


Millenium, 2(ed espec nº9), 345-351.

pt

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL VERSUS SATISFAÇÃO LABORAL NO TERCEIRO SETOR
ORGANIZATIONAL COMMITMENT VERSUS JOB SATISFACTION IN THE THIRD SECTOR
COMPROMISO ORGANIZACIONAL VERSUS SATISFACCIÓN LABORAL EN EL TERCER SECTOR

Sara Carvalho¹  <https://orcid.org/0000-0003-0384-3719>

Ana Branca Carvalho¹  <https://orcid.org/0000-0002-8979-6644>

Madalena Cunha²  <https://orcid.org/0000-0003-0710-9220>

¹ Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Lamego, Portugal

² Instituto Politécnico de Viseu, Escola Superior de Saúde, Viseu, Portugal | UICISA:E, ESEnFC, Coimbra / SIGMA – Phi Xi Chapter, ESEnFC, Coimbra, Portugal | CIEC - UM, Braga, Portugal

Sara Carvalho - sara.carvalho1@outlook.pt | Ana Branca Carvalho - acarvalho@estgl.ipv.pt | Madalena Cunha - superes2017@gmail.com



Autor Correspondente

Sara Carvalho

Av. Visconde Guedes Teixeira

5100-074, Lamego - Portugal

sara.carvalho1@outlook.pt

RECEBIDO: 23 de agosto de 2021

ACEITE: 04 de outubro de 2021

RESUMO

Introdução: O comprometimento organizacional e a satisfação laboral constituem problemáticas de grande interesse na gestão do capital humano, porquanto as evidências atuais mostram que se encontram fortemente associadas.

Objetivo: Explicar a associação do comprometimento organizacional com a satisfação laboral, bem como a relação destes com os determinantes pessoais e profissionais.

Método: O estudo de caso do subtipo institucional, integra uma abordagem empírica de natureza descritiva-explicativa que investiga um fenómeno atual no seu contexto real, possibilitando a sua caracterização. A amostra não probabilística de conveniência, integrou 42 participantes do género feminino, sendo que 40,5% têm idades entre os 51 e os 60 anos.

Foram aplicados os seguintes instrumentos de recolha de dados: Questionário de Dados Sociodemográficos e de Caracterização Profissional; Escala de Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1997), versão portuguesa de Nascimento (2012); Escala de Satisfação Laboral de Hackman e Oldham (1975), versão portuguesa de Nascimento (2006).

Resultados: A idade associou-se com o comprometimento organizacional, sendo que os participantes com 51-60 anos pontuaram com scores mais altos, (maior comprometimento), em todas as dimensões. Contrariamente, os inquiridos com 18-30 anos pontuaram com scores mais baixos (menor comprometimento), nas três dimensões. A idade apenas influencia significativamente a dimensão normativa do comprometimento organizacional. Por sua vez, a componente afetiva do comprometimento organizacional prediz a satisfação laboral, isto é, quanto mais forte é a ligação emocional do indivíduo com a organização, maior será a sua satisfação com o trabalho.

Conclusão: Em concordância com outras investigações, apurou-se que o comprometimento organizacional determina a satisfação laboral, daí serem fatores a considerar na gestão de recursos humanos ao nível do terceiro setor.

Palavras chave: terceiro setor; comprometimento organizacional; satisfação laboral

ABSTRACT

Introduction: Organizational commitment and job satisfaction are defined as issues of great interest in the management of human capital, as the evidence shows, they are strongly associated.

Objective: To explain the association between organizational commitment and job satisfaction, as well as their relationship with personal and professional determinants.

Methods: The case study of the institutional subtype, integrates an empirical approach of a descriptive-explanatory nature that investigates a current phenomenon in its real context, enabling its characterization.

The non-probabilistic convenience sample comprised 42 female participants, being that 40.5% aged between 51 and 60 years.

The following data instruments were recognized: Sociodemographic and Professional Characterization Questionnaire; Scale of Organizational Commitment, by Meyer and Allen (1997), Portuguese version by Nascimento (2012); Hackman and Oldham's Job Satisfaction Scale (1975), Portuguese version by Nascimento (2006).

