

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Qualidade de vida no trabalho, empenhamento afetivo e
satisfação profissional: relações entre as variáveis e
diferenças entre geração X e Y.**

Diogo Manuel de Oliveira Alho

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2017

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Qualidade de vida no trabalho, empenhamento afetivo e
satisfação profissional: relações entre as variáveis e
diferenças entre geração X e Y.**

Diogo Manuel de Oliveira Alho

Dissertação, orientada pelo Professor Manuel Rafael

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2017

Agradecimentos

Um agradecimento especial a todos os professores que fizeram parte da minha formação académica, em especial aos professores do núcleo de Psicologia dos Recursos Humanos, Trabalho e Organizações.

Ao professor Manuel Rafael pela a orientação dada ao longo da elaboração desta dissertação.

Aos meus pais, avó e irmã por todo o apoio dado desde sempre, por apoiarem as minhas decisões e desafios da minha vida

À Rita, por todo o apoio e incentivo a ser cada vez melhor.

Ao Afonso, Margarida e Mariana, obrigado por todo o apoio desde sempre.

Ao Bruno, Vieira e Manel por todos os momentos de diversão e apoio ao longo desta etapa.

Ao Barbas e Duarte, pela boa disposição e “bandalheirismo” que partilhámos.

Ao pessoal do *For The Win*, foi bom partilhar este caminho com vocês.

Índice

RESUMO/ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	7
1.2 EMPENHAMENTO AFETIVO	9
1.3 SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	11
1.4 A RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO	12
1.5 O PAPEL GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	15
2 MÉTODO.....	17
2.1 PARTICIPANTES.....	17
2.2 INSTRUMENTOS.....	17
2.2.1 <i>Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho</i>	17
2.2.2 <i>Satisfação Profissional</i>	18
2.2.3 <i>Empenhamento Organizacional Afetivo</i>	18
2.3 PROCEDIMENTO	19
3 RESULTADOS.....	19
3.1 ANÁLISE DESCRITIVA E ÍNDICES DE PRECISÃO.....	19
3.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS	19
3.3 ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE GERAÇÃO X E Y.....	20
4 DISCUSSÃO.....	26
5 REFERÊNCIAS	30

Resumo/Abstract

A qualidade de vida no trabalho é um tema cada vez mais importante para a gestão de recursos humanos, e de que forma esta influencia a satisfação e o empenhamento afetivo dos trabalhadores. A presente investigação apresenta as implicações que a geração tem no que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, satisfação e empenhamento afetivo. Utilizando o *Inventário sobre a Qualidade de Vida no trabalho (IQVT – I/F)* (Rafael & Lima, 2008b), foi recolhida uma amostra heterogénea de 428 indivíduos. Os resultados demonstram uma correlação positiva entre a frequência de qualidade de vida no trabalho, satisfação e empenhamento afetivo bem como uma correlação entre satisfação profissional e empenhamento afetivo. Em termos geracionais, foram encontradas diferenças ao nível do empenhamento afetivo e em alguns itens de qualidade de vida no trabalho.

Palavras chave: Qualidade de vida no trabalho; empenhamento afetivo; satisfação profissional; geração.

Abstract

The quality of life at work is an increasingly important issue for the management of human resources, and in what way this influence the satisfaction and the affective commitment of the workers. The present research presents the implications that generation has with regard to quality of life at work, satisfaction and affective commitment. Using the Inventory on Quality of Life at Work (IQVT - I / F) (Rafael & Lima, 2008b), a heterogeneous sample of 428 individuals was collected. The results demonstrate a positive correlation between the frequency of quality of working life, professional satisfaction and affective commitment as well as a correlation between satisfaction and affective commitment. In generational terms, differences were found in affective commitment and in some quality of life items at work.

Keywords: Quality of working life, affective commitment, professional satisfaction, generation.

1 Introdução

A qualidade de vida no trabalho é um tema que cada vez mais tem de ser tido em conta para os profissionais de recursos humanos. A importância deste tema revela-se no facto de, na maioria dos casos, os indivíduos passarem a maior parte da sua vida ligados a uma organização a desempenharem uma determinada função.

Este foi um tema que desde cedo prendeu a atenção dos investigadores desta área, sendo que as experiências de Elton Mayo (1949) são consideradas os primeiros estudos no que diz respeito às condições de trabalho. Com estas experiências, foi revelada a importância que as condições físicas do local de trabalho têm no desempenho dos trabalhadores, conseqüentemente para a organização e que estas têm de ser tidas em conta em *prol* da organização.

Tendo em conta a influência da vida profissional dos indivíduos no resto da sua vida, e em todos os papéis desempenhados por este nos diversos campos, é possível perceber de que modo a qualidade de vida no trabalho interfere na vida do indivíduo em geral (Conte, 2003).

Sendo que a vida organizacional não é apenas relacionada à qualidade de vida no trabalho, é importante estudar esta variável em relação a outras. É sabida a influência que a qualidade de vida no trabalho tem no empenhamento afetivo, bem como na intenção do indivíduo em ficar ou não na organização.

É cada vez mais comum que as organizações desenvolvam esforços para reter o capital humano, não só ao nível de condições de trabalho, mas também ao nível em que o trabalho influencia o bem-estar do indivíduo para além das horas despendidas no local de trabalho. Um dos casos que ilustram este facto é o caso da Google®. No caso desta empresa, para além de todo um complexo no qual estão reunidas todas as comodidades para os seus trabalhadores, ainda é permitido aos trabalhadores que utilizem 20% do seu tempo de horário de trabalho para desenvolverem projetos pessoais, ou explorarem temas pelos quais se interessem (Vise, 2007).

Sabendo de que forma a qualidade de vida no trabalho influencia os trabalhadores, é possível perceber de que forma podemos tornar as organizações cada vez mais produtivas e lucrativas, mas, acima de tudo, de que forma podemos tornar estas numa segunda casa para os trabalhadores desenvolverem o seu trabalho da forma mais eficaz possível.

1.1 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

O tema da qualidade de vida no trabalho assume cada vez mais a sua importância nas investigações na área da gestão de recursos humanos. É certo que cada vez mais as organizações tentam providenciar melhores condições de trabalho aos seus colaboradores. Várias investigações comprovam a importância que as condições do contexto em que o trabalhador se insere têm no desempenho da função (Acker, 2004).

Conte (2003) refere a mudança que deve ser feita com o objetivo de haver uma melhor conciliação da vida no trabalho e a vida pessoal. O facto de passarmos cada vez mais tempo no local de trabalho, e sabendo da influência que este tem nas restantes esferas da vida (familiar e social por exemplo) leva a que cada vez mais se tenha de ter em conta a maneira como lidar com a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores. Estas mudanças, para além de melhorarem a vida destes, melhoram consequentemente a produtividade da organização.

Vasconcelos (2001), citando Nadler e Lawler (1996), apresenta-nos no seu artigo a evolução histórica deste conceito. Nos seus primórdios, o conceito era visto como uma variável de estudo cujo objetivo era aferir a reação dos indivíduos ao trabalho e de como era possível haver uma melhoria da qualidade de trabalho; posteriormente, este conceito era utilizado para que não só a vida no trabalho fosse melhorada para o trabalhador mas também para a direção da empresa em que este desempenhava a sua função; a partir dos anos 70, a qualidade de vida no trabalho era encarada como uma condição para que os indivíduos se sentissem satisfeitos e que, desta forma, o seu trabalho fosse mais produtivo, trazendo assim benefícios económicos para a empresa. Para além disto, era usual que se utilizassem termos como “administração participativa”, que em conjunto com os trabalhadores, lutavam por melhores condições de trabalho em *prol* dos indivíduos e da própria empresa; desde o fim dos anos 70 e até aos dias de hoje, este conceito é cada vez mais tido em conta devido à constante mudança do mundo organizacional e, decorrente da globalização, existe a necessidade de cada vez mais superar a competição, evitar as baixas de produtividade, manter a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e também, evitar queixas por parte dos trabalhadores.

As experiências levadas a cabo por Elton Mayo, mais conhecidas como as experiências da *Western Electric* (Mayo, 1949), nas quais se concluíram que uma simples mudança na iluminação influenciava a produção dos trabalhadores, consequência das melhores condições que estes usufruíam em termos de luminosidade, parecem ter sido os primeiros trabalhos levados a cabo nesta área da qualidade de vida no trabalho.

Este conceito parece ter tomado uma posição importante entre os investigadores sendo que foi a partir dos anos 70 que cada vez mais se deu importância a este conceito. Em 1972, e no seguimento do ênfase dado a este conceito, decorreu um encontro designado de “Conferência Internacional sobre a Qualidade de Vida no Trabalho”. Martel e Dupuis (2006) referem no seu artigo que, deste encontro internacional, surgiu a necessidade de haver uma criação de um modelo teórico que explicasse este conceito.

