



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Bárbara Sofia Sepúlveda Brito Maciel

**O impacto das características do trabalho  
no compromisso organizacional.**

Junho de 2011



**Universidade do Minho**

Escola de Psicologia

Bárbara Sofia Sepúlveda Brito Maciel

## **O impacto das características do trabalho no compromisso organizacional.**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em Psicologia  
Área de Especialização em Psicologia do Trabalho,  
das Organizações e dos Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Bernardo Bicudo de  
Azeredo Keating**

Junho de 2011

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Resumo**

O tema do compromisso organizacional tem sido alvo de diversos estudos ao longo das décadas e, ainda actualmente, não existe uma definição consensual que agrade a todos os investigadores do tema. Iremos falar acerca de diferentes perspectivas do conceito e tentar compreender de que forma este pode, ou não, ser influenciado pelas características do posto de trabalho nas organizações.

O estudo foi realizado numa empresa industrial a colaboradores de diversas áreas funcionais. Para medir o compromisso organizacional (CO), foi utilizado o questionário de Carochinho e Neves e Jesuíno (1998). Com base no modelo conceptual de Hackman e Oldham (1975, 1980), foram medidas as características centrais do trabalho através da Escala de Diagnóstico de Trabalho, traduzida e adaptada por Isabel Silva e José Keating (2011), da versão original de Hackman e Oldham (1975, 1980).

Os resultados obtidos nesta investigação permitem-nos dizer que a necessidade de desenvolvimento pessoal é a variável, de todas as outras, demonstra maior capacidade preditiva do compromisso organizacional. Através da informação obtida podemos dizer que indivíduos que procuram desafios desenvolvem um vínculo mais aprofundado com a organização.

**Palavras-chave:** Compromisso organizacional, características do trabalho.

**Abstract:**

Throughout the decades, the organizational commitment has been a subject of many studies and, to this day, one cannot find a consensual definition that is accepted by every investigator in the area. In this paper we will discuss several perspectives on the concept and try to understand how it may, or may not, be influenced by the characteristics of the position within the organizations.

This study was conducted at an industrial company with collaborators from several functional areas. The *Carochinho e Neves e Jesuíno* (1998) questionnaire was used in order to measure the organizational commitment (OC). Based on the conceptual model by Hackman and Oldham (1975, 1980), the central characteristics of the position were measured using the Job Diagnostic Survey, translated and adapted by Isabel Silva and José Keating (2011), from the original version by Hackman and Oldham (1975, 1980).

The results obtained from this investigation allow us to conclude that, from all of the variables analyzed in the study, the necessity of personal development is the one with the highest ability to predict the organizational commitment. Through the information obtained, we can state that individuals who seek challenges are the ones who develop a more profound bond with the organization.

**Keywords:** Organizational commitment, characteristics of the position.

## Índice

---

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico .....	2
Compromisso Organizacional .....	2
Características do Trabalho .....	5
3. Objectivo do estudo e Hipóteses .....	8
4. Metodologia.....	9
4.1. Enquadramento .....	9
4.2. Amostra .....	9
4.3. Instrumentos – variáveis .....	10
4.4 Procedimentos.....	11
5. Resultados.....	12
5.1 Análise das medidas .....	12
5.2 Teste de Hipóteses.....	15
6. Discussão.....	16
7. Bibliografia.....	17

## 1. Introdução

O estudo do Compromisso Organizacional (CO) é relevante, quer do ponto de vista conceptual, quer do ponto de vista prático; através do Compromisso Organizacional é possível prever determinados comportamentos, tais como o absentismo, o desempenho ou o *turnover*. (Camelli, 2002). De acordo com o mesmo autor, o compromisso é, assim, valorizado pelas organizações porque assumem que este reduz a probabilidade de ocorrência de comportamentos indesejados como a falta de pontualidade ou o absentismo (Camelli, 2002). Ainda, colaboradores com elevados níveis de compromisso têm maior probabilidade de encetar comportamentos de criatividade ou inovação, essenciais ao desenvolvimento de competitividade, aspectos fundamentais à sobrevivência das organizações (Katz & Kahn, 1978 *cit in* Camelli, 2002).

Na revisão de literatura efectuada por Meyer e Maltin (2010) são referidos resultados de meta-análises que revelam que colaboradores que apresentam níveis mais elevados de compromisso têm menos probabilidade de abandonar a organização (Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993), são mais eficazes ao nível do desempenho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002) e demonstram comportamento de cidadania dentro da empresa (*organizational citizens*) (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002).

Ao longo deste estudo, iremos tentar compreender qual o impacto que as características do trabalho têm ao nível do compromisso organizacional. Como base de compreensão do fenómeno iremos abordar o Modelo das Características do Posto (Hackman e Oldham, 1975, 1980) e o conceito de Compromisso Organizacional.

Inicialmente, será apresentada uma explicitação acerca do constructo central do estudo, o Compromisso Organizacional, assim como uma apresentação de distintas ópticas acerca da sua natureza, a exposição dos seus antecedentes e consequências.

Posteriormente será abordado o Modelo das Características Posto (Hackman e Oldham, 1975, 1980) de forma a enquadrar a base referencial que tomámos para interpretar e analisar as características do trabalho.

Este estudo encontra-se estruturado em duas partes: a primeira parte é constituída pelo enquadramento teórico, no qual é realizada a revisão de literatura acerca dos temas em questão; a segunda parte diz respeito ao estudo empírico que foi realizado, constituído pelo enquadramento, amostra, instrumento, procedimentos, resultados e a discussão destes.

## 2. Enquadramento Teórico

### Compromisso Organizacional

Objecto de várias investigações ao longo de décadas, o compromisso organizacional (CO) surge como um constructo que reúne pouco consenso na sua definição. (Meyer & Allen, 1991; Camelli, 2002). Autores como Morow (1983), Meyer & Allen (1984) e Stebbins (1970) apontam como causa desta dificuldade o facto de as medidas utilizadas não fazerem jus à definição aplicada (Meyer & Allen, 1991). Comum às diferentes definições, está o foco essencial do conceito: a relação entre o colaborador e a organização (Mowday, 1999), apesar de vários serem os modelos que o explicam.