Results: Age was associated with organizational commitment, with participants aged 51-60 having higher scores, (greater commitment), in all dimensions. Contrarily, respondents aged 18-30 scored with lower attachments (less commitment), in the three dimensions. Age only significantly influences the normative dimension of organizational commitment. In turn, the affective component of organizational commitment predicts job satisfaction. Consequently, the stronger the individual's emotional connection with the organization, the greater their satisfaction with work.

Conclusion: In line with other investigations, in the study carried out during the master's internship, it was found that organizational commitment determines job satisfaction, hence they are factors to consider in the management of human resources at the level of the third sector.

Keywords: third sector; organizational commitment; job satisfaction

RESUMEN

Introducción: El compromiso organizacional y la satisfacción laboral son temas de gran interés en la gestión del capital humano, ya que la evidencia actual muestra que están fuertemente asociados.

Objetivo: Explicar la asociación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, así como su relación con los determinantes personales y profesionales.

Método: El estudio de caso del subtipo institucional, integra un enfoque empírico de carácter descriptivo-explicativo que investiga un fenómeno actual en su contexto real, posibilitando su caracterización. La muestra de conveniencia no probabilística estuvo compuesta por 42 mujeres participantes, de las cuales el 40,5% tiene entre 51 y 60 años.



Se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de datos: Cuestionario de Caracterización Sociodemográfica y Profesional; Escala de Compromiso Organizacional, de Meyer y Allen (1997), versión portuguesa de Nascimento (2012); Escala de satisfacción laboral de Hackman y Oldham (1975), versión portuguesa de Nascimento (2006).

Resultados: La edad se asoció con el compromiso organizacional, siendo los participantes de 51 a 60 años los que obtuvieron puntajes más altos (mayor compromiso), en todas las dimensiones. Por el contrario, los encuestados de entre 18 y 30 años obtuvieron puntuaciones más bajas (menos compromiso) en las tres dimensiones. La edad solo influye significativamente en la dimensión normativa del compromiso organizacional. A su vez, el componente afectivo del compromiso organizacional predice la satisfacción laboral, es decir, cuanto más fuerte es la conexión emocional del individuo con la organización, mayor es su satisfacción con el trabajo.

Conclusión: En línea con otras investigaciones, se encontró que el compromiso organizacional determina la satisfacción laboral, de ahí que sean factores a considerar en la gestión de recursos humanos a nivel del tercer sector.

Palabras clave: tercer sector; compromiso organizacional; Satisfacción laboral

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas cada vez mais se preocupam e valorizam os seus recursos humanos, que são percebidos como cruciais para a vida das mesmas. Neste sentido, possuir trabalhadores comprometidos passou a ser um fator relevante para as organizações conseguirem alcançar maiores níveis de desempenho contínuo da organização, pois os trabalhadores comprometidos são aqueles que compartilham os seus objetivos e valores (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva, & Pinho, 2013), cooperando de forma a aumentar a qualidade e produtividade da produção (Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008), diminuindo custos, taxas de rotatividade e absentismo (Bastos et al., 2013; Cooper-Hakim & Vieswesvaran, 2005; Mowday, Porter, & Steers, 1982). O comprometimento organizacional é um campo de estudo que estuda o impacto que as pessoas, os grupos e a estrutura exercem sobre o comportamento dentro das instituições, no sentido de usar esses conhecimentos de modo a melhorar a eficácia (Bastos, Brandão, & Pinho, 2008).

A satisfação profissional constitui outro conceito de interesse crescente para as instituições. Existem dois motivos que explicam a relevância do estudo da satisfação no trabalho. Um dos motivos encontra-se interligado com a perspectiva humanista da questão, uma vez que os colaboradores devem sentir-se satisfeitos e motivados para dar continuidade ao seu labor (Spector, 1997). O outro motivo encontra-se relacionado com a perspectiva da utilidade, uma vez que a satisfação sentida pelos trabalhadores se manifesta em comportamentos que podem influenciar o funcionamento da instituição: um trabalhador satisfeito com o seu trabalho é fonte de benefícios para a organização à qual pertence (Spector, 1997).

Desta forma, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores constituem fatores de sucesso de uma organização (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Strese, Adams, Flatten & Brettel, 2016).