Ao analisarmos alguma literatura sobre este tema (Martel & Dupuis, 2006; Rafael, 2009; Rafael, 2014; Vasconcelos, 2001), é possível percebermos que a definição do conceito de qualidade de vida no trabalho não é consensual entre os investigadores. Porém, e tendo por base a literatura aqui referida, o conceito de qualidade de vida no trabalho parece ser um conceito que foca o bem-estar do indivíduo no trabalho, tendo em conta não só as ações da empresa para com o trabalhador, bem como a forma como o trabalhador encara o seu trabalho e manipula o meio. Um exemplo disto são os programas designados de círculos de qualidade, originários no Japão (Marks, Mirvis, Hackett & Grady, 1986). Estes programas consistiam em reuniões de trabalhadores com funções similares, para que houvesse um debate sobre os problemas do dia-a-dia e de que forma estes poderiam ser eliminados com vista a melhorar a tarefa em questão.

A ideia de manipular o espaço, mudar a maneira como se desempenha uma determinada função e de como se podem mudar comportamentos com vista a uma melhoria do trabalho vem desde a abordagem de Herzberg (1966), como referido por Miner (2005) e Hackman e Oldham (1987), que identificou os fatores motivadores (responsabilidade, reconhecimento, crescimento pessoal) e os fatores de higiene (essencialmente, condições de trabalho seguras) no trabalho como motivadores para os trabalhadores.

Os investigadores identificam ainda as componentes da qualidade de vida no trabalho. Estes são fatores sobre os quais recai a construção de um instrumento de medida desta variável.

Walton (1975) sugere um modelo para conceptualizar o conceito de qualidade de vida no trabalho que integra diversas dimensões que diretamente se relacionam, segundo o autor, com a perceção de qualidade de vida no trabalho.

O autor sugere que este conceito deve ser definido tendo em conta dimensões de domínio pessoal - a possibilidade que o indivíduo tem de fazer uso das suas capacidades, bem como de desenvolver e adquirir novas; a possibilidade deste ter avanços na sua carreira, no que diz respeito a importância da função e conseqüentemente em termos de compensação; a integração que é feita pela organização em relação ao indivíduo, de que forma a sua função

pode ser ou não considerada socialmente relevante; que tipo de práticas estão associadas à organização no que diz respeito aos direitos dos trabalhadores (que o autor designa como constitucionalismo); e qual o balanço/equilíbrio necessário a realizar entre o tempo despendido entre o trabalho e a restante vida do indivíduo. Para além da dimensão pessoal, o autor considera importante ter em conta aspetos concretos do local de trabalho, isto é, condições físicas de trabalho, designadas comumente por condições de segurança e saúde no trabalho.

1.2 Empenhamento afetivo

O fator humano de uma organização é a peça base para o seu sucesso. Burgess e Turner (2000) consideram que o empenhamento de um trabalhador para a sua empresa é o fator de mudança da atitude dos trabalhadores em relação à sua empresa. O empenhamento é, para estes autores, o que faz a diferença entre trabalhar com o único objetivo de atingir um salário ou trabalhar com o objetivo da sua empresa prosperar, despendendo energia com vista a concretização de objetivos aparentemente impossíveis.

Mowday, Steers e Porter (1979) referem no seu estudo que, direta e positivamente, altos níveis de empenhamento do trabalhador para com a empresa traduzem-se em baixos níveis de intenção de *turnover* - isto é, a intenção de saída de um trabalhador (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979) -, absentismo (Blau & Boal, 1987) e uma melhor *performance* por parte do trabalhador no desempenho da sua função.

Um dos modelos conceptuais que surgiram no seguimento da investigação deste tema foi o sugerido por Meyer e Allen (1991), designado de modelo das três componentes. Para os autores, o empenhamento podia ser distinguido essencialmente em três tipos: o empenhamento afetivo, o empenhamento normativo e o empenhamento de continuidade. Estes três tipos de empenhamento são definidos pelos autores consoante os antecedentes que influenciam o sentimento do trabalhador para com a empresa. No caso do empenhamento de continuidade, o trabalhador sente que a sua saída da empresa implicaria certas perdas, a nível monetário e psicológico, que este não está disposto a comportar; o empenhamento normativo, é o empenhamento desenvolvido entre os trabalhadores que interiorizam a cultura da empresa, as normas em vigor nesta, a visão da empresa e da sua chefia – no fundo, os objetivos e identidade da empresa passam a fazer parte da identidade do indivíduo. O desenvolvimento de empenhamento normativo deve-se muitas vezes ao investimento que a empresa faz no trabalhador, fazendo com que este se sinta obrigado a retribuir esse investimento à empresa. O terceiro tipo de empenhamento identificado pelos autores é o empenhamento afetivo. Este

empenhamento é desenvolvido pelo facto de surgir no indivíduo, no decorrer do seu trabalho, um sentimento de lealdade para com a empresa, prazer em trabalhar e pertencer aquela empresa, tudo isto derivado de boas condições de trabalho.

Para este estudo, e tendo em conta que a temática se centra essencialmente na qualidade de vida no trabalho, o tipo de empenhamento que interessa analisar mais a fundo é o empenhamento afetivo.

O empenhamento afetivo, sendo uma ligação emocional que o trabalhador desenvolve em relação com a empresa (Meyer & Allen, 1991), deve ser cultivado por parte desta. O suporte organizacional é uma das maneiras de cultivar o empenhamento afetivo dos trabalhadores. Rhoades e Eisenberger (2002) definem que o suporte organizacional se traduz num conjunto de práticas por parte da empresa, para que os seus trabalhadores se sintam satisfeitos, sejam leais a esta e que, no fundo, fomentem a unificação de identidade entre a empresa e o trabalhador. O suporte organizacional traduz-se assim em práticas como o tratamento justo da empresa em relação aos trabalhadores e a recompensas da empresa para estes. Todas as práticas levam a que o trabalhador se sinta na obrigação de retribuir o investimento feito pela organização.

As ações das chefias são referidas na literatura como o veículo das práticas de suporte organizacional. Niehoff, Enz e Grover (1990) referem que a partilha da visão da empresa, por parte das chefias, com os seus subordinados, fomenta a inovação por parte destes e faz com que as decisões destes tenham em conta a empresa e não só o indivíduo, aumentando as atitudes positivas por parte dos trabalhadores, satisfação no trabalho e consequente produtividade.

Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) desenvolveram um estudo que relacionava o suporte percebido pelos trabalhadores por parte da empresa, intenção de *turnover* e empenhamento afetivo para com a empresa. A amostra deste estudo era constituída por 367 trabalhadores de várias empresas. Num dos grupos estudados, foi concluído pelos investigadores que o suporte organizacional estava positivamente relacionado com associações do trabalhador a retribuições e justiça por parte da empresa. No segundo grupo de estudo, os investigadores queriam estudar qual a mudança em termos de empenhamento afetivo ao longo de 2 e 3 anos. Foi concluído por estes que, a existência de suporte organizacional, leva a que se crie e fomente o empenhamento afetivo. Por último, este estudo concluiu que a existência de uma relação negativa entre suporte organizacional e intenção de *turnover*.

1.3 Satisfação profissional

Como já discutido até aqui, a importância do capital humano revela-se na produtividade da organização. Para além do empenhamento afetivo, é necessário também distinguir outro conceito que se encontra ligado à temática da qualidade de vida no trabalho: a satisfação profissional. Este tema tem vindo a ser cada vez mais investigado na área da psicologia, visto ser um conceito que se relaciona fortemente com outros, como por exemplo, o absentismo, stress profissional e *turnover*.

A satisfação profissional é um conceito considerado pelos investigadores como sendo uma atitude perante o trabalho, bem como um sentimento em relação a este. Weiss (2002) refere no seu estudo que a maioria da literatura existente sublinha este carácter dual do conceito. Para Spector (1997), a satisfação profissional é “simplesmente como as pessoas se sentem em relação aos seus trabalhos e aos diferentes aspetos dos seus trabalhos. É o que as pessoas gostam (satisfação) ou desgostam (insatisfação) no trabalho”. Para este autor, a satisfação no trabalho é constituída por diversos fatores, ou facetas, que são utilizados em instrumentos de medição desta variável, como por exemplo, a natureza do trabalho em si, a organização em que o trabalhador desempenha a função, o salário, a possibilidade de crescimento pessoal, entre outros.