Para muitos autores, a palavra compromisso é aplicada para descrever uma ligação de cariz afectivo (Karter, 1968; Buchanan, 1974; Mowday *et al* 1979 *cit in* Meyer e Allen, 1991); outros ainda percebem o compromisso como a continuação de uma acção (permanecer na empresa, por exemplo), (Becker, 1960; Stebbins, 1970 *cit in* Meyer e Allen, 1991); e, ainda, para alguns autores, o compromisso define-se como sendo uma obrigação de permanecer na organização (Marsh e Mannari, 1977; Wiener, 1982 *cit in* Meyer e Allen, 1991).

Meyer e Allen (1991) sintetizam esta diversidade de perspectivas num modelo tridimensional que as tenta englobar a todas: a ligação afectiva à empresa, a percepção dos custos associados ao abandono da organização e a obrigação de continuar a fazer parte da mesma. Segundo os autores, a base deste modelo é o conceito de que o compromisso é um estado psicológico que, por um lado, caracteriza a relação dos colaboradores com a empresa e, por outro, tem implicações e influencia a decisão de continuar ou não a ser membro da organização. Para Meyer e Allen (1991), o compromisso *afectivo* tem subjacente a ideia da ligação, identificação e envolvimento com a organização. A componente *instrumental* está relacionada com a percepção/consciência dos custos implicados no abandono da organização: os colaboradores que manifestam esta componente de compromisso permanecem na organização por decisão racional. O compromisso *normativo* tem por base o sentido de obrigação de permanência na empresa, como um sentimento de dever para com a entidade empregadora. (Meyer e Allen, 1991).

Mowday *et al* (1979) compreendem o compromisso como um conceito unidimensional, definindo-o como *a força de identificação do indivíduo com a organização e o seu envolvimento com a mesma*. De acordo com os autores, este caracteriza-se pela *i*) forte crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais, *ii*) pela vontade de se esforçar em prol da organização, assim como, *iii*) pela vontade de permanecer nesta. (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). No estudo realizado por Mowday *et al* (1979), é mencionado que o CO tem implícito o papel activo do indivíduo na relação com a organização, manifestando a sua vontade de contribuir para o bem-estar da organização. De uma forma sucinta, esta definição de CO assume que o colaborador comprometido com a organização

tenderá a manifestar os comportamentos acima mencionados (aceitação dos objectivos e valores organizacionais, vontade de se esforçar em prol da organização e vontade de permanecer nesta). (Mowday *et al*, 1979).

### Natureza do Compromisso Organizacional

Relacionados com a natureza do compromisso organizacional, podemos distinguir dois processos diferentes: o compromisso visto ou como uma atitude ou como um comportamento. O compromisso como atitude tem uma definição orientada para o processo de pensar acerca da relação colaborador/organização ao nível da partilha de valores e objectivos comuns; este reflecte, portanto, a identificação do indivíduo com os objectivos organizacionais, assim como a sua vontade de os alcançar (Camelli, 2002). O CO como atitude manifesta-se quando o indivíduo partilha uma identidade ou valores com a organização (Hall *et al*, 1970 *cit in* Mowday *et al*, 1979). Este processo engloba uma relação de intercâmbios, como defendem March e Simon (1958). Se, por um lado, a organização oferece aos seus colaboradores um conjunto de factores de suporte ou recompensas monetárias, por outro lado, o colaborador contribui com a sua lealdade e esforço que terá impacto (por exemplo, ao nível do desempenho). (Mowday *et al*, 1979). O processo de desenvolvimento de atitudes de compromisso é lento, mas ocorre de forma consistente, à medida que o indivíduo desenvolve cognições acerca da relação com a empresa. (Mowday *et al*, 1979).

A abordagem comportamental focaliza a forma como os colaboradores ficam ligados à empresa (“*locked*”) e a forma como lidam com esse facto. O âmbito de estudo desta abordagem é a identificação das condições que influenciam o comportamento, assim como os efeitos do comportamento em mudanças de atitude; as atitudes que daí resultam podem afectar a probabilidade de determinado comportamento ocorrer de novo no futuro (Mowday *et al*, 1982 *cit in* Meyer e Allen, 1991). De acordo com esta perspectiva, as consequências comportamentais podem influenciar as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança no compromisso. (Meyer e Allen, 1991)

Assim, e de acordo com Mowday *et al* (1982), existe uma relação cíclica entre ambas as perspectivas: atitudes de compromisso conduzem a comportamentos de compromisso para com a organização o que, por seu lado, reforça as atitudes de compromisso (Camelli, 2002).

### Antecedentes do compromisso

Os antecedentes do compromisso organizacional apresentam muita variação quanto à sua natureza e origem. (Steers, 1977). De acordo com Meyer e Herscovitch (2001), os antecedentes com maior impacto sobre o compromisso afectivo são os do foro pessoal ou situacional. Os antecedentes estão relacionados com factores que contribuem para i) o desenvolvimento de motivação intrínseca, b) a percepção da importância de estar aliado à organização e c) potenciam o desenvolvimento da

identidade do colaborador através da associação com a organização. (Rodríguez, Franco & Santos, 2005).

Estudos de Steers (1977) e Mottaz (1988) definiram como aspectos que contribuem para o desenvolvimento do compromisso afectivo as características do trabalho, confiança nos processos organizacionais (*organizational dependability*) e a percepção de gestão participativa, pelo seu papel no desenvolvimento de motivação intrínseca (Camelli, 2002).

Estudos levados a cabo por autores como Buchanan (1974), Bateman e Strasser (1984), Mathieu e Zajac (1990), Igarria e Siegel (1992), Shore, Barksdale e Shore (1995), Coleman, Irving e Cooper (1999), Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) e Bishop, Scott, Goldsby e Cropanzano (2003) têm estudado a relação entre compromisso organizacional e as variáveis consideradas como suas antecedentes. Foram identificados três grandes grupos de variáveis, nomeadamente, as características pessoais, as organizacionais e estratégias de recursos humanos. (Rodríguez, Franco; Santos, 2005).