A investigação que se apresenta tem como finalidade analisar duas variáveis fulcrais na relação indivíduo-organização, o comprometimento organizacional e a satisfação laboral, tendo por objetivo apurar as eventuais relações existentes entre elas, assim como a sua relação com outras variáveis, nomeadamente variáveis pessoais e variáveis de contexto profissional.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Comprometimento Organizacional

Trata-se de um construto que é percebido como “um vínculo de natureza afetiva que se caracteriza pelo orgulho de pertencimento, uma identificação com normas e procedimentos, afetividade pela organização” (Milhorne & Rowe, 2018, p. 70). É com os estudos efetuados por Mowday, Porter e Steers (1979) que o tema do comprometimento organizacional passou a ganhar notoriedade a nível mundial. Mowday, Porter e Steers (1982) são da opinião de que o comprometimento organizacional corresponde à ligação existente entre o trabalhador e a organização, que se caracteriza pela vontade em permanecer na organização, pelo investimento de esforço em prol da mesma e, ainda, pela aceitação dos seus valores e objetivos. A intensidade com que o funcionário se sente envolvido e identificado com a organização depende da função que desenvolve, das suas experiências, das suas características pessoais e da estrutura organizacional. Tais fatores influenciam certos comportamentos, como a assiduidade, o esforço envolvido na concretização das tarefas, a retenção e a intenção de permanecer na organização.

A teoria que prevalece sobre o comprometimento organizacional é a de Meyer e Allen (1991, 1997), que o consideram “um construto multidimensional cujos antecedentes, correlatos e consequentes se alteram por meio das bases afetiva, normativa e continuação, a última também chamada de instrumental” (Oliveira & Honório, 2020, p. 3). Neste sentido, Meyer e Allen (1997)

assumem que para medir o nível de comprometimento organizacional é necessário determinar os componentes afetivo, normativo e calculativo/instrumental.

A **dimensão afetiva**, associada à lealdade, resulta da ligação emocional do indivíduo para com a organização, levando-o a identificar-se com os seus objetivos e valores, e a desenvolver o sentimento de filiação, de querer pertencer e de contribuir. Esta dimensão torna-se cada vez mais forte à medida que o indivíduo se sente comprometido com a mesma (Teixeira & Prebianchi, 2019).

O **comprometimento normativo** surge quando o colaborador, através da socialização, interioriza as normas da organização ou quando recebe benefícios e experiências que o impulsionam a operar mutuamente (Rego & Souto, 2004).

Por sua vez, a **dimensão calculativa ou instrumental**, associada à recompensa, explica que a permanência na organização dependa, por exemplo, de o trabalhador considerar que a sua partida acarretaria prejuízos significativos quer a nível económico, quer aos níveis psicológico e social (Teixeira & Prebianchi, 2019).

1.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho constitui-se como sendo o principal fator que provoca impacto nas organizações e que é um indicador essencial do clima organizacional, bem como um elemento importante para a satisfação dos clientes e a avaliação da qualidade das organizações. De facto, a satisfação determina o bem-estar dos colaboradores e encontra-se relacionada com a perceção da qualidade de serviço, influenciando a imagem da organização que o colaborador transmite para o exterior (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2016).

Uma das definições com maior destaque na literatura sobre o tema é a de Locke (1976), que a descreve como uma resposta afetiva em relação ao trabalho, correspondendo a um estado emocional positivo ou de prazer, decorrente da avaliação do trabalho ou das experiências que o mesmo gera.

1.3 Relação entre Comprometimento Organizacional e Satisfação Laboral

A literatura tem vindo a demonstrar a existência de uma inequívoca relação entre o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, tratando-se de constructos correlatos (Bastos A. V., 1993). A teoria de que o comprometimento organizacional influencia a satisfação laboral é defendida por alguns autores, como: Boswell e Boudreau, 2000; Cunha, Cunha Rego, Neves e Cabral-Cardoso, 2004 e Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky, 2002. Por outro lado, a satisfação também pode influenciar o comprometimento organizacional, aumentando os níveis deste, uma vez que estes dois constructos dão relevância aos laços afetivos do trabalhador para com a organização. Desta forma, pressupõe-se que o aumento dos níveis de satisfação provoque o aumento do nível de comprometimento dos trabalhadores (Farrel & Rusbult, 1981; Leite, Rodrigues & Albuquerque, 2014; Maciel & Camargo, 2011; Tett & Meyer, 1993).

