



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Manuel Maria Teixeira Marinho Afonso

O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Manuel Maria Teixeira Marinho Afonso

**O modelo das características do trabalho e
o compromisso organizacional à luz da
troca social**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia
Área de Especialização de psicologia do trabalho,
organizações e recursos humanos

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

Outubro de 2011

DECLARAÇÃO
RELATIVA AO DEPÓSITO DA DISSERTAÇÃO NO REPOSITORIUM

Nome: Manuel Maria Teixeira Marinho Afonso

Endereço Electrónico: mmafonso@sapo.pt **Telefone:** 936113644

N.º do Bilhete de Identidade/Cartão de Cidadão:936113644

Título da Tese de Mestrado:

The Job characteristics model and the organizational commitment inside social exchange

O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social

Orientador(es): Professor Doutor José Bernardo Bicudo Azeredo Keating

Ano de conclusão:2011

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia do trabalho, organizações e recursos humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, 16, Outubro, 2011

Assinatura: _____

“A sociabilidade inclui o vínculo e a separação, é espontânea e organizada, é fundamental para o Humano, pois somos seres pelos e para os outros”

Professor Doutor Álvaro Miranda Santos, no encontro “Afectividade, a ostracizada”, 10 e 11 de Abril de 2008, Universidade Lusíada Porto.

Agradecimentos

A dissertação de mestrado é o culminar de uma caminhada longa, árdua, mas gratificante. E como muitas vezes repetiu o “Grande Mestre”, Professor Miranda Santos, ninguém caminha sozinho. E a título póstumo deixo-lhe aqui a minha gratidão Professor, pois a partir de Si, esta Ciência do Humano, que é a Psicologia, passou a ter sentido para mim. Pelo experiencial, pelo vivencial, pelo intelectual, mas sobretudo pelo Humano como um todo adentro de uma cultura.

A minha gratidão é enorme para com as duas academias (Universidade Lusíada, no primeiro ciclo, e Universidade do Minho no segundo) e para com os seus grupos de docentes e colaboradores. Foram excecionais.

Ao meu orientador, estarei para todo o sempre grato, não só pelas competências académicas apreendidas, mas também pelo seu rigor, pela sua disponibilidade e sobretudo pelo seu humanismo. Muito obrigado Professor Doutor José Keating, por me ter orientado com enorme mestria nesta tese.

À Professora Doutora Ana Veloso e à Professora Doutora Isabel Silva agradeço o empenho e a pronta ajuda prestadas sempre que a isso foram solicitadas.

Ao Presidente da Câmara de Celorico de Basto, Dr. Joaquim Mota e Silva pela oportunidade que me deu ao abrir as portas da sua instituição para que aí pudesse desenvolver esta investigação.

Grato, estou a todos os colegas que ao longo destes anos me acompanharam neste transcurso académico, para não ser injusto não destaco ninguém, pois na vossa individualidade todos foram importantes.

A todos os meus amigos estou muito grato, pela compreensão que tiveram nas muitas ausências com que vos “premiei”.

A título póstumo, à minha avó Deolinda, que não “pôde esperar” para que eu terminasse o mestrado. Mas o seu afeto continua a acompanhar-me.

Aos meus pais, que sempre insistiram para que regressa-se à academia. Por me ensinarem que estamos sempre a tempo de recomeçar.

À minha irmã Helena, ao meu Irmão João e à minha cunhada Odete, à minha Irmã Cristina e ao meu cunhado Armando, que no meio das dificuldades com que atravessam os vales da vida sempre me impulsionaram a caminhar.

Ao meu sempre companheiro, o AMIGO entre os amigos e também meu Irmão Adriano... este trabalho também é teu.

Por me servirem de inspiração, o meu afilhado Bruno, e as minhas sobrinhas: Catarina, Inês, Ana, Beatriz e Joana, o meu muito obrigado.

O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social
The Job characteristics model and the organizational commitment inside social exchange

Autor: Manuel Maria Afonso

Orientador: Professor Doutor José Keating

Resumo

Esta investigação avalia a relação entre as características do trabalho e o compromisso organizacional.

Para avaliar as características do trabalho e os seus resultados, usamos a versão portuguesa do *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1975), a Escala de Diagnóstico do Trabalho (Silva & Keating, 2011). O compromisso foi avaliado com o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday, Steers e Porter (1975), adaptado e validado para o contexto português por Carochinho, Neves e Jesuíno (1998).

Verificamos as qualidades psicométricas dos instrumentos, com maior incidência na Escala de Diagnóstico do Trabalho, onde foram encontradas algumas limitações. Como era nosso objetivo verificar quais eram os preditores do compromisso efetuamos análises de regressão.

Os resultados apontam que as características de trabalho, à exceção da variedade de competências, são preditoras do compromisso organizacional, mas mediadas pela satisfação geral e pela motivação interna.

Este trabalho partiu da teoria da troca social e os resultados reforçam o que Tsui, Pearce, Porter e Tripoli (1997) defendem. A retribuição estrutura a sociedade impulsionando o sentimento de obrigação, de tal forma que as organizações que enriquecem o trabalho são recompensadas pelo aumento da ligação afetiva dos colaboradores.

Palavras-chave: compromisso organizacional, troca social, características do trabalho, satisfação geral e motivação intrínseca.

The Job characteristics model and the organizational commitment inside social exchange
O modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional à luz da troca social

Autor: Manuel Maria Afonso

Orientador: Professor Doutor José Keating

Abstract

The current research with the local public sector workers, aims to assess how the job characteristics could be predictors of organizational commitment.

To evaluate the job characteristics and personal outcomes, we used a Portuguese version of the Job Diagnostic Survey (JDS) of Hackman and Oldham (1975), *Escala de Diagnóstico do Trabalho* (Silva & Keating, 2011). The organizational commitment was measured with the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) of Mowday, Steers and Porter (1975), adapted and validated for the Portuguese context by Carochinho, Neves e Jesuíno (1998). We assessed the instrument's psychometric qualities, centered on *Escala de Diagnóstico do Trabalho*, where we found some limitations. As our goal was to verify who predicted the organizational commitment, we conducted regression analysis.

The results show that all the job characteristics, except skill variety are predictors of organizational commitment, although they are mediated by the overall satisfaction and internal motivation.

.This work was founded on the theory of social exchange and the results reinforce what Tsui, Pearce, Porter and Tripoli (1997) argue. The retribution structures all society and increased the sense of obligation, subsequently all organizations that enriched the job are rewarded by increased employees bond to the organization.

Keywords: organizational commitment, social exchange, job characteristics, overall satisfaction and intrinsic motivation.

Índice:

introdução.....	1
Revisão da literatura	3
Troca social	3
Compromisso organizacional afetivo.....	4
O modelo das características do posto	8
Preditores da satisfação, da motivação e do compromisso.....	10
Metodologia	13
Amostra	13
Instrumentos	14
Procedimentos	16
Resultados	16
Características da versão portuguesa da JDS – Escala de Diagnostico do Trabalho	16
Inter correlações das variáveis.....	18
Análise de regressão.....	20
Discussão de resultados e limitações	28
Conclusões	33
Referências bibliográficas	34

Índice de tabelas

Tabela 1- Características socio demográficas da amostra.....	14
Tabela 2 - Só preditores do modelo	17
Tabela 3 – Subescalas das características do trabalho.....	17
Tabela 4 - Os resultados do modelo	18
Tabela 5 – Subescalas dos resultados no modelo das características do trabalho	18
Tabela 6 – Inter correlações das variáveis com Pearson (alfas das variáveis)	19
Tabela 7 – Inter correlações das variáveis com Spearman (alfas das variáveis)	19
Tabela 8 – Análise de regressão da afetação da satisfação pelas características do trabalho.....	21
Tabela 9 – Análise de regressão da afetação da motivação interna pelas características do trabalho com outliers	22
Tabela 10 – Análise de regressão, impacto das características do trabalho na motivação sem outliers (participantes 104 e 144).....	23
Tabela 11 – Análise de regressão hierárquica 1- com os outliers (participantes 43 e 94).....	24
Tabela 12 – Análise de regressão hierárquica 1- excluídos os outliers (participantes 43 e 94).....	25
Tabela 13 – Análise de regressão hierárquica 2 com os outliers (participantes 43 e 94).....	26
Tabela 14 – Análise de regressão hierárquica 2 com filtro aos outliers (participantes 43 e 94).....	27

Índice de figuras

Figura 1- modelo de investigação na câmara municipal de Celorico de Basto	13
---	----

Introdução

Esta investigação, ao ser efetuada numa câmara municipal (Celorico de Basto), apresenta alguma relevância, na medida em que é escassa a literatura disponível sobre o setor público em Portugal, quanto à realidade das relações laborais nos municípios, sendo nula nestes constructos (compromisso e características do trabalho). A pertinência advém também, do momento que o país está a viver com múltiplas alterações que se adivinham, estando algumas a serem já implementados, não deixando os membros das organizações indiferentes a estes processos.