A satisfação no trabalho tem duas causas identificadas na literatura. Para Spector (1997), esta pode derivar de fatores ambientais, que se traduzem nas características do trabalho, nomeadamente na variedade de capacidades que o trabalhador tem de ter na sua função, identidade com a tarefa que este desempenha, a autonomia que o trabalhador possui na realização da sua função, a significância da tarefa e o seu impacto nas outras pessoas e o *feedback* em relação à tarefa, que possibilita aos trabalhadores saberem que estão a realizar a tarefa da forma correta e esperada. No fundo, os antecedentes referidos anteriormente, sustentam a ideia defendida por Hackman e Oldham (1987). O contexto da organização e as condições por esta fornecidas, no que diz respeito a materiais para desempenhar a função, condições físicas da organização, tempo para a realização de tarefas são variáveis, incluídas nas ditas ambientais - Peter's, O'Connor e Rudolf, (1980) citados por Spector (1997). Para além destas condicionantes no que diz respeito a causas ambientais da satisfação no trabalho, Spector (1997) refere no seu livro que o conflito trabalho família, o salário, o stress profissional, a quantidade de trabalho, os horários de trabalho e o controlo que os trabalhadores têm na realização das tarefas podem influenciar a satisfação destes no trabalho.

Por outro lado, o autor refere que a satisfação pessoal deriva de fatores pessoais. A liderança vigente na empresa em relação ao trabalhador desempenha também um importante papel nas atitudes dos trabalhadores. Locke e Latham (1990) identificaram a liderança como um precursor da *performance* dos trabalhadores. O estabelecimento de metas ambiciosas bem como, no caso de estas serem atingidas, a recompensa por essa meta, faz com que a satisfação no trabalho aumente.

Outra corrente de investigação identificada como sendo de características pessoais e referida por Spector (1997) é a da regulação pessoa-trabalho. Esta ideia suporta a já referida ideia de que o indivíduo deve manipular o espaço de forma a desempenhar a função da maneira mais cómoda e de acordo com as suas características. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) concluíram no seu estudo que, das dimensões por eles avaliadas, a dimensão do ajuste da pessoa-trabalho está diretamente ligada com a satisfação no trabalho. No fundo, este ajuste refere-se à interação das características do trabalhador e das características da tarefa que este desempenha (ou seja, se o trabalhador possui ou não as características que o trabalho requer).

Com base no referido anteriormente, é fácil perceber a necessidade de que os trabalhadores se sintam satisfeitos. Para além de todas as consequências positivas a nível de produtividade destes em prol da empresa, a satisfação no trabalho está diretamente ligada com a satisfação na vida em geral. Judge e Watanabe (1993) conduziram um estudo em que analisaram a relação entre a satisfação no trabalho com a satisfação na vida em geral. Os resultados deste estudo sugerem que existe uma influencia direta entre estes dois conceitos.

Tendo como premissa todas as conclusões retiradas de estudos anteriores, é fácil perceber a importância da satisfação no trabalho, sendo que esta deve ser uma variável a ter em conta por parte dos responsáveis de recursos humanos.

1.4 A relação entre as variáveis em estudo

É importante também refletirmos sobre o que a literatura nos indica, no que diz respeito as variáveis presentes neste estudo e a forma como estas se relacionam.

A relação entre o empenhamento e a qualidade de vida no trabalho têm ocupado os investigadores, numa área considerada por muitos vital e essencial ao sucesso das organizações. Na investigação de Huang, Lawler e Lei (2007) foi concluído que a qualidade de vida no trabalho tem consequências a nível do empenhamento dos trabalhadores em relação ao seu trabalho.

Com o mesmo intuito de estudar a relação entre qualidade de vida no trabalho e o empenhamento, Fields e Thacker (1992) desenvolveram um estudo com o objetivo de aferir qual a relação entre a qualidade de vida no trabalho e o empenhamento, quer fosse para a própria organização, bem como para os sindicatos. As conclusões deste são as que os trabalhadores desenvolvem um maior empenhamento com a empresa quando têm uma maior percepção de qualidade de vida no trabalho. Para além disto, e outra conclusão interessante, foi a que os trabalhadores desenvolvem um maior empenhamento com a empresa quando estes são incluídos numa situação de mudança, visando a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Normala (2010) investigou o efeito da qualidade de vida no trabalho no empenhamento organizacional. O autor procurou encontrar uma relação entre sete aspetos da qualidade de vida no trabalho por ele definidos. Os parâmetros de qualidade de vida utilizados foram o de desenvolvimento pessoal, crescimento pessoal, participação do trabalhador na vida da organização, espaço físico onde este desempenha a sua função, a sua relação com a sua chefia direta, o salário e os benefícios e a relevância social percebida da função por parte do trabalhador. Os resultados deste estudo demonstram que, das dimensões de qualidade de vida no trabalho referidas, influenciam positivamente o empenhamento organizacional. Mais concretamente, os fatores de qualidade de vida no trabalho explicam 63% da variação de empenhamento afetivo dos trabalhadores, sendo significativos os fatores de participação social, crescimento e desenvolvimento pessoal, chefia direta e salário/benefícios do trabalhador.

É importante também relacionar de que forma a qualidade de vida no trabalho influencia a satisfação dos trabalhadores no trabalho. Sirgy, Efraty, Siegel e Lee (2001) tentaram desenvolver uma forma de medir a qualidade de vida no trabalho, baseando a sua abordagem nas teorias da satisfação. Por um lado, os autores baseiam a sua abordagem na teoria das necessidades - Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966) e Alderfer (1972) - que definiu que o ser humano tem necessidades básicas e procura satisfazê-las. Por outro lado, os autores basearam a sua abordagem nas teorias *spillover*. Estas teorias são baseadas na ideia de que uma área de vida (neste caso a área profissional do indivíduo) pode influenciar as outras. Assim, foram conduzidos três estudos nos quais foi concluído que a satisfação de necessidades está diretamente ligada à percepção de qualidade de vida no trabalho bem como, com os resultados obtidos é possível concluir que a satisfação no local de trabalho, traduzida em todas as suas componentes, influencia diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Para além de se saber que a satisfação no trabalho influencia a qualidade de vida no trabalho, é importante referir que esta influência se verifica de forma direta, através das próprias características do trabalho, bem como de forma indireta. A necessidade de desenvolver programas de satisfação dos trabalhadores, de forma a que estes melhorem qualidade de produção do seu trabalho em prol da organização que representam, é cada vez mais comum (Gayathiri, Ramakrishnan, Babatunde, Banerjee & Islam, 2013).

A satisfação no trabalho também já foi estudada, para além do que foi anteriormente referido, em relação ao empenhamento dos trabalhadores. Para além destas duas estarem negativamente relacionadas no que diz respeito à intenção de *turnover* dos trabalhadores (Tett & Meyer, 1993), é também referido a relação positiva existente entre o empenhamento e satisfação no trabalho (Bluedorn, 1982; Dougherty, Bluedorn, & Keon, 1985).

No que diz respeito a investigação com o objetivo de aferir qual a relação entre o empenhamento e a satisfação profissional, os estudos parecem indicar todos o mesmo. Em termos de componentes indicados por estes, e comuns a quase todos, os indicadores de satisfação no trabalho que influenciam o empenhamento dos trabalhadores são as promoções, os salários destes, os benefícios que advêm do trabalho, a natureza do trabalho em questão e as relações pessoais estabelecidas no local de trabalho. (Eslami & Gharakhani, 2012; Valaei & Rezaei, 2016).

Altinoz, Cakiroglu e Cop (2012), os quais estudaram esta relação, foi possível retirar um conjunto de conclusões importantes no que lhe diz respeito. Nesta investigação, para além da relação positiva entre estas duas variáveis e a necessidade de investir no que satisfaz os trabalhadores de forma a fomentar o empenhamento destes, foi concluído que a satisfação no trabalho e o empenhamento aumenta proporcionalmente à medida que os anos passam.

Tendo em conta que a mudança no local de trabalho depende muitas vezes da liderança em vigor, é importante perceber de que forma esta influencia as variáveis em questão. No estudo de Wulandari, Mangundjaya e Utoyo (2015) é concluído que a liderança influencia o empenhamento dos trabalhadores. Para além disto, foi concluído neste estudo que a satisfação tem um papel de mediação no que diz respeito à relação entre a liderança e o empenhamento.

De acordo com o que anteriormente foi descrito são formuladas as seguintes hipóteses:

H1a: espera-se uma correlação positiva entre a variável satisfação profissional e a variável qualidade de vida no trabalho importância.

H1b: espera-se uma correlação positiva entre a variável empenhamento afetivo e a variável qualidade de vida no trabalho importância.

