15	O pacote de benefícios que temos é justo					
16	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui					
17	Tenho muito que fazer no meu trabalho					
18	Sinto orgulho em fazer o meu trabalho					
19	Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário					
20	Há benefícios que não temos mas que deveríamos ter					
21	Trabalho com muita papelada					
22	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deveriam					
23	Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção					

Tendo em conta a sua satisfação em relação ao seu trabalho, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um x a uma das sete alternativas possíveis

1 Discordo Totalmente	2 Discordo Moderadamente	3 Não Discordo/Nem Concordo	4 Concordo Moderadamente	5 Concordo Totalmente
-----------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

		1	2	3	4	5
1	Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho					
2	Penso frequentemente em deixar este trabalho					
3	Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho					
4	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalho afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem					
5	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalho afins, pensam frequentemente em mudar					

## Anexo II – Tabelas Estatísticas

<b>Pagamento</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço	7,7249	8,358	,454	,601
Os aumentos são poucos e espaçados no tempo	7,7948	8,383	,358	,665
Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"	7,2096	7,377	,490	,662
Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário	6,9563	8,603	,383	,625

<b>Promoção</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho	8,9651	6,876	,491	,797
Aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos	8,5240	6,101	,475	,644
As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios	9,1659	7,920	,368	,799
Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção	9,0306	6,056	,491	,632

<b>Tabela 5 – Fiabilidade do Questionário – Benefícios</b>				
<b>Benefícios</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo	7,7511	4,644	,392	,706
Os benefícios que recebemos são tão bons como os oferecidos na maioria	7,9039	5,780	,323	,743
O pacote de benefícios que temos é justo	7,8122	4,679	,411	,690
Há benefícios que não temos mas que deveríamos ter	8,6681	4,995	,492	,513

<b>Tabela 6 – Fiabilidade do Questionário – Reconhecimento</b>				
<b>Reconhecimento</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento	8,9432	8,115	,597	,638
Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido	8,8035	7,641	,516	,626
Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui	9,5502	8,854	,525	,680
Não sinto que os meus esforços são recompensados como deveriam	9,4498	7,740	,525	,680

<b>Tabela 7 – Fiabilidade do Questionário – Condições de Trabalho</b>				
<b>Condições de Trabalho</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho	7,4236	4,736	,222	,376
Tenho muito que fazer no meu trabalho	8,9083	5,259	,315	,321
Trabalho com muita papelada	7,8952	3,743	,100	,053

<b>Tabela 8 – Fiabilidade do Questionário – Conteúdo do Trabalho</b>				
<b>Conteúdo do Trabalho</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Item Deleted
Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante	12,9389	4,154	,435	,719
Sinto orgulho em fazer o meu trabalho	12,0262	4,894	,437	,538
O meu trabalho é agradável	12,4672	3,996	,448	,577

<b>Tabela 9 – Fiabilidade do Questionário – Comprometimento Calculativo</b>				
<b>Comprometimento Calculativo</b>	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach Alpha if Item Deleted</b>
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa	18,05240	21,629	,451	,671
Seria materialmente muito penalizador para, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	17,94760	22,497	,344	,698
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	18,28821	21,171	,479	,664
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	17,50655	23,251	,314	,703
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	17,95197	21,520	,413	,680
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	17,89956	20,863	,494	,659
Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	18,19651	21,369	,451	,671

<b>Tabela 10 – Fiabilidade do Questionário – Comprometimento Afetivo</b>				
<b>Comprometimento Afetivo</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Deleted
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	18,0873	16,545	,391	,722
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	18,0480	16,686	,544	,678
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	17,9039	16,614	,499	,688
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	18,7598	16,175	,451	,702
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	18,9083	16,145	,471	,696
Não me sinto como fazendo parte desta empresa	17,7031	17,350	,491	,692

<b>Tabela 11 – Fiabilidade do Questionário – Comprometimento Normativo</b>				
<b>Comprometimento Normativo</b>	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach Alpha if Deleted
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	16,0655	16,535	,429	,671
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	15,5415	17,179	,583	,685
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	16,3886	15,563	,482	,653
Esta empresa merece a minha lealdade	15,1354	18,793	,719	,700
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	16,7205	15,685	,630	,637
Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	16,0655	16,851	,591	,653

**Tabela 12 – Fiabilidade do Questionário – Satisfação no Trabalho**

<b>Satisfação Global com o Trabalho</b>	<b>Scale Mean if Deleted</b>	<b>Scale Variance if Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach Alpha if Deleted</b>
Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho	12,8472	3,841	,605	,485
Penso frequentemente em deixar este trabalho	13,2271	2,834	,596	,792
Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	13,5066	4,111	,617	,700
Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalho afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem	13,7118	10,557	,657	,709
Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalho afins, pensam frequentemente em mudar	13,8690	6,009	,631	,705



<b>Tabela 13 – Descrição da Amostra</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	117	51,1
	Masculino	112	48,9
<b>Idade</b>	24 ou menos	45	19,7
	25 aos 34	90	39,3
	35 aos 44	50	21,8
	45 ou mais	44	19,3
<b>Estado Civil</b>	Solteiro	110	48,0
	Casado	103	45,0
	Divorciado	15	6,6
	Viúvo	1	0,4
<b>Habilitações Académicas</b>	Até o 9º	68	29,7
	Até o 12º	96	41,9
	Licenciatura	49	21,4
	Pós-graduação	12	5,2
	Mestrado	4	1,7
<b>Experiência</b>	1 aos 5 anos	129	56,4
	6 aos 10 anos	61	26,6
	11 aos 20 anos	35	15,3
	21 ou mais anos	4	1,7
<b>Departamento</b>	Cozinha	51	22,3
	Alojamento	39	17,0
	F&B	32	14,0
	Administrativo	15	6,6
	Comercial	18	7,9
	Reservas	6	2,6
	Manutenção	18	7,9
	Housekeeping	44	19,2
SPA	6	2,6	