Passaram-se quase quatro décadas desde os primeiros estudos em que foram abordados o compromisso e as características do posto e o interesse mantém-se, apesar das múltiplas mudanças no contexto laboral. As questões que outrora impulsionaram os investigadores continuam a ser pertinentes como, por exemplo, a satisfação, o compromisso ou a motivação (Oldham, & Hackman, 2010).

Apesar de existirem múltiplos estudos que relacionam o modelo das características do trabalho ao compromisso, os investigadores não podem ter certezas quanto à aplicabilidade a todos os contextos destes dois modelos, o que constitui um limite à construção do corpo teórico (Bhuiyan, & Menguc, 2002).

Não restam dúvidas de que os fatores externos às organizações as pressionaram a alterarem as suas estruturas bem como, as suas formas de gestão. Estas transformações fomentaram uma variedade de inter-relações e o desenvolvimento de múltiplos modelos que as tornassem compreensivas. Nesta investigação, vamos assentar a compreensão da relação organizacional no modelo da troca social (Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997).

Este modelo, considerado transversal a todas as culturas por Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), assenta na cooperação entre duas ou mais entidades com vista ao benefício mútuo. Assim, as obrigações laborais estão enraizadas na reciprocidade, sendo a vida organizacional um produto dos contributos passados e esperados. Dentro do princípio da reciprocidade, uma parte beneficia a outra, impelindo a sua retribuição. Esta perspetiva de receber para depois pagar, cria inúmeras obrigações. Pois, os indivíduos procuram criar um desequilíbrio positivo para que não fiquem em dívida com a outra parte.

Assim, para Gong, Law, Chang e Xin (2009) o que aportam as organizações através das práticas implementadas e da sua cultura são as características do trabalho percebidas pelos indivíduos, e os colaboradores retribuem com um tipo de compromisso, que será de continuidade ou afetivo. Esta investigação apenas se irá debruçar sobre a dimensão afetiva do compromisso.

Gong e colaboradores (2009) referem que são múltiplos os estudos que procuram apurar a relação das práticas de Gestão de Recursos Humanos e os resultados organizacionais, esquecendo o que eles ape-

lidam de “*black box*”, onde se encontraria por exemplo o compromisso. Este seria o propulsor para os colaboradores desenvolverem as suas tarefas de forma consistente com os objetivos organizacionais.

O compromisso organizacional viu aumentado o seu interesse em termos de investigação, não só na explicação do constructo, como também enquanto antecedente ou consequente de variáveis do interesse das ciências ligadas ao comportamento organizacional (Carochinho, Neves, & Jesuino, 1998; Demir, et al., 2009; Mathieu, & Zajac, 1990; Mowday, 1998; Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Mowday (1998) refere que o compromisso tem impacto nas organizações e nos seus colaboradores, pois pode dar sentido à vida dos indivíduos reforçando o seu auto conceito. Enquanto as organizações com colaboradores comprometidos podem aumentar a sua eficiência e ver diminuídos os comportamentos negativos por parte destes (Demir, et al., 2009; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Mowday 1998; Steers, 1977). Além da performance, o compromisso pode estar positivamente associado à motivação dos colaboradores, à satisfação no trabalho ou negativamente associado ao absentismo ou *turnover* (Demir, et al., 2009). Para Steers (1977), o incremento do compromisso conduz a uma maior estabilidade dos colaboradores na organização, estando o seu incremento associado ao enriquecimento do trabalho.

Quando as características do trabalho são alteradas, verificam-se impactos positivos na lealdade e no compromisso para com a organização, melhora a motivação interna, faz com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos, pois a organização terá ido ao encontro das suas necessidades (Chen, & Chen, 2008; Hackman, Oldham, Janson, & Purdy, 1975). Para tal foi criado um modelo teórico com os procedimentos que deveriam ser tidos em conta para incrementar a motivação, a satisfação e a produtividade bem como, ferramentas que permitissem efetuar o seu diagnóstico (Hackman, et al., 1975).

Para Hackman (1980), as características do trabalho são predictoras da motivação, da satisfação e da performance laboral. Stone, Porter e Mowday (1977) referem que se avolumam os estudos que procuram identificar a relação que existe entre as características do trabalho e o compromisso organizacional, bem como a possibilidade de existirem variáveis que funcionem como moderadoras, como a motivação e a satisfação. Mathieu e Zajac (1990) assinalam a relação positiva entre as características do trabalho e o compromisso organizacional, e que foi alvo de múltiplos estudos empíricos, embora refiram a inexistência de um modelo teórico que a fundamente. Para Huang e Hsio (2007) as características do trabalho são ótimas predictoras do compromisso e da satisfação. Para medir as características do trabalho será usada a “*Job Diagnostic Survey*” (JDS) de Hackman e Oldham (1975) que foi traduzida e adaptada sob a coordenação dos docentes da Universidade do Minho, Silva e Keating (2011), enquanto o compromisso será medido com o “*Organizational Commitment Questionnaire*” (OCQ) validada para a população portuguesa por Carochinho e colaboradores (1998).

De seguida será apresentado o racional teórico que fundamenta estas duas escalas, a dimensionalidade do compromisso e o porquê da escala usada, bem como as particularidades da escala das características do trabalho, que apesar de existirem alguns estudos ainda está em processo de validação, trabalho que está a ser conduzido por Isabel e Keating (2011). Seguindo-se a secção da metodologia onde será descrita a amostra, o contexto e os procedimentos da investigação. Depois serão apresentados os resultados e, a análise dos dados será feita, seguida da discussão e possíveis implicações indicando potenciais caminhos e limitações (Hill & Hill, 2009).

Revisão da literatura

Troca social

Para Tsui e colaboradores (1997), existem dois tipos de relações de troca, em que é procurado o equilíbrio. Uma, que se baseia apenas nos fatores económicos, em que tudo está subscrito no contracto, (como exemplo temos os vendedores comissionistas), a troca económica. A outra, a troca social, vai para além da recompensa a curto prazo, de base sobretudo monetária, como a anterior.

Quando é percecionado suporte organizacional com base nas características do trabalho dentro da teoria da reciprocidade, os colaboradores são impelidos a retribuírem, respondendo positivamente às metas organizacionais, sentindo-se, assim, mais comprometidos afetivamente com a organização e com maior propensão para se esforçarem em prol da mesma (Eisenberger et al., 2001; Sinclair, Tucker, Cullen & Wright, 2005). O cumprimento das obrigações de retribuição ajuda a manter uma boa autoimagem e evita o estigma associado à violação da norma da reciprocidade, permitindo obter um tratamento favorável por parte da organização. Haverá um acréscimo de motivação e os colaboradores recompensam os benefícios recebidos com ações valorizadas pela organização. A perceção das experiências positivas do trabalho, bem como a perceção de competências que daí advém, contribuem para um incremento do conforto do colaborador conduzindo-o a uma ligação emocional para com a organização (Eisenberger et al., 2001; Tsui et al., 1997). Segundo Kittinger, Walker, Cope e Wuensch (2009), a *Autonomia*, a variedade, a identidade da tarefa e o *feedback*, exercem influência direta no compromisso organizacional, estando as características do trabalho relacionadas com o compromisso sob égide da teoria da troca social. Embora possa acontecer que os colaboradores fiquem cada vez menos comprometidos com a organização que não possa ou não queira retribuir, impelindo-os a reencaminharem o compromisso para a profissão ou indústria, avaliando as suas competências em termos de empregabilidade em outras organizações. Dentro desta dialética, perceber como o compromisso se desenvolve e se mantém torna-se crucial para a vida da organiza-

ção (Camilleri, 2002). Apesar de tudo, segundo Finegan (2000), uma organização que promova a iniciativa, a criatividade e tenha abertura, tendencialmente será percebida positivamente pela maioria dos colaboradores e as respostas estarão próximas do que é considerado compromisso organizacional afetivo.