H2a: espera-se uma correlação positiva entre a variável satisfação profissional e a variável qualidade de vida no trabalho frequência.

H2b: espera-se uma correlação positiva entre a variável empenhamento afetivo e a variável qualidade de vida no trabalho frequência.

H3: espera-se uma correlação positiva entre a variável satisfação profissional e a variável empenho afetivo.

1.5 O papel geracional nas organizações

O papel que a geração a que um indivíduo pertence tem sido alvo de alguma investigação. Apesar de escassa, a investigação sobre este tópico desde cedo suscitou a curiosidade dos investigadores.

Joshi, Dencker e Franz (2011) referem a falta de investigação nesta área. O foco da sua investigação foi, essencialmente, criar uma metodologia que permita o estudo desta variável e entender de que forma esta influência a vida das organizações. A problemática geracional revela-se para estes autores no facto de cada vez mais as organizações serem constituídas por trabalhadores das mais variadas idades. É importante por isso que haja um esforço por parte das chefias para que o trabalho se desenvolva em harmonia. É referido pelos autores que, as diferenças geracionais não se limitam a uma diferença de números. O facto de uma pessoa nascer em determinada altura, faz com que esta tenha um conjunto de experiências e memórias de vidas que alteram e moldam a forma como a pessoa se comporta ao longo da sua vida. Para além disto, as fases normais da vida de um indivíduo (como por exemplo a transição da adolescência para vida adulta) são marcadas consoante o contexto e espaço temporal em que acontecem. Conclui-se ainda a necessidade de investigação a este nível, de forma a compreender de como pode a geração de uma pessoa ser usada a favor da organização usando as diferentes experiências dos trabalhadores e as suas vivências.

As diferenças entre as gerações é algo que tem vindo a ser estudado a vários níveis. Reisenwitz e Iyer (2009) focaram o seu estudo nas diferenças entre duas gerações: a geração X (1965-1976) e a geração Y (1977-1988). Com base nos resultados da sua investigação, os autores sugerem que em termos de recrutamento, atribuição de tarefas e natureza de tarefas, a

organização tem de moldá-las de acordo com a pessoa e com a geração em que esta se insere. Por um lado, os autores sugerem que para a geração Y, as tarefas devem ser essencialmente baseadas e realizadas com o recurso da tecnologia (como referido, a *internet* e os computadores). Em relação à orientação do indivíduo no trabalho, a literatura sugere que não existem diferenças significativas entre estas duas gerações, mas que, é esperado, que as gerações mais recentes sejam menos independentes no que diz respeito a este parâmetro.

É importante também fazer uma previsão daquilo que será a força de trabalho no futuro. As gerações mais novas diferem das gerações mais antigas em termos de expectativas em relação trabalho. Gratton (2011) refere que os trabalhos ditos “tradicionalis” são cada vez mais raros e que, com o avanço da tecnologia e da globalização, que naturalmente se traduz numa adaptação que se tem de fazer ao nível, por exemplo, dos fusos horários, bem como conhecimento profundo das mais variadas culturas e mercados alvo. As alterações demográficas e o avanço da tecnologia são apontados como os fatores que irão moldar o trabalho no ano de 2025.

Com base no que foi anteriormente referido, e apontando para o futuro, é possível perceber a necessidade de estudo das gerações no local de trabalho e de que maneira estas se comportam, de forma a tornar as organizações cada vez mais eficientes, providenciando um local de trabalho adequado aos seus trabalhadores.

Em relação ao presente estudo, surgem algumas questões de investigação:

- 1:** Será que existem diferenças significativas entre a geração X e Y em relação à qualidade de vida no trabalho (importância e frequência)?
- 2:** Será que existem diferenças significativas entre as gerações X e Y em relação à satisfação profissional?
- 3:** Será que existem diferenças significativas entre a geração X e Y em relação ao empenhamento afetivo?

2 Método

2.1 Participantes

A amostra utilizada nesta investigação é constituída por 428 indivíduos, sendo que destes, 159 são do sexo masculino (37,1%) e 269 são do sexo feminino (62,9%). A amostra tem idades compreendidas entre os 19 e os 66 anos, sendo a média de idades 37,05 anos com um desvio padrão de 11,27. A amostra recolhida é heterogénea no que diz respeito à idade dos participantes, sector de atividade e tempo de trabalho.

Da totalidade da amostra, e relativamente ao estado civil, 184 são solteiros (43%), 195 são casados (45,6%), 37 divorciados (8,6%), 6 em união de facto (1,4%) e 6 viúvos/as (1,4%).

De forma a tentar responder as perguntas anteriormente colocadas, do conjunto da amostra total dos participantes deste estudo, foram definidos dois grupos: grupo I, com indivíduos de idades compreendidas entre os 28 e 39 anos (Geração Y); grupo II, com indivíduos de idades compreendidas entre os 40 e 51 anos (Geração X). A definição dos grupos foi realizada seguindo a divisão geracional proposta por Reisenwitz & Iyer (2009).

Em termos de geração Y, esta é representada por 156 indivíduos, 58 do sexo masculino (37,2%) e 98 do sexo feminino (62,8%), com uma média de idades de 32,22 anos, com um desvio padrão de 3,35; e a geração X por 116 indivíduos, 37 do sexo masculino (31,9%) e 79 do sexo feminino (68,1%), com uma média de idades de 45,78 anos, com um desvio padrão de 3,56.

2.2 Instrumentos

2.2.1 Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho

De modo a avaliar a qualidade de vida no trabalho, o instrumento utilizado e aplicado o Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. Numa primeira fase, o instrumento media apenas a importância da qualidade de vida no trabalho (Rafael & Lima, 2007).

Com os resultados obtidos com a aplicação da primeira versão do instrumento, e a necessidade de alterar a primeira versão, a versão mais recente e utilizada neste estudo (Rafael & Lima, 2008b), esta versão já aferia não só a importância da qualidade de vida, mas também a frequência desta nos participantes. O instrumento mede a qualidade de vida no trabalho, com 60 itens divididos por 6 dimensões constituintes da qualidade de vida no trabalho: Características do trabalho/emprego, formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais (itens 1 a 16); Carreira: Promoção, reconhecimento e componente económica –

(itens 17 a 28); Relações sociais e justiça no trabalho (itens 29 a 36); Equilíbrio Trabalho/Família (itens 37 a 45); Trabalho e Lazer (itens 46 a 50); e Condições de Trabalho (itens 51 a 60). O instrumento utilizado apresenta altos níveis de consistência interna, mais precisamente, um coeficiente de precisão (Alfa de Cronbach) elevado, no que diz respeito à QVT Importância (0,97) e à QVT Frequência (0,95) (Rafael, 2009; Rafael, 2010).

2.2.2 Satisfação Profissional

A satisfação profissional foi medida com a introdução de 7 itens no questionário do projeto de qualidade de vida no trabalho (Rafael & Lima, 2008b), no qual era pedido aos participantes que indicassem numa escala de 4 pontos (“Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Algo Satisfeito”, “Insatisfeito”) o grau de satisfação em relação a: “...o seu emprego atual”, “...o progresso global da sua carreira até agora”, “...as perspectivas futuras da sua carreira”, “...as relações de trabalho”, “...a relação do trabalho com a vida familiar”, “...a relação do trabalho com atividades de lazer” e “...as condições de trabalho”. O instrumento utilizado para medir a satisfação profissional apresenta um alto coeficiente de precisão, com um alfa de Cronbach de 0,81 (Rafael & Lima, 2008a).

2.2.3 Empenhamento Organizacional Afetivo

De forma a avaliar o empenhamento organizacional afetivo, utilizou-se a adaptação feita por Bruno (2007) da subescala de empenhamento afetivo do questionário de empenhamento organizacional (Meyer, Allen & Smith, 1993), sendo que, para o caso português, este parece ser o instrumento consensualmente aceite e utilizado (Amancio, 2011; Dias 2009; Rafael, 2009; Rafael & Lima, 2008a). Desta adaptação constituída por um total de 26 itens com um coeficiente de precisão de 0,94, foram utilizados os 6 itens que mediam o empenhamento afetivo, nos quais era pedido aos participantes para responderem numa escala de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente” (escala de 5 pontos). Os itens utilizados foram “... ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização”, “...sinto que os problemas da minha Organização como se fossem meus”, “...sinto-me como fazendo “parte da família” na minha Organização”, “...sinto-me “emocionalmente ligado” à minha Organização”, “...esta Organização tem para mim um grande significado” e “...sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.”. Este instrumento apresenta um elevado coeficiente de precisão, com um alfa de Cronbach de 0,91 (Rafael & Lima, 2008a).