Entre as características pessoais relacionadas com o compromisso organizacional encontramos a idade, o nível de escolaridade, a necessidade de realização, antiguidade no posto e na organização e responsabilidades familiares. (Lee (1971), Mowday (1982) e Steers (1977) *cit in* Smeenk, Eisinga, Teelken, & Doorewaard, 2006). Relativamente à idade, estudos de Banai e Reisel (1993) e Jans (1989) dizem-nos que existe uma relação com o compromisso predominantemente positiva, ou seja, pessoas mais velhas referem um maior compromisso. Quanto ao sexo, os resultados de Knocke (1988) manifestam um nível inferior de compromisso nas mulheres, em relação aos homens. No que diz respeito à antiguidade no posto e na organização, o compromisso organizacional aumenta à medida que se passa mais tempo na organização, mas não está significativamente relacionada com a estabilidade no mesmo posto de trabalho, de acordo com resultados obtidos por Cohen (1999) e por Bateman e Strasser (1984). A necessidade de desenvolvimento, não revelou uma relação significativa com o compromisso organizacional nos estudos de Bateman e Strasser (1984) e de Cohen (1992). (Smeenk, Eisinga, Teelken, & Doorewaard, 2006). Relativamente às características do trabalho, e de acordo com Hall *et al* (1970), o nível de autonomia parece estar positiva e significativamente associada ao compromisso organizacional. (Smeenk, Eisinga, Teelken & Doorewaard, 2006).

As estratégias de Recursos Humanos surgem como o grupo de variáveis que apresenta relações mais fortes e consistentes. Estas parecem ter maior impacto ao nível das experiências de trabalho, da percepção de justiça organizacional, das características do posto, da definição de papéis dos colaboradores, assim como, do contrato psicológico. De uma forma mais específica, políticas de recrutamento que se baseiem na segurança no emprego podem desenvolver a adesão dos colaboradores aos valores organizacionais; ainda no que respeita à selecção, estratégias de selecção que valorizem os candidatos que partilham os valores da organização potenciam a identificação destes com a organização. (Rodríguez, Franco, Santos, 2005). Neste sentido, é pertinente referir a teoria de *attraction-selection*, que sugere que organizações com determinadas características

recrutam/selecionam colaboradores com determinados atributos pessoais. Estudos de Porter e Lawler (1965), Kohn e Schooler (1973), Hall (1977), Berger e Cummings (1979) têm-se focado na relação das propriedades estruturais das organizações e das respostas psicológicas, atitudinais e comportamentais. As propriedades estruturais influenciam as reacções dos colaboradores ao moldarem as características destes. A estrutura da organização afecta características do trabalho tais como autonomia, significado e identidade das tarefas, variedade de competências e *feedback*. Por outro lado, os desafios e a complexidade do trabalho afectam directamente as reacções do indivíduo ao trabalho e à própria organização. Por outras palavras, as características do trabalho podem ter um papel mediador na relação entre a estrutura da organização e as reacções dos colaboradores (Oldham & Hackman, 1981). As características estruturais mais estudadas são o tamanho da organização, o número de níveis hierárquicos, a formalização e a centralização (James & Jones, 1976 *cit in* Oldham, e Hackman, 1981).

Recentemente, Cammeli (2002) incluiu o ciclo de vida familiar e personalidade (medida através do indicador de Myers-Briggs) como antecedentes como compromisso.

### Consequências do Compromisso Organizacional

As consequências do compromisso organizacional identificadas por Steers (1977) são o *desejo de permanecer na organização*, a *intenção de permanecer na organização*, a *comparência ao trabalho*, a *retenção dos colaboradores* e o *desempenho*. Neste mesmo estudo de Steers (1977), o compromisso apresentava uma relação positiva com o desejo de permanecer e comparência ao trabalho, assim como, uma relação negativa com o *turnover*. Esta relação do compromisso com o *turnover* significa que um dos maiores impactos que elevados níveis de compromisso organizacional podem ter é uma força de trabalho estável.

Num estudo elaborado por Meyer e Maltin (2010) foram identificados como consequências/resultados do compromisso as seguintes variáveis: intenção de sair, *turnover* e comportamentos no trabalho (*on-job behaviors*), tais como o desempenho, comportamento de cidadania na organização e comparência ao trabalho (*attendance*), saúde e bem-estar. Investigações mais recentes têm introduzido como consequências do compromisso a redução do stress, a saúde, o bem-estar e a redução do conflito trabalho - extra trabalho (*work-nonwork conflict*). Os resultados dos autores sugerem, quanto a estas variáveis, que o compromisso afectivo tem uma correlação negativa com o stress e com o conflito trabalho – família.

### **Características do Trabalho**

Para estudar as características do trabalho, tomaremos como base teórica o Modelo das Características do Posto. Este foi criado em 1975, por Hackman e Oldham e tem como objectivo

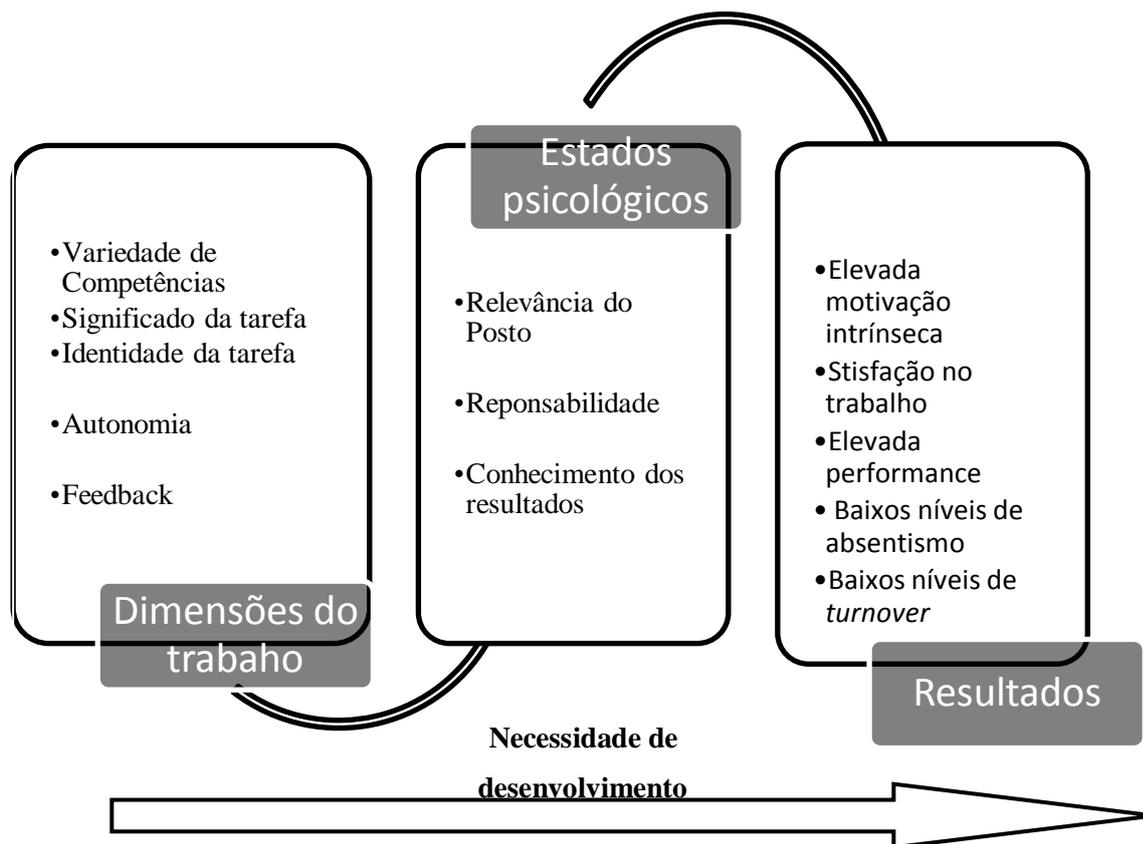
descrever o modo de atingir a satisfação do trabalhador no desempenho da sua actividade. A teoria foi construída em torno de variáveis situacionais que se relacionam com o contexto/ambiente laboral e os níveis de satisfação, tendo como conceito-chave as características da função. (Alcobia, 2001)