Compromisso organizacional afetivo

O conceito e a evolução do constructo

O compromisso organizacional de uma forma global representa a ligação entre o colaborador e a organização. Define-se como uma força que conduz ao envolvimento e à identificação do indivíduo com uma organização em particular. Pode ser caracterizado por três fatores: a) uma forte crença nos valores e aceitação dos objetivos; b) disposição para se esforçar em prol da organização; e c) desejo de se manter como seu membro (Porter, Steers & Mowday, 1974). Existem perspetivas diferentes quanto à definição de compromisso, nomeadamente a que se centra na vertente comportamental, mas tal como Mowday e colaboradores (1979), o nosso foco será no compromisso enquanto atitude, não se tratando apenas de uma lealdade passiva para com a organização por parte do colaborador, refletindo-se, sobretudo, numa relação ativa entre ambas as partes. Allen e Meyer (1990) entendem o compromisso como um estado psicológico que liga o indivíduo à organização, diminuindo a tendência do *turnover*. Para Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) o compromisso é entendido como uma força que liga um colaborador de uma organização a um conjunto de ações que são importantes para atingir uma meta ou um objetivo em particular. Todas as definições de compromisso, em geral refletem que é uma força estabilizadora ou facilitadora que dá direção ao comportamento, isto é, dão direção a um conjunto de ações (Meyer & Herscovitch, 2001).

O conceito começou a prender a atenção dos gestores e dos investigadores que pretendiam encontrar formas de reterem os colaboradores e incrementar a performance. O seu estudo começa por ser importante na medida em que funcionaria como um preditor com maior validade para a retenção dos colaboradores que a satisfação laboral, representando um indicador da eficiência laboral (Steers 1977). Ao longo destas décadas a importância do compromisso incrementa e reflete-se na variedade de estudos em torno deste constructo (Mowday, 1998). Assim, verificou-se que relação poderia ter com a motivação (Meyer, & Gagné, 2008; Meyer et al., 2004;), com a satisfação (Bhuiyan, & Menguc, 2002; Irving, & Meyer, 1994; Porter et al., 1974), com as expectativas dos colaboradores (Irving, & Meyer, 1994; Lee, Ashford, Walsh, & Mowday, 1992), com a justiça organizacional (Colquitt, et al., 2001), com as práticas de recursos humanos (Arthur, 1994; Gong, et al., 2009), em situações de mudança organizacional (Herscovitch, & Meyer, 2002), ou com as características do trabalho (Bhuiyan, & Menguc, 2002).

As investigações seguiram novos caminhos, começaram a ligar o compromisso não apenas às organizações, mas também à ocupação, à profissão ou mesmo ao tipo de indústria ou ao setor (Meyer &

Herscovitch, 2001). Para estes autores são múltiplos os fatores que podem ajudar a desenvolver o compromisso. Durante anos foi medido e definido de formas diferentes, embora não exista consenso, o tratamento multidimensional do constructo permite uma melhor compreensão do mesmo, bem como das relações interlaborais.

Dimensionalidade do compromisso

Segundo Mowday (1998) o compromisso era visto como um constructo unidimensional focado apenas na ligação afetiva. Esta abordagem baseava-se nos resultados da análise fatorial efetuada ao OCQ desenvolvido por Mowday e colaboradores (1979) da qual resultava apenas um fator.

Nos anos seguintes sobressaíram dois grupos de investigadores Meyer e Allen e, O'Reilly e Chatman (Mowday, 1998), que expandiram o campo de compreensão do compromisso apresentando-o como multidimensional. Estes investigadores estavam mais interessados numa compreensão alargada acerca do que poderia explicar a ligação do colaborador com a organização, do que Mowday e colaboradores (1979), que se focaram na aceitação dos objetivos da organização e na sua permanência. Posteriormente, as investigações foram direcionadas para os múltiplos comportamentos em contexto organizacional e às possíveis formas de compromisso (Mowday 1998). A identificação de diferentes formas de compromisso é um avanço na compreensão do constructo e uma mais-valia para os gestores, pois é-lhes permitido potenciar os comportamentos mais desejáveis de acordo com os objetivos e metas da sua organização (Herscovitch, & Meyer, 2002; Mowday 1998).

Abordaremos de forma breve a tridimensionalidade do compromisso (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991), para de seguida justificar o porquê de utilizarmos apenas uma das dimensões nesta investigação. Estes autores conceptualizaram o compromisso como um estado psicológico, assim, os colaboradores podem experienciar várias combinações dos três estados psicológicos simultaneamente. As medidas conjuntas das três dimensões apontariam para o perfil de compromisso de cada colaborador (Herscovitch, & Meyer, 2002).

Particularizando, no compromisso afetivo os colaboradores identificam-se e envolvem-se com a organização sentindo-se emocionalmente ligados a ela. Permanecem porque querem. No compromisso calculativo a permanência deve-se aos custos associados ao abandono da organização. Os empregados permanecem porque precisam. O compromisso normativo reflete a obrigação que sente o colaborador em continuar ligado à entidade empregadora.

Embora os três componentes reduzam a vontade de abandono da organização têm consequências distintas no comportamento. Assim, os colaboradores com elevado compromisso afetivo são assíduos, empenham-se mais e procuram ajudar para além das obrigações que têm no desempenho da sua tarefa.

Quando é mais relevante o compromisso normativo o desempenho fica-se pela tarefa que lhes está adstrita, ou seja, têm o dever de a executar. Se for o calculativo, a permanência na organização é apenas para evitar os custos da saída e somente fazem o necessário para manter o emprego (Meyer & Allen 1991).

A opção recai sobre o compromisso afetivo, pois é o mais importante para as organizações na medida em que os colaboradores desenvolvem uma ligação emocional que conduz a comportamentos e resultados positivos para estas (Allen & Meyer, 1990). Por outro lado, em termos de investigação é o mais relevante, pois é desta dimensão e de potenciais relações com outras variáveis do interesse organizacional que mais estudos existem. Temos também em conta que o compromisso afetivo se desenvolve a partir da criação do desejo do colaborador se sentir emocionalmente ligado à organização, identificado e envolvido, intrinsecamente motivado, ou seja, necessita que as características do trabalho lhe tragam satisfação (Meyer, & Herscovitch, 2001). Assim, como o modelo das características do trabalho, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975), prevê que as características sejam predictoras da satisfação e da motivação intrínseca, só teria sentido neste contexto, termos em conta para este estudo, a ligação afetiva do colaborador à organização, ou seja o compromisso afetivo.

Antecedentes

Para que a ligação emocional aconteça, deve ter-se em conta que existem diferenças entre indivíduos quanto às suas necessidades e ao que cada um valoriza. Poderá ser difícil num contexto ou trabalho em particular discernir o que potencia mais o compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1991). Os colaboradores chegam à organização com diferentes desejos e qualificações, se o ambiente de trabalho potenciar as qualificações e for de encontro às necessidades básicas de cada um, então haverá fatores que serão determinantes para o incremento do compromisso afetivo (Steers, 1977). Este autor considera que as características pessoais, as experiências no trabalho e as características do trabalho são antecedentes do compromisso afetivo. Allen e Meyer (1990) acrescentariam a estes três as características estruturais da organização. Meyer e Allen (1991) defendam, posteriormente, que as características estruturais não sejam diretas, mas mediadas pelas experiências no trabalho. Moreira (2010) apresenta o espaço físico e a frequência do espaço físico, como possíveis antecedentes. A reflexão irá incidir nas características pessoais e na experiência no trabalho onde se inclui as características do trabalho. Na esteira de Meyer e Allen (1991), se estas são referenciadas enquanto perceção subjetiva, no fundo serão o que o colaborador experiencia no trabalho.

Quanto às características pessoais os dados e apontamentos teóricos não se mostram muito consensuais (Demir, et al., 2009). Assim, Mathieu e Zajac, (1990), bem como, Meyer e Allen (1991) defendem que as características pessoais nem são fortes nem consistentes e mesmo quando se verifica alguma relação, esta não pode ser interpretada de forma inequívoca, e Mottaz, (1988), citado por Meyer e Allen

(1991), refere que a relação será indireta entre o compromisso e as características pessoais e que desapareceriam quando os procedimentos e as recompensas do trabalho fossem controlados. No contexto desta investigação, tal acontece por força da lei, logo será imprudente tê-las em atenção.

O que é experienciado pelo colaborador advém dos fatores organizacionais, desenvolve-se após o seu ingresso, estando estritamente relacionado com o ambiente enquanto aí permanece. As atitudes do grupo, a perceção de investimento pessoal na organização, o trabalho desafiante, a oportunidade de interação social, o *feedback*, a participação nas decisões, a autonomia, a justiça nas promoções e oportunidade de desenvolvimento de carreira, a colegialidade, entre outros incentivos profissionais, são promotores do compromisso afetivo, bem como a liderança, a flexibilidade, a variedade ou o significado da tarefa (Allen & Meyer, 1990; Demir, et al., 2009; Mathieu & Zajac, 1990). As características do trabalho e a satisfação, para Muthueloo e Rose (2005), poderão funcionar como preditores do compromisso. Entre outros, Mathieu e Zajac (1990), consideram a satisfação bem como a motivação intrínseca, variáveis mediadoras entre as características do trabalho e o compromisso afetivo.