2.3 Procedimento

As aplicações foram realizadas no âmbito do projeto de investigação sobre “*Qualidade de Vida no Trabalho e Variáveis e Comportamentos Organizacionais*”, coordenado por Manuel Rafael. Decorreram em várias organizações, tendo sido efetuadas com a colaboração de alunos da Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Para a recolha dos dados, foram estipulados critérios relativamente à idade e à situação profissional. No que diz respeito à idade estabeleceu-se um critério de delimitação de idade mínima que se situou nos 18 anos. Relativamente à situação profissional, as aplicações foram efetuadas apenas a adultos trabalhadores com o mínimo de seis meses de experiência profissional. Todos os participantes leram e concordaram com um consentimento informado, imediatamente antes de responder.

3 Resultados

3.1 Análise descritiva e índices de precisão

De forma a aferir a validade das hipóteses propostas, no que diz respeito as hipóteses H1, H2 e H3, é necessário aferir qual a distribuição das variáveis com o objetivo de selecionar qual o melhor teste estatístico a aplicar para correlacionar estas variáveis. Utilizando o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, resultando este em: qualidade de vida no trabalho importância: $k=0,088$, $p=0,000$; qualidade de vida no trabalho frequência: $k=0,041$, $p=0,088$; satisfação profissional: $k=0,083$, $p=0,000$; e empenhamento afetivo: $k=0,085$, $p=0,000$. Desta análise conclui-se que apenas a variável qualidade de vida no trabalho frequência tem uma distribuição normal pelo que, para a realização das correlações entre variáveis será utilizado um teste não-paramétrico, nomeadamente, o coeficiente de Spearman para correlação.

3.2 Análise das relações entre as variáveis

No que diz respeito á relação entre as variáveis de estudo, e recorrendo ao coeficiente de correlação de Spearman (rho de Spearman), conclui-se que no que diz respeito à variável qualidade de vida no trabalho importância, esta apresenta uma correlação negativa fraca com a variável satisfação profissional ($r = -0,013$) e uma correlação positiva fraca com a variável empenhamento afetivo ($r = 0,089$), não sendo nenhuma destas correlações significativa tendo em conta o valor de significância (respetivamente, $\text{sig.} = 0,793$ e $\text{sig.} = 0,065$); a variável qualidade de vida no trabalho frequência apresenta uma correlação positiva forte com a variável satisfação profissional ($r = 0,654$) e uma correlação positiva com a variável

empenhamento afetivo ($r = 0,453$), sendo as duas significativas com um valor de significância de 0,00; a variável satisfação profissional apresenta uma correlação positiva com a variável empenhamento afetivo ($r = 0,425$).

3.3 Análise das diferenças entre geração X e Y

Nas tabelas 1, 2 e 3 encontram-se descritos os resultados da análise realizada de forma a aferir a existência ou não de diferenças entre as duas gerações definidas. As análises foram realizadas usando o teste-t de amostras independentes, de acordo com as variâncias não assumidas, e estes testes foram realizados em relação às variáveis da qualidade de vida (importância e frequência) bem como as diferenças entre gerações no que diz respeito à variável satisfação profissional e empenhamento afetivo.

Tabela 1 – Diferenças entre as médias da Geração X e Y em relação à variável qualidade de vida no trabalho importância.

	Geração Y (28-39 anos)		Geração X (40-51 anos)		t	Sig. (bilateral)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
QVT_i (Total)	5,39	0,49	5,32	0,49	1,17	0,24
Item 1	5,01	0,99	4,84	1,19	1,22	0,22
Item 2	5,10	1,08	5,04	1,10	0,44	0,65
Item 3	5,49	0,81	5,47	0,78	0,19	0,84
Item 4	5,31	0,81	5,40	0,72	-0,95	0,34
Item 5	5,21	0,80	5,26	0,82	-0,47	0,63
Item 6	5,65	0,67	5,66	0,60	-0,10	0,92
Item 7	5,49	0,80	5,42	0,79	0,72	0,46
Item 8	5,30	0,86	5,27	0,79	0,33	0,73
Item 9	5,45	0,80	5,34	0,81	1,04	0,29
Item 10	5,49	0,92	5,31	0,93	1,54	0,12
Item 11	5,49	0,83	5,36	0,87	1,24	0,21
Item 12	5,31	0,90	5,21	0,90	0,90	0,36
Item 13	5,39	0,86	5,43	0,73	-0,41	0,68
Item 14	5,33	0,89	5,35	0,88	-0,24	0,80
Item 15	5,19	0,94	5,06	0,97	1,06	0,28
Item 16	5,41	0,80	5,28	1,02	1,09	0,27
Item 17	5,16	1,02	5,28	1,00	-0,92	0,35
Item 18	4,76	1,05	4,56	1,35	1,29	0,19
Item 19	5,23	0,91	5,05	1,11	1,41	0,15
Item 20	5,49	0,73	5,42	0,88	0,64	0,52
Item 21	5,26	0,82	5,10	1,06	1,28	0,2
Item 22	5,56	0,70	5,32	0,93	2,36	0,01
Item 23	5,54	0,70	5,29	1,11	2,13	0,03
Item 24	5,38	0,94	5,10	1,19	2,10	0,03
Item 25	5,58	0,77	5,41	0,89	1,66	0,09
Item 26	5,33	1,01	5,09	1,20	1,67	0,09
Item 27	5,66	0,61	5,60	0,81	0,63	0,52

Tabela 1 – Diferenças entre as médias da Geração X e Y em relação à variável qualidade de vida no trabalho importância (continuação).

	Geração Y (28-39 anos)		Geração X (40-51 anos)		t	Sig. (bilateral)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Item 28	5,69	0,61	5,57	0,90	1,26	0,20
Item 29	5,54	0,69	5,59	0,58	-0,72	0,47
Item 30	5,44	0,76	5,38	0,99	0,51	0,60
Item 31	5,56	0,65	5,50	0,70	0,68	0,49
Item 32	5,49	0,71	5,55	0,71	-0,66	0,50
Item 33	5,35	0,92	5,57	0,60	-2,31	0,02
Item 34	5,38	0,82	5,34	0,81	0,48	0,62
Item 35	5,44	0,81	5,45	0,75	-0,06	0,95
Item 36	5,43	0,72	5,52	0,59	-1,09	0,27
Item 37	5,28	1,02	5,34	1,01	-0,55	0,58
Item 38	5,60	0,69	5,69	0,58	-1,12	0,26
Item 39	5,26	1,03	5,03	1,15	1,63	0,10
Item 40	5,39	0,79	5,29	1,03	0,85	0,39
Item 41	5,46	0,74	5,41	0,98	0,51	0,60
Item 42	5,45	0,82	5,29	0,95	1,41	0,15
Item 43	5,46	0,82	5,28	0,91	1,67	0,09
Item 44	5,42	0,88	5,28	0,93	1,23	0,21
Item 45	5,62	0,74	5,55	0,75	0,69	0,48
Item 46	5,24	0,95	5,09	1,22	1,09	0,27
Item 47	5,62	0,65	5,45	0,86	1,73	0,08
Item 48	5,47	0,74	5,24	0,86	2,33	0,02
Item 49	5,47	0,74	5,31	0,76	1,69	0,09
Item 50	5,37	0,86	5,16	1,02	1,77	0,07
Item 51	5,38	0,80	5,27	0,84	1,09	0,27
Item 52	5,29	0,95	5,27	0,91	0,24	0,80
Item 53	5,07	1,13	5,17	1,09	-0,75	0,45
Item 54	5,44	0,75	5,45	0,72	-0,13	0,89
Item 55	5,50	0,63	5,44	0,72	0,71	0,47
Item 56	5,56	0,65	5,55	0,69	0,15	0,88
Item 57	5,54	0,68	5,53	0,66	0,15	0,87
Item 58	5,38	0,85	5,38	0,79	-0,01	0,99
Item 59	5,45	0,78	5,44	0,74	0,09	0,92
Item 60	5,38	0,84	5,39	0,75	-0,03	0,97