O Modelo de Características do Posto surgiu a partir dos resultados obtidos num estudo realizado por Hackman e Lawler (1971). Este envolvia a análise da reacção às características das tarefas de um grupo de funcionários de uma companhia telefónica americana. Este modelo define a satisfação no trabalho, envolvimento na tarefa e a realização pessoal como variáveis dependentes e a variedade, autonomia, identidade da tarefa e o *feedback* como variáveis independentes. (Hackman & Oldham, 1974).

O modelo advoga que as características dos postos de trabalho têm efeito nos estados psicológicos dos trabalhadores e, conseqüentemente, nos resultados pessoais e laborais. Por outro lado interferem, igualmente, no interesse pessoal quanto ao trabalho e à procura de desafios. Os resultados pessoais e laborais positivos (nomeadamente, elevada motivação intrínseca, elevada satisfação no trabalho, elevada performance e baixos níveis de absentismo e *turnover*) são possíveis de obter quando determinados estados psicológicos críticos estão presentes. (Hackman & Oldham, 1974).

Existem três estados psicológicos identificados como críticos para determinar a motivação e a satisfação no trabalho: a *i*) relevância que o indivíduo atribui ao seu trabalho, por o considerar importante dentro do seu sistema de valores; a *ii*) responsabilidade que o colaborador sente pelos resultados do seu esforço e o *iii*) conhecimento dos resultados, conseguindo determinar se estes são ou não satisfatórios. Na presença destes estados, o indivíduo tende a sentir-se bem acerca de si mesmo, quando a sua *performance* é positiva. Este facto desencadeia um ciclo fazendo com que o indivíduo tente sempre alcançar estes estados para obter o seu próprio bem-estar no futuro (motivação intrínseca). O indivíduo não procura factores externos como motivadores (incentivos salariais ou reforços/elogios da chefia). A sua motivação advém dos sentimentos de satisfação que o facto de realizar bem o seu trabalho lhe traz. (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975).

No esquema abaixo apresentado, é possível observar as relações entre as dimensões do trabalho, estados psicológicos e resultados, assim como a variável moderadora do modelo: a necessidade de desenvolvimento pessoal.



**Figura.1** – Modelo das Características da Função adaptado de Hackman e Oldham (1975, cit in Alcobia, 2001, p. 293)

Para que a motivação intrínseca esteja presente os três estados supracitados têm de estar presentes, diminuindo os níveis de motivação quando um deles não está presente; por outro lado, se a motivação intrínseca, a satisfação e qualidade laborais apresentam níveis elevados, verifica-se uma diminuição do *turnover* e do absentismo na presença dos três estados psicológicos em questão. (Hackman, Oldham, Janson & Purdy, 1975).

Estes desenvolvem-se na presença de dimensões centrais do trabalho: o significado da tarefa (o impacto que um trabalho pode ter na vida de outras pessoas, dentro e fora do local de trabalho.), a variedade de competências (*skills*) utilizadas (diversidade de competências que as tarefas implicam; quando várias competências são exigidas pelas tarefas mais exigentes e estimulante se torna o trabalho o que permite contornar a monotonia) e a identidade da tarefa (possibilidade de executar um trabalho de início ao fim, com um resultado observável e notório), todas elas ligadas à relevância do posto; os autores referem ainda a autonomia como dimensão relacionada com a responsabilidade sentida pelos resultados e o *feedback* relativo à dimensão de conhecimento dos resultados do trabalho (Hackman & Oldham, 1974).

A dimensão da responsabilidade está directamente relacionada com a característica da autonomia, ou seja, o grau de liberdade de escolha que o indivíduo tem no seu trabalho, ao nível do agendamento e planeamento. Indivíduos com altos níveis de autonomia são directamente responsáveis pelos resultados obtidos. (Hackman & Oldham, 1974).

O *feedback* diz respeito à informação que as próprias tarefas fornecem ao indivíduo; ou seja, à medida que a tarefa é executada, o colaborador pode ter conhecimento se esta está a ser realizada eficazmente ou não. O *feedback* tem maior impacto para o indivíduo se vier do próprio trabalho e não se for proveniente de terceiros (colegas de trabalho ou chefias). (Hackman e Oldham, 1974).

No entanto, as premissas deste modelo são afectadas por uma variável moderadora, sendo que a ideia base da teoria não é linear. Nem todos os indivíduos são capazes de desenvolver motivação interna no seu trabalho. A necessidade psicológica de desenvolvimento determina quem é capaz, ou não, de se motivar. (Hackman & Oldham, 1974).