2. MÉTODOS

Face às características da investigação projetada foi desenvolvido um estudo de natureza quantitativa. A investigação pode ser classificada quanto ao seu método como um estudo de caso, do subtipo institucional. O estudo de caso em questão assumirá uma vertente explicativa que explora a associação e predição dos determinantes pessoais e profissionais no fenómeno do comprometimento organizacional e da satisfação laboral.

2.1 Amostra

Participaram na investigação 42 colaboradores de uma Associação de Solidariedade Social da zona norte de Portugal. A amostra foi pensada e por conveniência dado que é o próprio investigador que seleciona deliberadamente os elementos que pretende para a compor (Ampudia de Haro, et al., 2016).

2.2 Instrumentos de recolha de dados

A recolha dos dados foi efetuada através da técnica de inquérito, com aplicação de questionários e registro das respostas em formato papel. O questionário foi composto por um total de 29 afirmações, estando subdividido em 3 grupos. O primeiro grupo integra a Escala de Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1997), versão portuguesa de Nascimento (2012), o segundo grupo contempla a Escala de Satisfação Laboral de Hackman e Oldham (1975), versão portuguesa de Nascimento (2006) e, por fim, no último grupo do questionário foram incluídas as questões de natureza sociodemográfica e de caracterização profissional.

2.3 Análise estatística

O tratamento estatístico foi feito com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics*, versão 24.0, para Windows, de forma a sintetizar a informação obtida através de procedimentos apropriados, identificando tendências, correlações e padrões.



A análise numérica integra a estatística descritiva e analítica ou inferencial. A análise descritiva dos dados, para além da análise de distribuição envolveu o cálculo de várias medidas, tais como: medidas de variabilidade ou dispersão; medidas de frequência; de tendência central ou de localização, tendo em conta as características das variáveis em estudo. As medidas de simetria *Skewness* (SK) foram alcançadas através do quociente SK/erro padrão (EP)¹ para um nível de significância ($p= 0,05$) e de igual modo para as medidas de achatamento *Kurtose* (K)².

De modo a investigar da relação entre variáveis procedeu-se à construção de tabelas de contingência e a testes de associação, particularmente ao cálculo do Coeficiente *Alpha de Cronbach*.

Relativamente à estatística inferencial utilizou-se a estatística paramétrica e não paramétrica. Quando as condições de aplicação dos testes paramétricos não se verificaram, utilizou-se como alternativa a estatística não paramétrica. Deste modo, quanto à estatística paramétrica e não paramétrica destacam-se: Testes *U-Mann Whitney* (UMW); Teste de *Kruskal-Wallis*; Correlações de *Spearman*; e Teste de *Shapiro-wilk*. Na análise estatística do presente estudo utilizaram-se os seguintes níveis de significância: $p \geq 0.05$ – não significativo; $p < 0.05$ – significativo; $p < 0.01$ – bastante significativo; $p < 0.001$ – altamente significativo.

3. RESULTADOS

Os inquiridos com idades entre os 51 e os 60 anos foram os que registaram um maior índice de comprometimento organizacional em todas as dimensões, ao invés de os inquiridos mais novos, com idades entre os 18 e os 30 anos, que registaram o menor índice de comprometimento nas três dimensões. Daqui se infere que a idade se relaciona de forma positiva com o comprometimento organizacional, isto é, quanto maior é a idade dos inquiridos, maior é o seu nível de comprometimento para com a organização onde trabalham. Os valores significativos foram alcançados somente na componente normativa do comprometimento organizacional (cf. Tabela 1).

Tabela 1 – Resultado do Teste de Kruskal-Wallis relacionando a idade com o Comprometimento Organizacional

VARIÁVEIS	Comprometimento Organizacional			TESTE
	AFETIVO	CALCULATIVO	NORMATIVO	
	Ordenação média	Ordenação média	Ordenação média	
Idade				
18-30 anos	8,75	7,25	2,75	
31-40 anos	20,93	20,64	24,36	
41-50 anos	21,90	22,10	23,30	<i>Kruskal-Wallis</i>
51-60 anos	26,09	24,06	25,97	
> 60 anos	12,75	19,00	8,75	
(p)	0,096	0,439	0,007**	

Constatou-se também que a dimensão afetiva do comprometimento organizacional influencia a satisfação com o trabalho, isto é, quanto mais o trabalhador está ligado emocionalmente ao trabalho, mais satisfeito ele irá sentir-se com relação à organização (cf. Tabela 2).