Nota: 1. Realizar tarefas diversificadas 2. Ser criativo no meu trabalho 3. Saber que o meu trabalho é um contributo para os resultados a atingir 4. Ter autonomia no trabalho 5. Ter flexibilidade nas tarefas que desempenho 6. Gostar das tarefas e das funções que desempenho 7. Ter tarefas estimulantes e desafiantes 8. Utilizar várias das minhas capacidades no trabalho 9. Ter oportunidade de desenvolver competências profissionais 10. Ter oportunidade de adquirir formação profissional 11. Ter oportunidade de me desenvolver pessoalmente 12. Ter oportunidade de aplicar a formação que adquiri 13. Ter oportunidades para mostrar as minhas competências 14. Fazer reciclagens para me manter actualizado 15. Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções 16. Ter acesso a novas tecnologias e/ou à inovação tecnológica 17. Ter reputação profissional 18. Ocupar um lugar de maior responsabilidade 19. Consolidar a posição profissional que consegui 20. Ser reconhecido e valorizado pela empresa 21. Ser reconhecido e valorizado pelos meus colegas 22. Saber que o meu esforço é reconhecido 23. Sentir que a minha chefia valoriza o meu trabalho 24. Ter regalias e incentivos adicionais além do salário 25. Ter possibilidade de progredir economicamente na carreira 26. Saber que posso ser promovido 27. Ter segurança económica e estabilidade no emprego 28. Ter uma remuneração adequada 29. Ter uma boa relação com os colegas 30. Ter uma boa relação com a chefia 31. Estar bem integrado no grupo de pessoas com quem trabalho 32. Haver boa disposição e humor no ambiente de trabalho 33. Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados 34. Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional 35. Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção 36. Sentir que a

organização ajuda os trabalhadores a desenvolver o seu potencial 37. Ter apoio da minha família para o trabalho que faço 38. Ter disponibilidade para a família 39. Poder trocar de horário com colegas para dar apoio à família 40. Não haver interferência do trabalho com a minha vida pessoal 41. Ter um horário de trabalho que permite dar apoio à família 42. Ter oportunidades na empresa para conciliar o trabalho e a família 43. Haver compreensão por parte da empresa em relação aos assuntos familiares 44. Haver sensibilidade na empresa para lidar com as necessidades dos filhos 45. Conseguir equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal 46. Realizar outras actividades fora do meu horário de trabalho 47. Dispôr de tempo para a minha vida pessoal 48. Ter tempo para estar com os meus amigos 49. Ter tempo para actividades de lazer 50. Ter tempo para praticar uma actividade física 51. Ter boas condições físicas no local de trabalho 52. Ser-me proporcionado um bom seguro de saúde 53. Ter acesso a um gabinete de medicina no trabalho 54. Ter um ambiente físico e espaço de trabalho adequados 55. Ter equipamento e material adequados 56. Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho 57. Existir preocupação com a segurança dos trabalhadores 58. Existir um regulamento e normas de segurança e higiene 59. Existir preocupação com a prevenção dos acidentes de trabalho 60. Ter apoio técnico na aplicação de novos métodos e tecnologias no trabalho

No que diz respeito à variável qualidade de vida no trabalho importância (Tabela 1), os resultados demonstram que, na totalidade da escala, não existem diferenças significativas entre as duas gerações aqui definidas e estudadas. As diferenças significativas encontradas entre a geração Y e X no que diz respeito à importância da qualidade de vida no trabalho encontram-se nos itens 22, 23 e 24 (dimensão Carreira); 33 (dimensão Relações Sociais e justiça no trabalho); e 48 (dimensão Trabalho e lazer). No que diz respeito aos itens 22 (“Saber que o meu esforço é reconhecido”), 23 (“Sentir que a minha chefia valoriza o meu trabalho”), 24 (“Ter regalias e incentivos adicionais além do salário”) e 48 (“Ter tempo para estar com os meus amigos”), estes têm uma maior importância em relação à qualidade de vida no trabalho para os elementos da geração Y, ou seja, os mais novos, do que para os elementos da geração X, mais velhos, que dão mais importância ao item 33 (“Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados”).

Tabela 2 – Diferenças entre as médias da Geração X e Y em relação à variável qualidade de vida no trabalho frequência.

	Geração Y (28-39 anos)		Geração X (40-51 anos)		t	Sig. (bilateral)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
QVT_f (Total)	3,82	0,74	3,67	0,78	1,59	0,11
Item 1	4,17	1,39	4,13	1,40	0,25	0,79
Item 2	3,91	1,37	4,00	1,33	-0,54	0,58
Item 3	4,58	1,28	4,65	1,08	-0,44	0,66
Item 4	4,38	1,32	4,53	1,30	-0,97	0,33
Item 5	4,38	1,27	4,32	1,16	0,44	0,66
Item 6	4,42	1,31	4,54	1,09	-0,86	0,38
Item 7	3,89	1,39	3,72	1,43	0,96	0,33
Item 8	4,27	1,27	4,15	1,21	0,80	0,42
Item 9	3,77	1,36	3,59	1,40	1,02	0,30
Item 10	2,98	1,52	2,72	1,41	1,48	0,14
Item 11	3,55	1,41	3,31	1,44	1,37	0,17
Item 12	3,72	1,55	3,62	1,44	0,56	0,57
Item 13	3,96	1,37	3,89	1,36	0,40	0,68

Tabela 2 – Diferenças entre as médias da Geração X e Y em relação à variável qualidade de vida no trabalho frequência (continuação).

	Geração Y (28-39 anos)		Geração X (40-51 anos)		t	Sig. (bilateral)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Item 14	3,08	1,46	2,91	1,51	0,93	0,34
Item 15	3,18	1,24	3,06	1,44	0,71	0,47
Item 16	3,62	1,48	3,41	1,46	1,19	0,23
Item 17	3,58	1,35	3,78	1,46	-1,19	0,23
Item 18	3,17	1,41	3,23	1,55	-0,32	0,74
Item 19	3,74	1,32	3,81	1,50	-0,38	0,70
Item 20	3,42	1,47	3,58	1,61	-0,84	0,39
Item 21	4,03	1,28	4,11	1,32	-0,54	0,59
Item 22	3,60	1,38	3,73	1,48	-0,73	0,46
Item 23	3,51	1,53	3,66	1,69	-0,78	0,43
Item 24	2,74	1,55	2,35	1,42	2,11	0,03
Item 25	2,69	1,44	2,45	1,40	1,39	0,16
Item 26	2,65	1,43	2,32	1,38	1,94	0,05
Item 27	3,46	1,53	3,58	1,67	-0,61	0,53
Item 28	2,97	1,46	2,85	1,50	0,66	0,50
Item 29	4,97	1,00	4,84	0,93	1,09	0,27
Item 30	4,56	1,18	4,59	1,17	-0,21	0,83
Item 31	4,97	0,99	4,78	1,11	1,40	0,16
Item 32	4,74	1,07	4,60	1,21	0,98	0,32
Item 33	4,67	1,19	4,37	1,28	1,93	0,05
Item 34	3,45	1,44	3,40	1,46	0,29	0,77
Item 35	3,21	1,49	2,94	1,39	1,54	0,12
Item 36	3,23	1,45	3,02	1,45	1,19	0,23
Item 37	5,04	1,26	4,90	1,28	0,95	0,34
Item 38	4,09	1,40	4,22	1,47	-0,70	0,48
Item 39	3,79	1,78	3,36	1,72	2,01	0,04
Item 40	3,86	1,54	3,59	1,57	1,42	0,15
Item 41	3,89	1,56	3,74	1,58	0,77	0,44
Item 42	3,85	1,48	3,60	1,55	1,33	0,18
Item 43	4,26	1,45	3,66	1,53	3,25	0,00
Item 44	4,03	1,44	3,34	1,57	3,65	0,00
Item 45	4,03	1,45	3,93	1,26	0,57	0,56
Item 46	3,72	1,47	3,41	1,58	1,69	0,09
Item 47	4,00	1,33	3,57	1,47	2,48	0,01
Item 48	3,90	1,35	3,73	1,32	1,04	0,29
Item 49	3,74	1,38	3,44	1,36	1,80	0,07
Item 50	3,49	1,58	3,28	1,64	1,09	0,27
Item 51	3,90	1,39	3,84	1,37	0,39	0,69
Item 52	3,35	1,85	2,70	1,70	2,98	0,00
Item 53	3,31	1,85	3,21	1,90	0,43	0,66
Item 54	3,79	1,54	3,73	1,47	0,30	0,76
Item 55	3,90	1,41	3,74	1,32	0,97	0,33
Item 56	4,19	1,32	4,08	1,32	0,70	0,48
Item 57	4,27	1,32	3,91	1,43	2,09	0,03
Item 58	4,17	1,48	3,78	1,47	2,15	0,03
Item 59	4,03	1,50	3,81	1,48	1,21	0,22
Item 60	3,59	1,45	3,34	1,50	1,34	0,18

Nota: os itens apresentados encontram-se descritos na nota da Tabela 1

Em relação à variável da frequência de qualidade de vida no trabalho (Tabela 2), e à semelhança dos resultados obtidos com a variável anterior, na totalidade da escala, não existem diferenças significativas entre as duas gerações em estudo. Dos 60 itens testados, existem diferenças significativas em 8 itens: os itens 24 (“Ter regalias e incentivos adicionais além do salário”), 39 (“Poder trocar de horário com colegas para dar apoio à família”), 43 (“Haver compreensão por parte da empresa em relação aos assuntos familiares”), 44 (“Haver sensibilidade na empresa para lidar com as necessidades dos filhos”), 47 (“Dispôr de tempo para a minha vida pessoal”), 52 (“Ser-me proporcionado um bom seguro de saúde”), 57 (“Existir preocupação com a segurança dos trabalhadores”) e 58 (“Existir um regulamento e normas de segurança e higiene”). O item 24 é referente à dimensão Carreira, os itens 39, 43 e 44 à dimensão Equilíbrio Trabalho/Família; o item 47 à dimensão Trabalho e lazer; e os itens 52, 57 e 58 em relação à dimensão de Condições de trabalho. De todos, a frequência destes é mais relevante para a qualidade de vida no trabalho para os indivíduos da geração Y do que para os indivíduos da geração X.