De acordo com Stone, Porter e Mowday (1977), a necessidade de crescimento pessoal modera as inter-relações entre dimensões do trabalho, estados psicológicos e resultados. De acordo com os mesmos autores, na relação entre as características do trabalho e a satisfação laboral (juntamente com a autonomia), esta é a variável que revela possuir o maior efeito moderador. Os indivíduos com desejo de satisfazer necessidades de “ordem superior” procuram crescimento pessoal, realização e sucesso.

Assim, e segundo Hackman e Oldham (1974) indivíduos com ambição e necessidade de crescimento e concretização terão uma reacção positiva a trabalhos com elevado potencial motivador, o que não sucederá a indivíduos que não possuem esta característica. De facto, trabalhos com elevado potencial motivador poderão ser geradores de ansiedade e stress nestes indivíduos.

Este modelo conduziu ao desenvolvimento do Índice Potencial Motivador, que é calculado através da seguinte fórmula (Hackman & Oldham, 1974):

$$\text{IPM} = (\text{Variedade} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa}) / 3 \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

### 3. Objectivo do estudo e Hipóteses

O objectivo da presente investigação foi estudar o impacto que as características do trabalho têm ao nível do compromisso. Tendo como base o referencial teórico apresentado, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação que irão ser testadas:

**Hipótese 1:** A satisfação com o desenvolvimento pessoal, a motivação intrínseca e o feedback são preditores do compromisso organizacional.

**Hipótese 2:** Existe associação entre a profissão dos colaboradores e o compromisso organizacional.

**Hipótese 3:** Existe uma associação positiva entre a Satisfação com o Desenvolvimento Pessoal e o *Feedback*.

## 4. Metodologia

### 4.1. Enquadramento

Este estudo decorreu numa organização do ramo industrial localizada no Norte do país. Esta é uma empresa que resulta da junção no mesmo espaço físico de duas empresas do mesmo ramo de actividade, sendo que uma delas é de cariz familiar.

### 4.2. Amostra

A amostra é constituída por 190 participantes, 172 (90,5%) do sexo masculino e 17 (8,9%) do sexo feminino. A idade dos participantes varia entre os 20 e os 66 anos, com uma média de 43,23 (D.P.= 11,43). Nesta amostra, 11,6% das pessoas tem até ao 1º ciclo de escolaridade (n=22), 16,3% têm o 2º ciclo de escolaridade (n=31), 30% têm o 3º ciclo de escolaridade (n=57), 26,8% têm o 12º ano de escolaridade (n=51), 1,1% tem o Bacharelato/Licenciatura pós Bolonha (n=2) e 11,1% das pessoas têm Licenciatura pré Bolonha/Mestrado pós Bolonha (n = 21).

No total da amostra, os participantes trabalham na empresa em média há 23,89 anos (D.P.=11,55), variando o tempo de trabalho na empresa entre 1 e 50 anos. Quanto ao número de anos a que exercem a sua profissão, a média de respostas encontra-se nos 16,75 anos (D.P.=12,06).

Relativamente às profissões dos colaboradores da amostra, estas foram categorizadas em quatro grupos principais: administrativos, chefias, operários e outros. O critério de categorização foi a natureza do trabalho de cada elemento da amostra.

A tabela que se segue expõe as frequências de resposta em relação à profissão, sendo que cinco participantes não responderam a esta questão.

Profissão	Frequências
Administrativos	41
Chefias	12
Operários	128
Outros	4
<i>Missings</i>	5
Total	190

**Tabela 1** – Profissão - frequências

A Escala de Diagnóstico do Trabalho foi aplicada em duas amostras diferentes, processo decorrente da validação do instrumento. A amostra total contou com a participação de 505 sujeitos, sendo que deste total, 191 corresponderam à amostra deste estudo.

### 4.3. Instrumentos – variáveis

#### *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday *et al*, 1979)

O *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979) é uma escala de 15 itens e com uma escala de *Likert* de 1 a 7 (1- “Discordo totalmente” e 7- “Concordo totalmente”), desenvolvida para medir a aceitação aos valores da empresa, do desejo de realizar esforços pela organização e do desejo de se manter como membro da organização. A escala revelou fortes provas de consistência interna, “test-retest reliability” e validade preditiva, convergente e discriminativa (Meyer e Allen, 1991). As medidas utilizadas por Mowday *et al* (1979) na construção do questionário foram a *fonte de ligação*, o *envolvimento no trabalho*, a *satisfação no trabalho e com a carreira*, a *força motivadora para a realização*, a *motivação intrínseca*, o *interesse central de vida*, o *turnover*, o *absentismo*, a *intenção de abandonar a organização*, a *estabilidade estimada (estimated tenure)*, o *desempenho* e a *avaliação do comportamento*. (Mowday *et al*, 1979).

Elaborado a partir do trabalho de Mowday *et al* (1979), surge o questionário de compromisso organizacional de Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) adaptado à população portuguesa. O processo de adaptação foi operacionalizado com uma amostra de 2230 sujeitos de todo o território português e de diferentes grupos profissionais (Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998). O principal objectivo foi verificar a validade factorial e as características psicométricas do instrumento.

Por se tratar de um instrumento adaptado e validado à população portuguesa foi utilizado para medir a variável dependente deste estudo: o compromisso organizacional. (Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998).

#### Escala de Diagnóstico do Trabalho

Resultante do Modelo das Características do Posto (Hackman e Oldham, 1975, 1980), surge a JDS – *Job Characteristics Survey*. Este instrumento mede as cinco dimensões nucleares das características do trabalho (autonomia, significado, identidade, variedade, feedback), os estados psicológicos (relevância do posto, responsabilidade, conhecimento dos resultados), os resultados do trabalho (absentismo, *turnover*, desempenho, motivação intrínseca, satisfação) e a variável moderadora (necessidade de desenvolvimento pessoal) (Fried & Ferris, 1987). Como defende Lawler (1973), a JDS tenta inferir a necessidade de crescimento, variável que pode influenciar as reacções afectivas do colaborador às características do trabalho (Stone, Porter & Mowday, 1977).

Como resultado da tradução e adaptação da JDS, surgiu a EDT – Escala de Diagnóstico de Trabalho (Silva & Keating, 2011). Esta é constituída por cinco secções e 30 itens e uma escala de *Likert* de 1 a 7.