São múltiplos os fatores, dentro das experiências no trabalho que poderão potenciar o compromisso, mas as diferenças pessoais quanto às necessidades, fazem com que cada fator funcione apenas para quem, na sua subjetividade o considere relevante (Meyer & Allen, (1991).

Implicações práticas

A ligação emocional a uma organização é uma condição desejável e tem um propósito organizacional, implica envolvimento, paixão, entusiasmo, esforço e energia focalizados, sendo composta por atitudes que tendencialmente se refletem em comportamentos (Macey & Schneider, 2008). Espera-se que o incremento do compromisso organizacional afetivo se reflita numa redução do absentismo e *turnover*, melhore a performance organizacional e o comportamento de cidadania dos colaboradores (Mathieu, & Zajac, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2004; Meyer, & Herscovitch, 2001;). O nível de compromisso dos colaboradores para com a organização permite-lhes serem mais elegíveis para receberem as recompensas materiais e psicológicas da organização, envolvendo-se em atividades extrapapel como a criatividade e a inovação, tornando a organização mais competitiva. Em termos sociais, o compromisso beneficia a sociedade em geral, na medida em que haverá menos manifestações sindicais e por consequência maior produtividade nacional (Mathieu, & Zajac, 1990).

No entanto, o compromisso afetivo, conduz o colaborador a maiores sacrifícios pessoais e mais comportamentos extra papel assumindo mais riscos, como havíamos referido. Muitas vezes limitam a sua vida ao contexto de trabalho, tornando-se *Workaholics*, que para as organizações a curto prazo pode ser positivo, mas a médio ou longo prazo é extremamente negativo, podendo provocar *stress* patológico ou

Burnout e conduzir a ausências da organização por doença (Tavares, 2001). Mathieu e Zajac, (1990), acrescentam que o elevado compromisso pode conduzir a diminuição da inovação e criatividade, pois a redução do *turnover*, quando a organização não está em expansão, limita a entrada de novos elementos com competências e conhecimentos atualizados.

O modelo das características do posto

Descrição e evolução

Hackman e colaboradores (1975) referem que o modelo das características do posto baseia-se em investigações empíricas e em teorias da psicologia, situando-se entre estes dois campos. A teoria diz-nos que há circunstâncias no trabalho capazes de desencadear entusiasmo e compromisso para com a organização e que tipo de colaborador poderá ser mais eficiente. A prática indica-nos o que é necessário fazer para que um trabalho seja enriquecido, para que os indivíduos o possam executar de forma motivada. Partindo do campo teórico, tendo em vista as práticas, Hackman e Oldham (1975) criaram um instrumento, o JDS, que permite diagnosticar para melhorar a prática e também verificar o impacto das implementações efetuadas com vista à melhoria dos resultados. Para explicar o modelo, Hackman e colaboradores (1975) fizeram a analogia do trabalhador com um jogador de golfe. Assim o jogador encontra relevância na sua atividade, pois vê-a como um todo, tem a possibilidade de aplicar as suas competências e esta tem impacto noutros (adversários e seguidores). Sente-se responsável na medida em que tem autonomia para gerir o seu treino e também tem conhecimento dos resultados, pois consegue aferir o impacto de cada pancada (se a bola entra ou não no buraco). Verifica-se assim, que os três estados psicológicos são críticos e determinam os impactos, tais como a motivação interna e a satisfação. Quando estão presentes os três estados psicológicos, o trabalhador sente-se bem e impelido a continuar a desenvolver a sua atividade, ou seja está internamente motivado para continuar no futuro. Se diminuir um dos estados psicológicos a motivação também decrescerá de forma acentuada. No exemplo do praticante de golfe se de repente aparece nevoeiro, ele deixará de ter visibilidade, ficando assim impedido de usar todas as suas competências, as suas ações carecem de significado, o seu impacto deixa de ser da sua total responsabilidade, pois ficou impedido de receber informação por falta de visibilidade, logo não poderá coordenar as suas ações na eventualidade de necessitar de as reajustar. Perde a motivação para continuar e deixa de se sentir satisfeito com o treino que está a desenvolver e pára.

O modelo de Hackman e Oldham (1975) assenta em três componentes: a) as cinco características do posto; b) os três estados psicológicos críticos; c) e os resultados ou impactos.

As cinco características referem-se às cinco dimensões que o modelo apresenta: a identidade (a possibilidade que dá de efetuar um ciclo de trabalho completo e que seja identificável, com principio meio

e fim, que se possa “ver”); o significado da tarefa (o impacto que o trabalho possa ter na vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização); a variedade de competências (a necessidade de usar habilidades e competências diferentes para efetuar o trabalho); a autonomia (o grau de independência que o trabalho dá ao trabalhador para decidir como o executar; e o *feedback* (o grau em que a realização do trabalho dá ao executante informação, tanto direta, como indiretamente (Hackman e Oldham, 1975).

Destas dimensões resultam os três estados psicológicos críticos: a relevância percebida (a potencialidade do posto de trabalho ser significativo para o indivíduo, dentro do seu quadro de valores, necessidades e expectativas, sendo determinada pela variedade de competências e, identidade e significado da tarefa); responsabilidade (o sentimento de responsabilidade pelos resultados do trabalho, o que supõe elevada autonomia); o conhecimento dos resultados do trabalho (o grau de conhecimento da eficácia na execução do seu trabalho (Hackman e Oldham, 1975).

Das características do trabalho, mediados pelos três estados psicológicos críticos, surgem os resultados: a motivação intrínseca, satisfação com o trabalho e com o desenvolvimento pessoal, qualidade do trabalho e diminuição de absentismo e *turnover* (Hackman e Oldham, 1975).

Hackman e Oldham, (1975) apresentaram um instrumento de medida, o JDS. Se entre os investigadores existe consenso quanto ao modelo teórico, o mesmo já não acontece em relação ao instrumento e às suas potenciais debilidades psicométricas (Dávila, & Chacón, 2003).

JDS

O JDS é um instrumento criado por Hackman e Oldham (1975) dentro do modelo das características do trabalho, para medir a percepção das características do trabalho, a satisfação e a motivação interna dos trabalhadores. A sua estrutura de cinco dimensões foi comprovada em poucos estudos. Apesar das múltiplas investigações, uns encontram um, dois, três ou quatro fatores (Almeida, Faísca, & Jesus, 2009; Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001; Idaszak, Bottom, & Drasgow, 1988; Kulik, Langner, & Oldham, 1988). Embora a multidimensionalidade das características do trabalho seja importante pelas suas potencialidades de diagnóstico de semelhanças e diferenças no trabalho (Idaszak, et al., 1988), há investigadores que defendem a existência de uma única dimensão como forma de abarcar a complexidade do trabalho (Almeida et al., 2009). Quando as amostras são grandes e com colaboradores em atividades diferenciadas verifica-se quase sempre a hipótese do modelo dos cinco fatores (Boonzaier, 2001; Idaszak, et al., 1988), vindo na linha do que havia sido testado inicialmente, em que utilizaram uma amostra acima de mil indivíduos de cerca de cem ocupações diferentes (Hackman, et al., 1975). Na investigação efetuada por Dunham, (1976) citado por Boonzaier e colaboradores (2001) a extração deu apenas quatro fatores, colapsando-se variedade e autonomia em apenas um fator, já no estudo de Fried e Ferris (1986) citado por

Boonzaier e colaboradores (2001) a extração deu uma solução de três fatores onde a variedade, significado e autonomia se colapsaram num único fator, no entanto aqui poderá ter havido um problema com a compreensão dos itens ou da escala pois nos mais jovens com formação superior resultaram os cinco fatores.

Questiona-se também o formato da resposta usado, embora a resposta seja em sete níveis, alguns dos itens apresentam apenas três âncoras enquanto outros têm âncoras verbais para os sete níveis, podendo esta situação ajudar a criar diferentes soluções fatoriais. Outra situação que poderá estar na base do desfaseamento de soluções poderá estar relacionado com a metodologia usada na extração fatorial que na maior parte dos estudos é feita uma análise fatorial exploratória em vez de uma confirmatória (Almeida et al., 2009).

Uma das possibilidades para poder reduzir irregularidades e aumentar as possibilidades de ter uma extração igual às dimensões do modelo, será usar uma versão revista e adaptada ao contexto (Boonzaier, et al., 2001).