Por último, foram analisadas as diferenças entre as duas gerações no que diz respeito à satisfação e ao empenhamento afetivo (Tabela 3).

No que diz respeito à variável satisfação, e a semelhança dos resultados obtidos com as variáveis de qualidade de vida no trabalho, não foram encontradas diferenças significativas entre a geração Y e X. Dos itens que aferem a satisfação no trabalho da amostra, foi encontrada uma diferença significativa no que diz respeito ao item “Satisfação com as perspectivas futuras da sua carreira”, sendo este mais significativo para a geração mais nova, a geração Y.

Em relação à variável de empenhamento afetivo, na sua totalidade, existem de facto diferenças significativas no que diz respeito a esta variável, sendo que, os indivíduos da geração X apresentam maiores níveis de empenhamento afetivo. No que diz respeito à análise item a item, existem diferenças significativas em 5 dos 6 itens que medem o empenhamento afetivo. Os indivíduos da geração X apresentam maiores valores nos itens: “Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização”, “Sinto os problemas da minha Organização como se fossem meus”, “Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha Organização”, “Esta Organização tem para mim um grande significado”, “Sinto um forte sentimento de pertença à minha Organização”. No item “Sinto-me como fazendo “parte da família” na minha organização, não se verificaram diferenças entre as duas gerações aqui definidas.

Tabela 3- Diferenças entre as médias da geração X e Y em relação à satisfação profissional e empenhamento afetivo

	Geração Y (28-39 anos)		Geração X (40-51 anos)		t	Sig. (bilateral)
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão		
Satisfação (Total)	2,74	0,54	2,64	0,58	1,40	0,16
Satisfação com o seu emprego atual	2,85	0,76	2,77	0,80	0,82	0,41
Satisfação com o progresso global da sua carreira até agora	2,62	0,85	2,53	0,89	0,90	0,37
Satisfação com as perspetivas futuras da sua carreira	2,46	0,88	2,12	0,94	3,03	0,00
Satisfação com as relações no trabalho	3,06	0,68	3,00	0,75	0,65	0,51
Satisfação com a relação do trabalho com a sua vida familiar	2,87	0,73	2,96	0,77	-0,92	0,36
Satisfação com a relação do trabalho com atividades de lazer	2,69	0,79	2,55	0,83	1,35	0,18
Satisfação com as condições de trabalho	2,67	0,84	2,61	0,81	0,60	0,55
Empenhamento Afetivo (Total)	3,21	1,10	3,64	1,05	-3,32	0,00
Ficaria muito satisfeito(a) por fazer o resto da minha carreira nesta Organização	3,03	1,42	3,68	1,21	-4,10	0,00
Sinto os problemas da minha Organização como se fossem meus	3,17	1,35	3,65	1,17	-3,08	0,00
Sinto-me como fazendo "parte da família" na minha Organização	3,31	1,27	3,52	1,32	-1,28	0,20
Sinto-me "emocionalmente ligado" à minha Organização	3,26	1,31	3,73	1,27	-2,98	0,00
Esta Organização tem para mim um grande significado	3,35	1,30	3,83	1,17	-3,21	0,00
Sinto um forte sentimento de pertença à minha Organização	3,13	1,19	3,47	1,33	-2,13	0,04

4 Discussão

O objetivo da presente investigação era aferir quais as possíveis diferenças entre as gerações aqui representadas, seguindo a definição de Reisenwitz e Iyer (2009), no que diz respeito a qualidade de vida no trabalho, empenhamento afetivo relativamente à organização e satisfação no trabalho.

A temática da qualidade de vida no trabalho é bastante importante para a gestão de recursos humanos uma vez que esta influencia a satisfação no trabalho, bem como o empenhamento afetivo desenvolvido pelos trabalhadores em relação à organização na qual desenvolvem as suas funções. Cada vez mais os investigadores desenvolvem esforços de forma a que esta temática seja estudada e, para além disso, são desenvolvidos esforços com o objetivo de ter um instrumento para avaliar e medir a qualidade de vida no trabalho (Martel & Dupuis, 2006; Rafael & Lima 2007; Rafael & Lima, 2008; Rafael & Lima, 2008b).

É interessante agora olhar para os resultados obtidos com a investigação. Numa primeira fase, sendo que é importante compreender como se relacionam as variáveis, o objetivo foi aferir se as variáveis se relacionavam e qual a força dessa relação. O facto de existir uma forte correlação significativamente relevante entre a variável qualidade de vida no trabalho (frequência) e as restantes variáveis de estudo, ou seja, empenhamento afetivo e satisfação no trabalho faz com que, não só se confirmem investigações anteriores (Rafael & Lima, 2008b), mas com que haja uma necessidade de que a perceção de frequência de qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores seja alvo de atenção para os gestores de recursos humanos. Se existir uma preocupação com este facto, os trabalhadores apresentarão maiores níveis de empenhamento e satisfação, levando necessariamente a uma maior *performance* por parte destes, o que faz com que a organização beneficie cada vez mais com o trabalho deles (Conte, 2003).

Outra correlação que considero importante, e que se confirma neste estudo, é o facto de a satisfação estar positivamente correlacionada com o empenhamento afetivo. Como sabemos, o empenhamento desempenha um importante papel no que o trabalhador dá de si à empresa (Altinoz, Cakiroglu & Cop, 2012; Blau & Boal, 1987; Burgess & Turner, 2000) e, estando este correlacionado com a satisfação, abre uma porta a que os gestores de recursos humanos e responsáveis de recursos humanos desenvolvam estratégias com o objetivo de aumentar o empenhamento afetivo dos trabalhadores através do desenvolvimento de estratégias que aumentem a satisfação dos trabalhadores, quer seja a nível do local de trabalho, quer seja a nível pessoal, sabendo que o trabalho afeta e é afetado por outras esferas da vida do

trabalhador (Judge & Watanabe, 1993). Assim, sabendo desta relação, com o aumento da satisfação dos trabalhadores, aumenta também o empenhamento afetivo para com a organização.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que se confirmam as hipóteses H2a/H2b e H3. A hipótese H1a e H1b foi refutada, sendo que de facto não existe uma correlação entre a variável qualidade de vida no trabalho (importância) e as variáveis satisfação/empenhamento afetivo, resultado semelhante aos obtidos por Rafael e Lima (2008b).

Tendo em conta as características das organizações de hoje em dia, e o que se prevê que sejam no futuro (Gratton, 2011), foi considerado importante incluir neste estudo o fator geracional dos trabalhadores. Desde a entrada no mundo do trabalho, começando normalmente com o estágio curricular, é imposto ao indivíduo que socialize e desenvolva trabalho com pessoas de gerações diferentes, visões diferentes e, mais interessante do ponto de vista psicológico, vivências diferentes (Joshi, Dencker & Franz, 2011). Os resultados obtidos, e mais importante que isso, as diferenças encontradas, podem ser justificadas com o facto de diferentes gerações atuarem de acordo com o contexto em que se foram desenvolvendo. Com base na literatura, é importante interpretar os resultados à luz do que as diferentes gerações esperam do trabalho, nas mais variadas vertentes (Gratton, 2011; Reisenwitz & Iyer, 2009).