A preocupação com este instrumento foi a adequação da linguagem, a construção das perguntas e a definição das âncoras da escala (breve descrição de cada item) para o tornar um questionário mais simples e facilmente compreensível. Foi definido um limiar de escolaridade (9º ano de escolaridade) para o qual a EDT estaria apta a ser aplicada sem dificuldades de compreensão e preenchimento. Para tal, foram entrevistadas algumas pessoas de diferentes grupos profissionais e com diferentes graus de escolaridade, de forma a reunir informação sobre o que estas compreendiam do questionário, permitindo uma melhor adaptação do mesmo.

#### 4.4 Procedimentos

Os questionários foram apresentados ao departamento de Recursos Humanos para aprovação. Através de uma reunião com um dos administradores (ligado à Produção) e o departamento de Recursos Humanos obteve-se o aval à passagem dos questionários, tendo este sido oficializado num documento assinado pela Administração (ANEXO 1). Procedeu-se, assim, à comunicação e divulgação internas de que iria decorrer um estudo da Universidade do Minho nos próximos dias. A divulgação aos colaboradores e o apelo à sua participação foi realizado através de um anúncio colocado na *intranet*.

Posteriormente, estabeleci contacto com os Encarregados de Produção para coordenar a recolha de dados junto dos colaboradores das áreas produtivas. Uma vez que estas se organizam por turnos rotativos, a participação e colaboração dos Encarregados foi essencial para a transmissão da informação acerca da ocorrência do estudo e a organização dos grupos de participantes (5-10).

A coordenação com as chefias foi realizada pela chefe de serviços de Recursos Humanos. Este processo facilitou a divulgação e o papel das chefias teve um impacto essencial na colaboração de todos.

Nas áreas administrativas, o apelo à participação foi reforçado pelo contacto informal com os colaboradores, nomeadamente, nas suas pausas de trabalho; alguns colaboradores transmitiram a informação aos colegas de trabalho o que incrementou a participação.

Os participantes foram reunidos em sala de formação, por grupos de 10 participantes de cada vez. Aos participantes foi explicado o âmbito do estudo e da recolha de dados, contextualizada na realização de uma tese de Mestrado Integrado em Psicologia do Trabalho, Organizações e Recursos Humanos, com o objectivo de estudar as características do trabalho. A ideia de que o estudo estava a ser realizado pela Universidade do Minho e não pela empresa foi reforçada, esclarecendo que os dados seriam confidenciais. Cada grupo teve um esclarecimento e apresentação dos questionários para evitar que os participantes deixassem perguntas por responder, devido ao seu tamanho (principalmente a Escala de Diagnóstico de Trabalho - EDT).

Alguns colaboradores tiveram dificuldade em se deslocar à sala de formação (essencialmente das áreas administrativas), tendo-lhes sido fornecido o questionário, juntamente com um envelope opaco. Estes deveriam ser-me entregues pessoalmente ou nos Recursos Humanos.

O processo de recolha ocorreu nas instalações cedidas pela empresa e teve uma duração de cinco dias, de forma a poder abarcar todos colaboradores por turno.

## 5. Resultados

### 5.1 Análise das medidas

A análise factorial é utilizada para analisar um conjunto de variáveis e encontrar as suas relações, tendo como objectivo reduzir o número de variáveis necessárias para descrever os dados (Pestana e Gageiro, 2005). Neste estudo, foi realizada a análise factorial aos dois instrumentos utilizados. Foi aplicado o método de rotação *varimax*, de forma a minimizar o número de variáveis e obter uma estrutura factorial em que cada variável está mais associada a um único factor e pouco com as demais (Maroco, 2010). O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* foram aplicados de forma a *poder aferir a qualidade das correlações entre as variáveis e a poder prosseguir com a análise factorial* (Pestana e Gageiro, 2005).

#### *Organizational Commitment Questionnaire*

O teste de KMO apresenta um valor de 0.88 e o teste de esfericidade de *Bartlett* obteve um valor significativo ( $p < .001$ ), permitindo-nos apurar que a análise factorial se adequa aos dados, de acordo com os critérios definidos por Pestana e Gageiro, (2005) e Maroco (2010).

Da análise factorial efectuada, resultou a extracção de 3 factores que explicam 58,6% da variância total, sendo que o Factor I explica 38% da variância total, o Factor II é responsável por 13% da variância total e o Factor III explica 8% da variância total.

O item 7 - “Sentir-me-ia bem a trabalhar noutra organização diferente desde que o trabalho fosse similar” - não cumpre os critérios assumidos para este estudo quanto ao valor mínimo de saturação, tendo este sido eliminado, para efeitos das posteriores análises.

Itens	Factor I	Factor II	Factor III
1	.341	.263	<b>.539</b>
2	<b>.648</b>	.343	-.002
3	-.148	<b>.681</b>	.141
4	<b>.732</b>	-.255	-.037

5	<b>.753</b>	.121	.107
6	<b>.773</b>	.273	.078
7	.133	.410	-.422
8	.776	.164	.125
9	.178	<b>.759</b>	.055
10	.830	.229	0.76
11	.305	<b>.713</b>	.003
12	.462	<b>.503</b>	-.255
13	.103	-.035	<b>.797</b>
14	<b>.794</b>	.212	.068
15	.395	<b>.617</b>	-.179

**Tabela4** - Matriz factorial Questionário Compromisso

No que diz respeito à consistência interna, o valor do alfa de Cronbach do instrumento aplicado é de .86., valor que, de acordo com os critérios de Pestana e Gageiro (2005) é considerada uma consistência interna “boa”.

O estudo de validação elaborado por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) resultou numa solução factorial de estrutura tri-factorial. Esta explicava cerca de 54% da variância total, com maior peso para o factor I, correspondente à componente afectiva do compromisso (sendo este factor responsável por 40% da variância total). (Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998).

### Escala de Diagnóstico de Trabalho

O KMO obteve um resultado de 0.89 e o teste de esfericidade de *Bartlett* obteve um valor significativo ( $p < .001$ ), pelo que a realização da análise factorial se adequa aos dados, de acordo os critérios definidos por Pestana e Gageiro, (2005) e Maroco (2010).