Se aumentarmos a amostra e procurarmos que seja heterogénea quanto às ocupações e em vez de 15 itens passarmos a 30 (passaremos a ter 6 por dimensão em vez de apenas 3), não só comprovamos a hipótese de extração dos cinco fatores como também tornamos o instrumento mais robusto na avaliação das características do trabalho e um auxiliar precioso na avaliação das possíveis relações com outras variáveis (Idaszak, et al., 1988).

Preditores da satisfação, da motivação e do compromisso

Modelo e hipóteses

O modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (1975) em termos teóricos, prevê que quando o posto de trabalho é desenhado com base nas cinco características, o colaborador empenha-se mais, está mais satisfeito e trabalha mais motivado (Caetano, 2001).

Um trabalho em que sejam incrementadas as suas características promove um estado emocional positivo melhorando a satisfação laboral (Badran, & Kafafi, 2008; Boonzaier, et al., 2001; Bhuiyan, & Menguc, 2002; Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; Hackman, & Oldham, 1975; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Kittinger, et al., 2009; Oldham, Hackman, & Pearce, 1976; Oliver, Bakker, & Jong, 2005). Os investigadores referem que as características do trabalho se relacionam positivamente com a satisfação laboral, embora a relevância de cada uma das características não seja constante em todas as investigações, por exemplo Kulik e colaboradores (1988), mostram a *Autonomia* como sendo a característica que maior correlação exibe com a satisfação (0.53). Já nos estudos de Boonzaier e colaboradores (2001), embora todas apresentem uma relação positiva e significativa, a característica que sobressai é o *Feedback* (0.43). Para grande parte dos investigadores as características do trabalho são antecedentes da

satisfação laboral e no estudo de Badran, e Kafafi, (2008) comprova-se ($R^2 = 0.49$), sendo que o efeito só é significativo em duas das características: a *Variedade de competências* afeta mais a *Satisfação laboral* que o *Significado da tarefa*. Os valores não são significativos para as outras características. Já para Bhuian e Menguc (2002) o valor preditivo é menor ($R^2 = 0,39$) sendo o efeito significativo de todas as características consideradas (os autores não submeteram a análise o significado da tarefa), o *feedback* é a que mais afeta a satisfação. No trabalho de Humphrey e colaboradores (2007) as cinco características apresentam um impacto significativo mas é a autonomia que tem o valor preditivo mais elevado.

Hipótese 1: as características do trabalho (1.1- *Variedade de competências*, 1.2- significado/identidade da tarefa – na extração colapsaram-se num único fator -, 1.3-autonomia e 1.4-*feedback*) são preditoras da satisfação laboral.

O modelo das características do trabalho está positivamente relacionado com a motivação (Hackman & Oldham, 1975; Kulik et al., (1988). O comportamento das dimensões não é igual em todos os estudos, assim em Boonzaier e colaboradores (2001) destaca-se a *Variedade de competências*, em Humphrey e colaboradores (1999) aparece a *Variedade de competências* e o significado da tarefa com valores iguais, seguidos muito próximos do *Feedback*.

Os trabalhadores terão maior motivação para produzirem quando experienciam e sentem relevância, responsabilidade e têm conhecimento dos resultados. Poderemos dizer que, para que a motivação seja incrementada os três estados psicológicos críticos têm de estar presentes como propulsores de sentimentos positivos por parte dos trabalhadores que per si os impulsiona a produzir com qualidade (Hackman, 1980; Hackman, et al., 1975; Eby, et al., 1999; Oliver, et al., 2002). Os resultados da investigação de Eby e colaboradores (1999) reforçam que as características do trabalho (na análise não consideraram a identidade e significado) são preditoras da motivação intrínseca, não tendo todas a mesma força na predição do construto. Humphrey e colaboradores (1999) na sua investigação, comprovaram o valor preditivo das características do trabalho sobre a motivação ($R^2 = 0,27$) com os valores de beta a oscilarem entre 0,26 na identidade da tarefa e 0,45 no significado da tarefa.

Hipótese 2: as características do trabalho (2.1- *Variedade de competências*, 2.2- *Significado/Identidade da tarefa* – na extração colapsaram-se num único fator -, 2.3- *Autonomia* e 2.4- *Feedback*), são preditoras da Motivação interna.

Algumas meta-análises demonstraram que as características do trabalho conduzem a atitudes positivas: a autonomia (Demir, et al., 2009; Irving & Meyer, 1994; Mathieu & Zajac, 1990; Oliver, et al., 2002; Tavares 2001), o *Feedback* (Lee et al., 1992; Mathieu & Zajac, 1990), o *significado da tarefa* (Badran, & Kafafi, 2008) e a *Variedade de competências* (Badran, & Kafafi, 2008; Eby, et al., 1999; Mathieu & Zajac, 1990) incrementam o bem-estar e o compromisso afetivo.

Chen e Chen (2008) demonstraram que as características do trabalho são preditoras do compromisso ($R^2 = 0.10$) sendo que a *Autonomia* apresentava um impacto mais positivo que *Variedade de competências*, e a *Identidade da tarefa* teria um impacto também significativo como as anteriores, mas negativo. Esta situação da *Identidade da tarefa* pode dever-se a dois fatores segundo os autores: a) uma elevada identidade conduzir ao *stress*, poderiam ficar preocupados por não conseguirem terminar as tarefas e sofrerem consequências negativas; ou b) o facto de serem poucos os itens para a variável e a dimensão não estar devidamente avaliada. Os resultados apresentados por Steers (1977) contradizem estes, nomeadamente ao que a identidade respeita, sendo as características do trabalho preditores do compromisso apenas a identidade da tarefa apresenta impacto positivo e significativo no compromisso (neste estudo não está presente o significado da tarefa). No estudo de Badran, e Kafafi, (2008) comprova-se que as características do trabalho têm impacto positivo e significativo no compromisso ($R^2 = 0.52$), sendo que o efeito só é significativo em duas das características: a *Variedade de competências* ($\beta = 0,18$) que afeta menos o compromisso que o significado da tarefa ($\beta = 0,51$). Os valores não são significativos para as outras características.

Hipótese 3: as características do trabalho (3.1- *Variedade de competências*, 3.2- significado/identidade da tarefa – na extração colapsaram-se num único fator -, 3.3- autonomia e 3.4- *feedback*), são preditoras do compromisso afetivo.

São múltiplos os modelos que balizam a relação entre o compromisso afetivo e a satisfação, não fica no entanto claro qual é o modelo que melhor a explica e tal como Huang e Hsiao (2007), vamos partir do princípio que a satisfação é precursora do compromisso afetivo. A influência da satisfação geral no compromisso afetivo é uma das relações mais estudada (Mathieu & Zajac, 1990) e em vários estudos é tida como sua preditora (Bhuiyan & Menguc, 2002; Eby et al., 1999; Kittinger, et al., 2009). Para outros autores, como por exemplo Porter e colaboradores (1974) são duas variáveis que se relacionam positivamente e que têm antecedentes comuns, como as características do trabalho (Huang & Hsiao, 2007).

As pessoas intrinsecamente motivadas experienciam bem-estar físico e psicológico, fazendo com que sintam uma forte ligação emocional à organização e identificados com ela, ou seja afetivamente comprometidos (Eby, et al., 1999; Meyer & Gagné, 2008). A motivação intrínseca, Podendo ser mediadora entre as características do trabalho e o compromisso afetivo, afetará este último constructo (Hackman, 1980; Eby, et al., 1999).

Hipótese 4: - 4.1 a motivação intrínseca e 4.2 a satisfação são preditoras do compromisso afetivo.

Pode não existir uma aplicação universal dos modelos relacionados com estes constructos embora a maior parte se focalize na relação que existe entre eles (Bhuiyan & Menguc, 2002).

Os estudos demonstram que as características do trabalho, o compromisso afetivo, a motivação interna e a satisfação se correlacionam positivamente (Eby et al., 1999). Estes autores referem que o modelo que melhor podia ajudar à compreensão destas variáveis seria com as características do trabalho a predizerem o compromisso mediadas pela motivação intrínseca e pela satisfação. Outros autores (por exemplo, Mathieu & Zajac, 1990) apesar de concordarem ressaltam que existem aspetos do trabalho que poderão não ter impacto direto no compromisso.

O modelo proposto para a investigação está apresentado na figura 1 e a) pretende verificar se as características do trabalho são predictoras da satisfação geral/desenvolvimental, da motivação interna e do compromisso afetivo, bem como b) se a satisfação geral/desenvolvimental, a motivação interna são predictoras do compromisso afetivo.