No que diz respeito a importância da qualidade de vida no trabalho, a geração Y diferiu da geração X nos itens correspondentes às dimensões da carreira e da relação trabalho/lazer, no aspeto em que consideram mais importante que o seu trabalho e esforço seja reconhecido; dão importância às regalias para além do salário e, para além disto, consideram importante terem tempo para estar com os seus amigos. Sendo que cada vez mais existem pessoas com formação académica, formação pela qual se esforçam não só a nível pessoal como muitas vezes monetário, e sendo pessoas mais informadas dos seus direitos, estes parecem reivindicar mais direitos em troca do trabalho que fornecem à organização. Em termos de diferenças da geração X para a Y, o item em que estes apresentam uma média maior em relação aos indivíduos da geração Y corresponde à dimensão das relações sociais e justiça no trabalho, sendo que estes consideram mais importante que os trabalhadores sejam respeitados independentemente da sua idade. Esta diferença dá-se, por ventura, em relação à ideia que a idade é um posto.

Em relação à frequência da qualidade de vida no trabalho, os indivíduos da geração Y mais uma vez demonstram dar mais relevância a fatores pessoais (ter tempo para apoiar a família,

filhos, vida pessoal), bem como as regalias para além do salário e, em termos de trabalho, os ditos fatores higiénicos e de segurança do trabalho (ser-lhes proporcionado um seguro de saúde, local de trabalho com normas de segurança e higiene). Em comparação com a variável de importância da qualidade de vida no trabalho, os indivíduos da geração Y apresentam diferenças em relação à geração X, para além das dimensões de carreira e trabalho e lazer, nas dimensões de equilíbrio trabalho família e condições de trabalho. É de facto interessante perceber que cada vez mais é importante para os trabalhadores uma perfeita sintonia entre o lado profissional e o lado pessoal. O paradigma do mundo organizacional mudou no que diz respeito à importância dada ao trabalho, que muitas vezes era colocada acima do lado pessoal (exemplo das mulheres que ou trabalhavam ou ficavam em casa a tratar dos filhos). Por outro lado, é interessante verificar como a geração mais recente dá mais importância às condições de trabalho e segurança neste. Os resultados demonstram que a geração Y está mais consciente da influência que estes fatores têm na sua produtividade e sentimento de qualidade de vida no local de trabalho.

As diferenças em relação à satisfação no trabalho, na generalidade, não são significativamente diferentes entre as duas gerações. Dos itens descritos a única diferença significativa refere-se às perspetivas futuras de carreira, sendo que a geração Y apresenta maiores níveis de satisfação neste item. Esta diferença pode ser justificada com o atual panorama do emprego. Cada vez mais as organizações procuram recrutar pessoas formadas, talentosas, relativamente jovens e com ideias inovadoras (Vise, 2007).

No que diz respeito ao empenhamento afetivo, as diferenças entre as duas gerações revelaram-se significativas. Os resultados demonstram algo interessante e que confirma o que algumas investigações indicam. A geração Y demonstra que desenvolve menos empenhamento afetivo do que os indivíduos da geração X. No que diz respeito à geração X, esta apresenta maiores níveis de empenhamento afetivo em todos os itens que referem a continuidade na organização, a lealdade para com a organização, o sentimento de pertença e ligação emocional para com a organização. Estes resultados demonstram assim os efeitos geracionais anteriormente falados, isto é, diferentes gerações têm diferentes visões e ideias sobre o trabalho que desempenham, sendo que estes resultados demonstram que a geração mais nova, a Y, está mais formatada para a atualidade do mundo do trabalho: uma vida laboral passada em diversas organizações e não numa só. No fundo, estes resultados confirmam a ideia da extinção dos ditos “trabalhos tradicionais” referidos na literatura (Gratton, 2011).

De facto, e em relação às questões levantadas neste estudo, podemos responder que de facto existem diferenças relativamente as duas gerações aqui definidas no que diz respeito ao empenhamento afetivo. Apesar de não existirem diferenças significativas na totalidade da escala no que diz respeito à satisfação e à qualidade de vida no trabalho, é importante perceber que os itens nos quais se verificam as diferenças, são aqueles que decorrem do que já foi aqui referido: a diferença de geração.

Apesar do contributo que esta investigação pode ter, uma das limitações que se pode referir sobre esta é o facto de apenas serem nela contempladas duas gerações. Para melhor compreender as diferenças geracionais, seria relevante incluir na análise todas as gerações representadas na amostra.

Para investigações futuras, seria interessante aferir diferenças existentes em termos de qualidade de vida no trabalho em relação aos dois sexos de duas gerações distintas. Sabendo que cada vez mais o trabalho é realizado em equipas, e sendo que as equipas são constituídas por pessoas de diferentes gerações, seria útil verificar a *performance* de diferentes equipas, com diferente número de elementos de diferentes gerações de forma a investigar, por exemplo, se será melhor constituir equipas heterogéneas ou mais homogéneas em termos de gerações. Mantendo a linha de investigação em termos geracionais, será também desafiante no futuro replicar investigações deste tipo, mas com a utilização de outras gerações (por exemplo, a geração que à data desta investigação estará a ingressar no mundo do trabalho).

Com base nas ideias confirmadas com esta investigação, é possível perceber o papel que o psicólogo de recursos humanos tem no que diz respeito à amenização das diferenças geracionais nas organizações. Percebendo as diferenças, e o porquê dessas diferenças, existe uma facilitação das práticas que este pode desenvolver para que, em vários aspetos, como os aqui descritos relativos a qualidade de vida no trabalho, satisfação ou empenhamento, os elementos das diferentes gerações desenvolvam o trabalho da forma mais eficaz possível em *prol* da organização.

5 Referências

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., & Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: a field research. *Procedia-social and behavioral sciences*, 58, 322-330.
- Amancio, L. R. (2011). *Relação entre responsabilidade social, empenhamento afetivo e percepção de apoio organizacional: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bluedorn A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35,135-153.
- Bruno, A. (2007). *Empenhamento organizacional e liderança: estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Burgess, R., & Turner, S. (2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 18(4), 225-233.
- Conte, A. L. (2003). Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. *Revista FAE Business*, (7), 32-34.
- Dias, A. I. T. P. (2009). *Qualidade de vida no trabalho e empenhamento organizacional afetivo: um estudo exploratório da influência das variáveis sexo e idade*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.
- Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., Keon TL. (1985). Precursors of employee turnover: a multi-sample causal analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6,259-271.
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Fields, M. W., & Thacker, J. W. (1992). Influence of quality of work life on company and union commitment. *Academy of Management Journal*, 35(2), 439-450.

- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., Babatunde, S. A., Banerjee, A., & Islam, M. Z. (2013). Quality of work life–linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1-8.
- Gratton, L. (2011). Workplace 2025—What will it look like?. *Organizational Dynamics*, 40(4), 246-254.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1987). Motivation through the design of work: test of a theory. In *Organizational Behaviour and Human Performance* (Vol. 16, pp. 250-279). New Haven: Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 35(6), 735-750.
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals ‘fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Marks, M. L., Mirvis, P. H., Hackett, E. J., & Grady, J. F. (1986). Employee participation in a quality circle program: impact on quality of work life, productivity, and absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 61-69.
- Martel, J., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333-368
- Mayo, E. (1949). Hawthorne and the western electric company. *Public Administration: Concepts and Cases*, 149-158.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Miner, J. B. (2005). Motivation-hygiene theory Frederick Herzberg. In *Organizational Behaviour: Essential theories of motivation and leadership*. (pp. 61-74). Armonk, New York: M. E. Sharpe.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W, (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The Impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions. *Group & Organization Management*, 15(3), 337-352.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10).
- Rafael, M. & Lima, M. R. (2007). *Inventário sobre a qualidade de vida no trabalho. Versão experimental*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M. & Lima, M. (2008a). *Quality of work life: Findings from a portuguese study*. In Proceedings XXIX International Congress of Psychology, Germany, Berlin.
- Rafael, M. & Lima, M. R. (2008b). *Inventário sobre a qualidade de vida no trabalho (IQVT-I/F)*. Versão experimental para investigação. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M. (2009). Qualidade de vida no trabalho: um tema essencial da investigação e da intervenção em recursos humanos. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 1(1).
- Rafael, M. (2010). *O Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): construção e dados psicométricos de uma nova proposta de medida de QVT*. Comunicação apresentada no VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga: Universidade do Minho.
- Rafael, M. (2014). *Qualidade de vida no trabalho: o que nos diz a investigação em psicologia?* Conferência. Actas do 11.º Congresso Internacional de Segurança e Saúde no Trabalho, Porto: Fundação Cupertino de Miranda.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks; Sage Publications. London, New Delhi.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Valaei, N. & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694.

Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas, *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8 (1), 24-35.

Vise, D. (2007). The google story. *Strategic Direction*, 23(10).

Walton, R. (1975). Criteria for quality of work life. In L. E. Davis & R. L. Cherns (Eds.), *The Quality of Working Life: Problems, prospects, and the state of the art* Vol. 1 (pp. 91-104). New York: Free Press.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194

Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 104-111.