Tabela 2 – Resultados das Correlações de Spearman entre as dimensões do Comprometimento Organizacional e a Satisfação Global no Trabalho

Dimensões do Comprometimento Organizacional	AFETIVO	CALCULATIVO	NORMATIVO	TESTE
	Rho	Rho	Rho	
Satisfação Global no Trabalho	0,372	0,112	0,071	<i>Correlação de Spearman</i>
(p)	0,015*	0,479	0,656	

4. DISCUSSÃO

Os resultados relativos à idade são corroborados com os estudos de Mathieu e Zajac (1990) e Aadea, Praveen Parboteeah e Velinor (2008), que mostram a existência de uma relação positiva entre a idade e o comprometimento, isto é, quanto mais velhos os trabalhadores são, maior o seu comprometimento. Daqui se denota que são mais comprometidos com a instituição.

¹ Se SK/EP inferior a $-1,96$ a distribuição diz-se assimétrica negativa ou enviesada à direita, aproximando-se o resultado dos valores máximos da distribuição; se SK/EP for superior a $+1,96$, a distribuição é assimétrica positiva com enviesamento à esquerda e aproximação dos valores mais baixos; Se o resultado for menor que $1,96$ a distribuição é simétrica (Pestana & Gagueiro, 2008, p. 79).

² Se K/EP inferior a $1,96$ a distribuição é mesocúrtica; se K/EP inferior a $-1,96$ a distribuição é platicúrtica; K/EP superior a $+1,96$ a distribuição é leptocúrtica (Pestana & Gagueiro, 2008).

Tal se deve, principalmente, ao facto de um trabalhador mais velho ser detentor de uma maior experiência profissional e de estar mais integrado na organização onde exerce essa profissão (Sikorska-Simmons, 2005).

Resultados de diversos estudos sobre a relação entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação Global no trabalho são congruentes com os resultados da presente investigação. Mathieu e Zajac (1990), Wei, Zhejiang e Xin (2007), e Youssef e Luthans (2007), à semelhança do presente estudo, apuraram a existência de uma relação positiva entre o comprometimento e a satisfação. A satisfação é consequente do comprometimento organizacional, portanto, quanto maior for o grau de comprometimento, maior será a satisfação laboral.

No estudo das três dimensões do comprometimento organizacional, a dimensão afetiva é a que se encontra mais relacionada com a satisfação global no trabalho, sendo a única dimensão cuja relação com a Satisfação assume um significado estatístico. Tal facto é apoiado pela teoria de Mathieu e Zajac (1990): estes autores defendem que a satisfação laboral está mais correlacionada com a dimensão afetiva do comprometimento, do que com as restantes dimensões. A satisfação está mais relacionada com o comprometimento afetivo dado que os sentimentos afetivos dos funcionários em relação aos fatores situacionais podem gerar um vínculo afetivo mais prolongado e global entre os mesmos e a organização (Meyer et al., 2002).

CONCLUSÃO

A idade dos trabalhadores constitui um fator que se relaciona fortemente com o comprometimento organizacional, sendo os colaboradores mais jovens os que apresentam menor comprometimento. As diferenças estatísticas bastante significativas acontecem apenas na dimensão “normativo”, o que indica que os trabalhadores mais velhos são os que se encontram mais gratos em relação à organização, permanecendo na mesma por considerarem que lhe “devem” algo.

O comprometimento organizacional e a satisfação global com o trabalho encontram-se associados, o que reforça a existência de uma tendência de trabalhadores comprometidos serem os mais satisfeitos e de trabalhadores satisfeitos serem os mais comprometidos. Na verdade, constatou-se a existência de correlação estatisticamente significativa entre a dimensão afetiva do comprometimento e a satisfação laboral global, o que indica que quanto mais envolvido emocionalmente o colaborador estiver para com a organização, os seus objetivos e valores, mais satisfeito e empenhado ele vai estar em desenvolver um bom trabalho e, desta forma, coadjuvar para o sucesso da mesma.