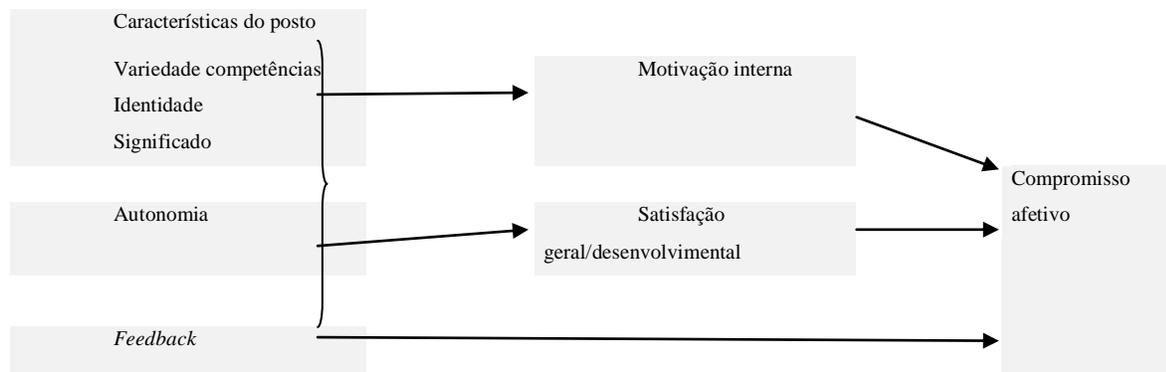


Figura1- modelo de investigação na câmara municipal de Celorico de Basto

Metodologia

Amostra

Os dados para este estudo foram recolhidos na Câmara Municipal de Celorico de Basto. Dos 279 colaboradores, foram excluídos os eleitos, os colaboradores que desenvolvem a sua atividade nas escolas do primeiro ciclo e infantários bem como os colaboradores da SUMA, que embora estejam ligados contratualmente ao município, desenvolvem a sua atividade noutro contexto. A população potencial ficou assim reduzida a 190 colaboradores.

A amostra tal como surge na tabela 1, é composta por 71 (43,3%) mulheres e 93 (56,7%) homens, em que 70% está na organização há dez ou mais anos, sendo que 63,4% tem menos de 40 anos. Em termos formativos, predominam na amostra os colaboradores com o ensino superior (41,5%). As categorias profissionais apresentadas não refletem a diversidade profissional, pois desde arquitetos, advogados até jardineiros e pessoal de limpeza, o município e esta amostra em particular reflete pelo menos 33 profissões ou atividades diferentes.

Variáveis	Dimensões	n	%	% acumulada
Sexo	Feminino	71	43,3	43,3
	Masculino	93	56,7	100
Grupo etário	20-29 Anos	30	18,3	18,3
	30-39 Anos	74	45,1	63,4
	40-49 Anos	31	18,9	82,3
	50-59 Anos	28	17,1	99,4
	Mais de 60	1	0,6	100
Escolaridade	1º Ciclo	14	8,5	8,5
	2º Ciclo	11	6,7	15,2
	3º Ciclo	18	11,0	26,2
	Secundário	53	32,3	58,5
	Superior	68	1,5	100
Categoria profissional	Chefia ou nomeado	26	15,9	15,9
	Técnico superior	48	29,3	45,1
	Assistente técnico	49	29,9	75,0
	Assistente operacional	41	25,0	100
Anos organização agrupado	Menos de 5 anos	54	32,9	32,9
	5 a 10 anos	28	17,1	30,0
	10 a 15 anos	40	24,4	74,4
	Mais de 15 anos	42	25,6	100
Total da amostra N= 164				

Tabela 1- Características socio demográficas da amostra

Instrumentos

A investigação foi efetuada através dos questionários das características do trabalho, em fase de adaptação (Silva & Keating, 2011) e, do questionário do compromisso adaptado para a população portuguesa por Carochinho e colaboradores (1998) que foram entregues e recolhidos simultaneamente.

Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)

Segundo Mowday (1998), poderá existir alguma confusão conceptual no OCQ, por exemplo no item que se foca no que o colaborador teria a ganhar por permanecer na organização, pois poderia estar muito próximo da dimensão calculativa do compromisso de Meyer e Allen (1991). No entanto numa análise fatorial confirmatória com os itens do compromisso afetivo da escala de Meyer e Allen (1991) e o OCQ de Mowday e colaboradores (1979), verificou-se que ambos saturam num único fator. Posteriormente

te constatou-se que a correlação entre estas duas escalas oscilava entre 0,77 e 0,87 o que sugere uma substancial sobreposição das duas escalas (Kittinger, et al., 2009).

Como para o contexto português temos as escalas de Meyer e Allen (1991) adaptadas por Nascimento, Lopes e Salgueiro, (2008) e a de Mowday e colaboradores (1979), adaptada por Carochinho e colaboradores (1998) poderíamos escolher qualquer uma das duas. A nossa opção recaiu nesta última por duas razões: a) Nascimento e colaboradores (2008, p. 129) referem que “*os resultados obtidos não permitem validar o modelo de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) para o contexto português...*”; e b) a amostra de Mowday e colaboradores (1979) bem como a de Carochinho e colaboradores (1998), inclui funcionários públicos.

A escala contém 15 itens, e as respostas vão de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7). A escala apresenta dois lapsos. Um erro ortográfico no título, pois onde surge “*organizattional*” deveria estar “*organizational*”. Esta situação só foi detetada posteriormente à recolha, pelo orientador, não parecendo contribuir em nada para os resultados finais. O mesmo não se pode dizer do “(R)” que estava à frente de todos os itens invertidos, pois houve situações em que teve de ser entregue novo conjunto de questionários, pois os respondentes só deram conta posteriormente, querendo alterar as respostas. O alfa de Cronbach no estudo de Carochinho e colaboradores (1998) cifrou-se em 0,85 para a escala toda, no nosso estudo para os 15 itens, o alfa é igual, sendo o estandardizado ligeiramente mais alto (0,87).

Escala de Diagnostico do Trabalho (EDT) versão de Job Diagnostic Survey (JDS)

A escala do diagnóstico do trabalho, o nome dado à versão portuguesa da JDS, como anteriormente foi referido, está em fase de validação para a população portuguesa sob a orientação de Silva e Keating (2011) da Universidade do Minho. Na adaptação da escala tiveram-se em atenção alguns aspetos: a) a incorporação de âncoras para todos os itens; e b) procurou-se colocar os itens de forma menos elaborada para que se tornassem inteligíveis para o maior número de participantes, digamos que para um nível de 3º ciclo. As dimensões estão de acordo com o modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1975). Assim, para os preditores surgem as cinco características ou dimensões do trabalho (identidade da tarefa, *Variedade de competências*, significado da tarefa, autonomia e *feedback*) com três itens para cada dimensão, num total de quinze. Ainda dentro do modelo são apresentados quinze itens para avaliar os resultados (satisfação geral - 5 itens; motivação intrínseca – 6 itens; e satisfação com o desenvolvimento – 4 itens).

Procedimentos

Foram entregues em mão os questionários (OCQ e EDT, incluindo variáveis socio demográficas para caracterizar a amostra), na primeira semana de Maio de 2011 aos 190 colaboradores, após explicação

sobre o seu preenchimento e de qual era o âmbito do estudo. Na recolha usou-se uma caixa arquivo, para garantir ao máximo a confidencialidade, onde os colaboradores colocariam os questionários de forma aleatória. Esta foi efetuada imediatamente a seguir à distribuição, e prolongou-se pelo mês de Maio e foi até 15 de Junho de 2011. Tendo existido, apenas cerca de um quinto, recolha imediata dos questionários já preenchidos. Outros foram preenchidos no momento da recolha, na presença do investigador. A dificuldade maior de recolha foi junto dos colaboradores ditos externos, isto é, que desenvolvem a sua atividade no exterior, tais como maquinistas, calceteiros ou jardineiros.

Dos 190, recolheram-se 182 questionários, sendo 164 válidos para análise, 6 nulos e 12 em branco. Todo o material recolhido, juntamente com a caixa de arquivo, foi entregue na Universidade do Minho depois de tratados os dados.

Resultados

Características da versão portuguesa da JDS – Escala de Diagnostico do Trabalho

Os preditores – modelo das características do trabalho

Foi efetuada a análise fatorial exploratória para verificar as qualidades psicométricas da escala e as dimensões que estão presentes, bem como os itens que se manifestam com relevância para fazerem parte de cada uma delas. Uma das questões que se coloca respeita ao tamanho da amostra, quando se pretende validar uma escala (Field, 2009).