Para a análise factorial realizada ao nível da *Escala de Diagnóstico do Trabalho* foi considerada a amostra utilizada para o processo de validação de instrumento (N= 505).

Da análise factorial efectuada resultou a extracção de 8 factores que explicam 64,74% da variância total. O valor dos pesos factoriais<sup>1</sup> para cada item encontra-se na Tabela 2.

Variáveis	Itens	1	2	3	4	5	6	7	8
Satisfação com o desenvolvimento	SD3_O meu trabalho permite-me desenvolver enquanto pessoa	<b>,818</b>	,120	,155	,123	,130	,131	,078	,049
	SD2_O sentimento de realização pessoal	<b>,805</b>	,189	,238	,172	,069	,091	,059	,016
	SD4_A quantidade de coisas novas que eu faço e que aprendo	<b>,790</b>	,097	,129	,168	,105	,145	,053	,037
	SD1_As possibilidades de desenvolvimento pessoal	<b>,751</b>	,116	,318	,085	,184	,109	,095	,014
Satisfação com o trabalho	MI2_Sinto uma grande satisfação pessoal	,125	<b>,754</b>	,285	,055	,085	,106	,048	,042

<sup>1</sup> Com base no critério definido por Pestana e Gageiro (2005), consideramos significativas as saturações de valor igual ou superior a 0,5.

	MI3_Sinto-me bem e fico contente	,104	<b>,742</b>	,329	,003	,080	,043	,086	,003
	MI4_Ter um bom desempenho influencia a forma como me sinto	,264	<b>,708</b>	,067	-,071	,017	,196	,100	,011
	MI1_A opinião sobre mim proprio (a) melhora	,026	<b>,705</b>	,103	,202	-,059	,190	-,010	-,068
	Ident2_Organização do trabalho	,197	,103	,042	<b>,758</b>	,074	,097	,130	-,117
	Ident3_A possibilidade de completar os trabalhos que eu começo	,180	,131	,094	<b>,625</b>	,193	,133	,146	,172
	Ident1_Faz uma parte ou faz tudo do inicio ao fim?	,089	,022	,035	<b>,461</b>	,576	,027	,040	-,087
Feedback	Fed1_Tem noção se está a fazer bem ou mal o seu trabalho?	,055	,186	,052	-,007	,181	-,015	<b>,762</b>	-,028
	Fed3_Recebo informação sobre se o fiz bem.	,183	-,137	,141	,293	-,019	,273	<b>,605</b>	,117
	Fed2_Este trabalho dá-me pistas sobre se o estou a fazer bem ou mal.	,098	,110	,125	,419	-,067	,252	<b>,515</b>	-,189
	Aut3_Oportunidades para decidir com independencia como o realizar	,152	-,051	,010	,561	,389	,155	,057	,318
	Var1_Que variedade existe no seu posto de trabalho?	,182	,082	-,011	,085	,759	,179	,049	-,070
	Aut1_Quanta autonomia?	,134	-,022	,110	,162	,740	-,060	,041	,239
	SG2_Raramente penso em despedir-me deste trabalho	,222	,421	,300	,092	-,024	-,268	,188	,103
	MI5_A maioria das pessoas sente uma grande satisfação pessoal	,116	,195	,778	-,074	,093	,162	,062	,014
	MI6_A maioria das pessoas sente-se bem ou fica contente .	,167	,298	,760	-,017	-,005	,091	-,002	-,023
	SG5_Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em despedir-se	,197	,183	,671	,214	-,022	-,095	,065	-,004
	SG4_A maioria das pessoas está muito satisfeita neste trabalho	,345	,126	,669	,092	,080	,036	,168	,085
	Sig2_Efeitos importantes num grande numero de pessoas	,019	,197	,145	,112	-,068	,683	,270	,066
	Var2_Este trabalho obriga-me a usar competências diversas	,261	,094	,049	,361	,286	,607	-,012	,109
	Var3_Dá-me a possibilidade de usar diversas competências diversas	,262	,130	-,022	,420	,246	,584	,116	,097
	Sig1_O seu trabalho tem efeitos importantes na vida das pessoas?	,100	,128	,037	-,131	,461	,476	,388	-,045
	SG3_Oportunidades para decidir com independência	,532	,427	,069	,155	,158	-,096	,288	,092
	SG1_De forma geral, estou muito satisfeito (a)	,481	,475	,169	,135	,083	-,132	,263	,138
	Sig3_Muito significativo e importante	,200	,210	,064	,189	,005	,338	,486	,166
	Aut2_A possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões	,086	,039	,033	,039	,053	,110	,020	,884

**Tabela2** - Matriz factorial com saturação respeitante aos itens em estudo

Através da observação da Tabela2, constatamos que quatro itens saturam no factor I, quatro itens saturam no factor II e três itens saturam no VII.

Os restantes itens, uma vez que não cumprem os critérios de saturação definidos por Pestana e Gageiro (2005), não foram considerados para efeito deste estudo.

A partir destes resultados, os itens com saturação no mesmo factor irão constituir três subescalas para efeitos deste estudo. Assim, e com base na Tabela2, os itens 1, 2, 3 e 4 irão corresponder à subescala “Satisfação com Desenvolvimento Pessoal”; os itens 5, 6, 7 e 8 irão formar a subescala “Motivação Intrínseca”; e os itens 9, 10 e 11 correspondem à subescala “Feedback”.

Para o estudo da consistência interna, através do *alfa de Cronbach*, os critérios utilizados foram os definidos por Pestana e Gageiro (2005), nos quais, se *alfa* > 0.9 é considerado “muito bom”; se o *alfa* apresentar valores entre 0.8 e 0.9 a consistência interna é considerada “boa”, entre 0.7 e 0.8 é “razoável”, entre 0.7 e 0.6 é fraca e é “inadmissível” se o *alfa* se encontrar abaixo de 0.6.

Na seguinte tabela é possível observar os valores de consistência interna de cada subescala, assim como, as respectivas estatísticas descritivas:

Subescalas	N = 190	Consistência interna (alfa de Cronbach)	Média (d.p.)
“Satisfação com Desenvolvimento Pessoal”		0.90	5.1 (1.3)
“Motivação intrínseca”		0.81	6.0 (.91)
“Feedback”		0.62	4.6 (1.40)

**Tabela3** - Consistência interna das subescalas da EDT e medidas descritivas

## 5.2 Teste de Hipóteses

**Hipótese 1:** A satisfação com o desenvolvimento pessoal, a motivação intrínseca e o feedback são preditores do compromisso organizacional.