De facto, todo o profissional comprometido e satisfeito com o exercício laboral produz um maior rendimento, melhorando de forma significativa o trabalho realizado na organização.

As limitações do estudo devem-se ao facto de a dimensão da amostra ser pequena (n=42), o que determinou optar por testes estatísticos não paramétricos menos robustos e ao facto de a amostra ser de conveniência, não podendo, desta forma, ser generalizada a outros contextos. Apesar de existirem similaridades entre a amostra da presente investigação e as amostras de outros estudos, os resultados e as conclusões devem cingir-se à amostra em questão, não sendo plausível realizar extrapolações para contextos mais gerais.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se replicar o desenvolvimento da presente investigação em organizações públicas e privadas de grande e de pequena dimensão. Outra recomendação seria a de incorporar outras variáveis relevantes, como o absentismo, o *turnover* e o desempenho profissional, e investigar a relação destes fatores com os conceitos em estudo, de modo a permitir que as organizações possam ter um maior controlo sobre estes determinantes, tornando-se assim mais eficiente a sua gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ampudia de Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., & al, e. (2016). *Investigação em Ciências Sociais. Guia Prático do Estudante*. Lisboa: PACTOR-Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Bastos, A. V. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, pp. 52-64. doi:10.1590/S0034-75901993000300005
- Bastos, A. V., Brandão, M. G., & Pinho, A. P. (2008). Comprometimento organizacional. Em M. M. Siqueira, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V., Rodrigues, A. C., Moscon, D. C., Silva, E. E., & Pinho, A. P. (2013). Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Em L. O. Borges, & L. Mourão, *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 279-310). Porto Alegre: Artmed.



- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299. doi:10.1002/1532-1096(200023)11:3<283::AID-HRDQ6>3.0.CO;2-3
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), pp. 241-259. doi:10.1037/0033-2909.131.2.241
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Hartnell, C., Ou, A. Y., & Kinicki, A. J. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi:10.1037/a0021987
- Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245. Obtido de <https://www.jstor.org/stable/40390270>
- Leite, N. R., Rodrigues, A. C., & Albuquerque, L. G. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships? *Brazilian Administration Review*, 11(4), pp. 476-495. doi:10.1590/1807-7692bar2014276
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Milhome, J. C., & Rowe, D. E. (2018). Comprometimento e Entrincamento Organizacional: Possíveis Correlações. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 16(1), pp. 69-77. doi:10.21714/1679-18272018
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247. doi:doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nascimento, D. F. (2012). *A influência do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho em voluntariado*. Obtido de Repositório Científico Lusófona: http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/3535/Tese_Diogo3b.pdf?sequence=1
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), pp. 1-28. doi:org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160
- Pestana, M. H., & Gagueiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais (5ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). *Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um estudo Luso-Brasileiro*. Obtido de Scientific Electronic Library Online: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a04.pdf>
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of Organizational Commitment Among Staff in Assisted Living. *The Gerontologist*, 45(2), pp. 196-205. doi:10.1093/geront/45.2.196
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Califórnia: Sage Publications.
- Strese, S., Adams, D., Flatten, T., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business*, 25(5), pp. 1149-1168. doi:10.1016/j.ibusrev.2016.02.002
- Teixeira, F. D., & Prebianchi, H. B. (2019). Comprometimento, estresse e satisfação com a vida de profissionais da saúde. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(2), pp. 598-606. doi:10.17652/rpot/2019.2.15321
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on metaanalytic finds. *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

- Wei, F., Zhejiang, Y., & Xin, Y. (2007). The influence of employee's attitude towards WHP (Workplace Health Pormotion) on their Organizational Commitment and Job Satisfaction: A case study in China-Based organization. *Management Science and Engineering*, 1(1), pp. 83-93. Obtido de <https://core.ac.uk/download/pdf/236302158.pdf>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Beha ganizational Behavior in the W vior in the Workplace: The Impact of orkplace: The Impact of. *Journal of Management*, 33(5), 774-800. doi:10.1177/0149206307305562