Claro que esta investigação não tem em si esse fim, embora com a recolha de dados efetuada, para tal, possa contribuir. E no momento em que a análise está a ser levada a cabo, está-se a trabalhar com uma amostra de 236 sujeitos (na instituição N=164 mais 72 avulso feita por estudantes). O modelo é composto por duas partes: a) os preditores (as 5 dimensões) e os resultados (motivação interna, satisfação geral e satisfação com o desenvolvimento). Tendo sido efetuadas duas análises distintas como documentam a tabela 2 e 3. Quanto aos preditores verifica-se, na tabela 2, que no primeiro fator estão os itens da dimensão significado e identidade que se colapsaram num só. A saturação só não está acima dos 0,6 para o Ident3 (0,539) e Ident2 (0,505). Apesar disso, iremos considera-los para análise, sabendo das limitações que poderá trazer para os resultados. O segundo, terceiro e quarto fatores são compostos pelos itens que fazem parte da autonomia, *Variedade de competências* e *Feedback* respetivamente e saturam acima de 0,70 ficando as dimensões claramente definidas e isoladas, tal como no modelo.

	Componente			
	1	2	3	4
Sig3_Muito significativo e importante	,776	,143	,289	,053
Sig2_Efeitos importantes num grande número de pessoas	,716	,141	,365	,228
Sig1_O seu trabalho tem efeitos importantes na vida das pessoas?	,637	-,080	,376	,175
Ident1_Faz uma parte ou faz tudo do inicio ao fim?	,603	,351	,104	,030
Ident3_A possibilidade de completar os trabalhos que eu começo	,539	,507	-,102	,307
Ident2_Organização do trabalho	,505	,362	-,045	,469
Aut2_A possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões	,190	,810	,285	,132
Aut1_Quanta autonomia?	,044	,807	,293	,065
Aut3_Oportunidades para decidir com independência como o realizar	,221	,792	,149	,171
Var2_Este trabalho obriga-me a usar competências diversas	,268	,166	,769	,193
Var1_Que variedade existe no seu posto de trabalho?	-,005	,201	,753	,152
Var3_Dá-me a possibilidade de usar diversas competências diversas	,313	,285	,719	,232
Fed2_Este trabalho dá-me pistas sobre se o estou a fazer bem ou mal.	,174	,144	,104	,763
Fed1_Tem noção se está a fazer bem ou mal o seu trabalho?	-,002	,135	,206	,738
Fed3_Recebo informação sobre se o fiz bem.	,195	,033	,225	,721

Método de extração: Análise dos componentes principais

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

a. A rotação convergiu em 10 itens

Tabela 2 - Só preditores do modelo

Subescala	Itens	Nº Itens	Alfa (desta amostra)	Variância%
Identidade/significado	Sig3,sig2,sig1,ident1,ident3 e ident2	6	0,82	18,36%
<i>Variedade de competências</i>	Var2,var1 e var3	3	0,78	15,66%
Autonomia	Aut2,aut1 e aut3	3	0,86	17,89%
<i>Feedback</i>	Fed2,fed1 e fed3	3	0,72	14,75%

Tabela 3 – subescalas das características do trabalho

Através da análise dos componentes principais, com rotação Varimax foram extraídos quatro fatores que explicam 66,65% da variância. Tal como aparece na tabela 3, verifica-se que o fator com as dimensões identidade e significado explica 18,36% da variância e integra os itens sig1,sig2,sig3,ident1, ident2 e ident3 e apresenta neste estudo um alfa de 0,82. O fator relativo à autonomia explica 17,89% da variância e integra os itens aut1,aut2 e aut3, com um alfa de 0,86. O fator onde satura a dimensão variedade explica 15,66% da variância e integra os itens var1,var2 e var3, com um alfa de 0,78. O fator onde está a dimensão *feedback* explica 14,75% da variância, integra os itens fed1, fed2 e fed3, com um alfa de 0,72.

Resultados – modelo das características do trabalho

A tabela 4 apresenta-nos uma extração com três fatores. O primeiro inclui todos os itens da dimensão satisfação com o desenvolvimento mais três itens da satisfação geral. A saturação é baixa nos últimos itens, menos de 0.60, vamos considerar como sendo uma variável da satisfação, incluindo todos na análise, mesmo os que tem valores mais reduzidos. A junção de novos dados que estão a ser recolhidos

certamente que poderá confirmar ou infirmar a legitimidade desta opção. O segundo fator inclui apenas itens da motivação interna ou intrínseca, com saturações superiores a 0.60, o último fator reporta a “outros” inclui itens da dimensão satisfação geral e motivação interna e em termos de análise, não será tido em conta. Será considerado como artefacto devido à escala.

	Componente		
	1	2	3
SD2_O sentimento de realização pessoal	,852	,229	,251
SD3_O meu trabalho permite-me desenvolver enquanto pessoa	,822	,158	,306
SD1_As possibilidades de desenvolvimento pessoal	,816	,239	,251
SD4_A quantidade de coisas novas que eu faço e que aprendo	,787	,205	,300
SG3_Estou geralmente satisfeito com o tipo de tarefa que faço neste trabalho	,646	,438	,259
SG1_De forma geral, estou muito satisfeito (a)	,563	,479	,300
SG2_Raramente penso em despedir-me deste trabalho	,519	,342	,118
MI1_A opinião sobre mim próprio (a) melhora	,202	,794	,022
MI4_Ter um bom desempenho influencia a forma como me sinto	,206	,752	,277
MI3_Sinto-me bem e fico contente	,269	,743	,299
MI2_Sinto uma grande satisfação pessoal	,319	,640	,337
SG4_A maioria das pessoas está muito satisfeita neste trabalho	,427	,080	,803
MI5_A maioria das pessoas sente uma grande satisfação pessoal	,281	,144	,798
MI6_A maioria das pessoas sente-se bem ou fica contente.	,171	,376	,744
SG5_Neste trabalho, as pessoas raramente pensam em despedir-se	,221	,291	,544

Método de extração: Análise dos componentes principais

Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

a. A rotação convergiu em 6 itens

Tabela 4 - Os resultados do modelo.

Subescala	Itens	Nº Itens	Alfa (desta amostra)	Variância%
Satisfação	Sd2,sd3,sd1,sd4,sg3,sg1 e sg2		0,91	8,58%
Motivação interna	Mi1,mi4,mi3 e mi2		0,82	0,84%

Tabela 5 – subescalas dos resultados no modelo das características do trabalho

Através da análise dos componentes principais, com rotação Varimax foram extraídos três fatores que explicam 68,6% da variância. Para análise, como foi dito anteriormente, só teremos em conta os dois primeiros fatores extraídos. Tal como aparece na tabela 5, verifica-se que o fator 1 (satisfação) explica 28,58% da variância, integra os itens sg1,sg2,sg3,sd1,sd2,sd3 e sd4, com um alfa de 0,91. O fator 2 (motivação interna) explica 20,84% da variância inclui os itens mi1,mi2,mi3 e mi4, com um alfa de 0,82.

Inter correlações das variáveis

Para verificar se existe associação entre variáveis intervalares recorre-se ao coeficiente Pearson (Field, 2009), tal como está na tabela 6.

Variável	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Identidade/significado	5,24	1,18	-(0,82)	0,40**	0,53**	0,53**	0,63**	0,52**	0,47**
2. Variedade	4,40	1,40		-(0,78)	0,46**	0,44**	0,33**	0,22**	0,19*
3. Autonomia	4,08	1,61			-(0,86)	0,39**	0,55**	0,22**	0,31**
4. <i>feedback</i>	4,35	1,42				-(0,72)	0,47**	0,25**	0,32**
5. Satisfação	5,51	1,10					-(0,91)	0,59**	0,56**
6. Motivação interna	6,19	0,85						-(0,82)	0,44**
7. Compromisso	5,01	0,81							-(0,87)

**p < 0,01 e *p < 0,05

Tabela 6 – inter correlações (Pearson) das variáveis (alfas das variáveis)

Mas como é necessário verificar que os pressupostos estejam cumpridos tem de ser efetuada uma análise exploratória. Nesta análise verificou-se que os testes de normalidade são todos significativos (no teste de Shapiro-Wilk ($p < 0,05$), aparecendo como não significativo para a variável *Variedade de competências* e no teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,05$)). Como há pelo menos uma variável que não tem distribuição normal temos de recorrer a um teste não paramétrico, usando o coeficiente de correlação de Spearman (Field, 2009).

As correlações que foram encontradas são todas positivas e significativas, tal como aparece na tabela 7. Verifica-se assim a existência de uma relação positiva e significativa entre as características do trabalho, a satisfação, a motivação intrínseca e o compromisso.