Para testar esta hipótese foi realizada uma análise de regressão múltipla. Esta é utilizada para *analisar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis dependentes*. (Pestana e Gageiro, 2005). Para tal, foi realizada, inicialmente, a análise exploratória de dados de forma a verificar o cumprimento dos pressupostos para a execução da análise de regressão múltipla.

Na Tabela5 são apresentados os resultados da análise de regressão múltipla:

Preditores do Compromisso Organizacional				
	$R^2 (R^2_{aj})$	F (3,189)	$\beta$	t
Satisfação com desenvolvimento pessoal	.32 (.30)	28.5***	.51	7.5***
Motivação intrínseca			-.01	-.14
Feedback			.13	2.1*

\*\*\*p< .001

\*p<.05

**Tabela5** - Análise de Regressão Múltipla

Este modelo explica 30% da variância do compromisso organizacional ( $R^2_{aj} = .30$ ,  $p < .001$  (F (3, 189)=28.5,  $p < .001$ ), sendo que a satisfação com o desenvolvimento pessoal ( $t=7.5$ ,  $p < .001$ ) e o *feedback* ( $t=2.1$ ,  $p < .05$ ) são os preditores significativos.

**Hipótese 2:** Existe uma associação entre a profissão dos colaboradores e o compromisso organizacional.

Para verificar a existência (ou não) de associação entre a profissão (variável nominal) dos colaboradores e o compromisso organizacional (variável intervalar) foi utilizada a medida de associação *Qui-Quadrado*, indicada para variáveis de natureza nominal (*Profissão*).

Não foi, contudo, encontrada associação entre as variáveis ( $X^2(1311)= 1368.6$ , n.s.).

**Hipótese 3:** Existe uma associação positiva entre a Satisfação com o Desenvolvimento Pessoal e o *Feedback*.

Para verificar esta hipótese foi medido o coeficiente de correlação de *Spearman* ( $\rho$ ). De acordo com os resultados, existe uma associação positiva entre ambas as variáveis ( $r_{sp}=.37$ ,  $p< .001$ ). Maior satisfação com o desenvolvimento pessoal está associado a maior *feedback*.

## 6. Discussão

Os dados deste estudo dizem-nos que a necessidade de desenvolvimento pessoal (satisfação com desenvolvimento pessoal) constitui um preditor do compromisso organizacional. Esta variável foi identificada por Rodriguez, Franco e Santos (2005) como sendo um antecedente do compromisso. Na presença desta característica pessoal, os níveis de compromisso parecem ser mais elevados. Estes resultados parecem contrariar as evidências do estudo de Bateman e Strasser (1984) e Cohen (1992), que revelaram que a necessidade de desenvolvimento não tinha uma relação significativa com o compromisso (Smeenk, Eisinga, Teelken e Doorewaard, 2006). Indivíduos com maior necessidade de desenvolvimento e que procurem mais desafios, terão um vínculo mais aprofundado com a sua organização, identificando-se mais com a mesma e manifestando uma maior vontade de permanecer no seu local de trabalho.

Apesar de ser menos significativa, a capacidade preditiva do *feedback*, parece dizer-nos que os colaboradores que, através das tarefas que executam, obtêm conhecimento dos resultados do seu trabalho, estabelecem um vínculo mais aprofundado para com as suas organizações. Um indivíduo que consiga perceber se o seu trabalho tem resultados satisfatórios (ou não), manifesta uma maior vontade de se dedicar à organização.

A associação positiva entre a necessidade de desenvolvimento pessoal e o *feedback* revela que indivíduos que manifestam uma vontade de melhorar a nível profissional e de obter mais conhecimento beneficiam de trabalhos que providenciem *feedback*.

Assim, este estudo sugere que quando uma organização proporciona uma estrutura que suporte as necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal de um colaborador (através de tarefas com uma natureza que oferece o conhecimento dos resultados), este retribui com a sua vontade de se esforçar pela empresa, identifica-se com esta e retribuindo com o seu compromisso à organização.

Nesta investigação foi realizado apenas um teste parcial da relação entre as variáveis descritivas das percepções do posto de trabalho. A única característica do posto aqui analisada foi a variável com menos capacidade preditiva do compromisso: o *feedback*. Este resultado fornece uma

interpretação limitada dos dados, sendo que a realização de um estudo que utilize todas subescalas da *Escala de Diagnóstico do Trabalho* poderá ter um maior impacto ao nível da compreensão do fenómeno em estudo.

## 7. Bibliografia

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e Satisfação no Trabalho. In Ferreira, J.M.; Noves, J. & Caetano, A. (Coord.) *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-305). Amadora: McGraw-Hill;
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18;
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesúno, J. C. (1998). Organizational commitment – O conceito e sua medida: Adaptação e validação do organizational commitment questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, investigação e prática*, 3, 269-284;
- Fried, Y., & Ferris, G., (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis". *Personnel Psychology*, 40, 287-322;
- Hackman, R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 59-76;
- Maroco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS*. (3ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo;
- Meyer, J. & Maltin, E. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77, 323-327;
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89;
- Meyer, J., & Allen, N., (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.;
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52;
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247;

- Oldham, G., & Hackman, R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*. 25, 66-83;
- Oldham, G.; Hackman, R. (1974). The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and evaluation of job redesign projects;
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. (4ªEd.) Lisboa: Edições Sílabo;
- Porter, L., Steers, R., & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59, 603-609;
- Rodríguez, E., Franco, T., Santos, M. (2005). O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos;
- Smeenk, S., Eisinga, R., Teelken, J., & Doorewaard, J. (2006). The effects of human resource management practices and antecedents of organizational commitment among university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:12, 2035-34;
- Stone, E., Porter, L., & Mowday, R. (1977). Higher order need strengths as moderators of the job scope-job satisfaction relationship, 62, 466-471;
- Vallejo, M., Langa, D. (2010). Effects of Family Socialization in the Organizational Commitment of the Family Firms from the Moral Economy Perspective. *Journal of Business Ethics*. 96, 49–62.