As associações mais acentuadas são entre a identidade/ significado e as outras variáveis, com os valores variarem entre $r_{SP}=0,42$, $p < 0,01$ com a *Variedade de competências* e $r_{SP}=0,60$, $p < 0,01$ com a satisfação. Todas as associações da *Variedade de competências* são positivas, não sendo tão fortes, oscilam entre $r_{SP}= 0,20$, $p < 0,01$ com o compromisso e $r_{SP}=0,46$, $p < 0,01$ com a autonomia. Esta apresenta associações ligeiramente mais fortes que as anteriores, vão de $r_{SP}=0,22$, $p < 0,01$ com a motivação intrínseca a $r_{SP}=0,56$, $p < 0,01$ com a satisfação.

Variável	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5	6	7
1. Identidade/significado	5,24	1,18	-(0,82)	0,42**	0,54**	0,56**	0,60**	0,50**	0,44**
2. Variedade	4,40	1,40		-(0,78)	0,46**	0,45**	0,35**	0,24**	0,20**
3. Autonomia	4,08	1,61			-(0,86)	0,42**	0,56**	0,22**	0,27**
4. <i>Feedback</i>	4,35	1,42				-(0,72)	0,48**	0,27**	0,35**
5. Satisfação	5,51	1,10					-(0,91)	0,63**	0,56**
6. Motivação interna	6,19	0,85						-(0,82)	0,38**
7. Compromisso	5,01	0,81							-(0,87)

**P < 0,01

Tabela 7 – inter correlações (Spearman) das variáveis (alfas das variáveis)

O *feedback* apresenta uma relação com as outras variáveis que se situa entre $r_{SP}=0.27$, $p < 0.01$ com a motivação intrínseca e $r_{SP}=0.56$, $p < 0.01$ com a *Identidade/significado*. A satisfação é a segunda variável que melhor se correlaciona com as restantes, situando-se os valores dessa correlação entre $r_{SP}=0.35$, $p < 0.01$ com a *Variiedade de competências* e $r_{SP}=0.63$, $p < 0.01$ com a motivação intrínseca. Esta variável é a que apresenta maiores oscilações de relação com as restantes, os valores situam-se entre $r_{SP}=0.221$, $p < 0.01$ com a autonomia e $r_{SP}=0.63$, $p < 0.01$ com a satisfação, como havíamos constatado anteriormente. O compromisso relaciona-se positivamente e de forma significativa com as outras variáveis, oscilando os valores entre $r_{SP}=0.20$, $p < 0.01$ com a *Variiedade de competências* e $r_{SP}=0.56$, $p < 0.01$ com a satisfação.

Análise de regressão

A análise de regressão múltipla usa-se quando se pretende prever o efeito relativo, ou a variância numa variável (resultado) intervalar a partir de uma combinação linear de várias variáveis predictoras. Permite-nos, a partir dos valores que nos dá esta análise, compreender a direção ou os efeitos da variável ou variáveis predictoras na variável resultado (Field, 2009; Pestana & Gageiro, 2008).

Nesta investigação foram realizadas quatro análises de regressão para verificarmos se o modelo das características do posto se cumpre na organização e verificar se as características do trabalho, a satisfação e a motivação interna são predictoras do compromisso. Para tal efetuaram-se duas análises para avaliar o modelo das características do posto de Hackman e Oldham (1975) e duas regressões hierárquicas para verificar os preditores do compromisso.

Há pressupostos que se comportam de igual forma nas quatro análises de regressão. No que respeita à normalidade temos quebra de pressupostos no compromisso, na *Identidade/significado*, na *Variiedade de competências*, na satisfação e motivação intrínseca com a assimetria negativa e, na autonomia e *feedback* com curtose negativa sendo que na motivação intrínseca a curtose é positiva. Quanto à dimensão, temos mais de 15 sujeitos por preditor, devido ao filtro de outliers no mínimo são 161 participantes. Para tentar encontrar a normalidade tentou-se transformar as variáveis, tendo em atenção sobretudo a curtose. Dado que se mantinha a falha do pressuposto decidimos trabalhar com as variáveis originais (Field, 2009).

Características do trabalho e a satisfação

Nesta análise os preditores eram constituídos pelas características do trabalho nas quatro dimensões que resultaram após a extração de fatores e pretendia-se verificar o impacto na satisfação.

Verificados os pressupostos, isto é a ausência de multicolinearidade, pois na matriz de correlações não existe nenhum valor acima de 0,90, ver tabela 7; os valores de *Variance Inflation Factor* (VIF) estão abaixo de 3 (o mais elevado é de 1,682), valor máximo para ser aceitável (Field, 2009); os valores de tolerância não podem ser inferiores a 0,10 (Pestana & Gageiro, 2008), o valor mais baixo que foi observa-

do foi e 0,595. A análise do coeficiente de Durbin-Watson permite verificar que está cumprida a independência da distribuição, pois o pressuposto defende que os valores se devem situar entre 1 e 3, sendo o valor de 1,904. No que respeita aos outliers, feita a análise aos resíduos estandardizados e ao valor de Cook, não se encontraram. A normalidade, como já foi referido anteriormente quais eram as situações críticas, não se cumpre (Field, 2009).

Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
(constante)	2,311	0,305		7,588	0,000
Identidade/significado	0,375	0,070	0,402	5,397	0,000
Variedade	-0,029	0,054	-0,037	-0,542	0,588
Autonomia	0,198	0,049	0,289	4,045	0,000
<i>Feedback</i>	0,127	0,055	0,164	2,315	0,022
Anova					
	Soma de quadrados	Df	Média de quadrados	F	Sig.
Regressão	93,734	4	23,434	36,097	0,000
Residual	103,219	159	0,649		
Total	196,953	163			
R= 0,690; R ² =0,476; Ajustado R ² =0,463					
Variável dependente: satisfação					
Preditores: identidade/significado, variedade, autonomia e <i>feedback</i>					

Tabela 8 – análise de regressão da afetação da satisfação pelas características do trabalho

Os resultados da regressão múltipla demonstram que as características do trabalho explicam 47,6% (R²=0,476) da variância da satisfação ((R²aj = 0.463, p <0,001)(F(4, 159) = 36.097, p<0.001)). Os dados mostram que apenas três das quatro características do trabalho afetam de forma significativa a satisfação, nomeadamente: a *Identidade/significado* (β =0,40; t= 5,397, p < 0,001), a autonomia (β = 0,29; t= 4,045 p< 0,001) e o *feedback* (β = 0,16; t= 2,315, p< 0,05). Pelos valores apresentados na tabela 8, verifica-se que a *Identidade/significado* tem maior impacto na satisfação, seguida da autonomia e pelo *feedback*, nesta ordem. A *Variedade de competências* não apresenta impacto significativo enquanto preditora da satisfação. A hipótese 1 é confirmada na sua globalidade, pois as características do trabalho predizem a satisfação. Como a *Variedade de competências* (H1.1) não apresenta valores significativos será rejeitada, sendo aceites as hipóteses que reportam à *Identidade/significado* (H1.2), à *Autonomia* (H1.3) e ao *feedback* (H1.4).

Características do trabalho e a motivação intrínseca

Nesta análise os preditores eram constituídos pelas características do trabalho nas quatro dimensões que resultaram após a extração de fatores e pretendia-se verificar o impacto destes na motivação intrínseca. Feita a primeira extração, verificaram-se outliers, antes de prosseguir com a análise efetuou-se

nova extração com filtro aos participantes 104 e 144, sendo que deixaram de aparecer, permitindo prosseguir (Pestana & Gageiro, 2008).

A análise que seguimos foi a da segunda extração, quer para pressupostos como para a verificação da existência ou não de predição entre as características do trabalho e a motivação intrínseca. Poder-se-á verificar que comparando as tabelas 9 e 10, a diferença de valores não é muito relevante.

Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
(constante)	4,203	0,275		15,276	0,000
Autonomia	-0,048	0,044	-0,091	-1,084	0,280
Identidade/significado	0,406	0,063	0,564	6,451	0,000
Variedade	0,034	0,048	0,056	0,696	0,487
Feedback	-0,021	0,049	-0,035	-0,427	0,670
Anova					
	Soma de quadrados	Df	Média de quadrados	F	Sig.
Regressão	32,267	4	8,067	15,218	0,000
Residual	84,280	159	0,530		
Total	116,547	163			
R= 0,526; R ² =0,277; Ajusted R ² =0,259					
Variável dependente: motivação interna					
Preditores: identidade/significado, variedade, autonomia e feedback					

Tabela 9 – análise de regressão da afetação da motivação interna pelas características do trabalho com outliers

Verificados os pressupostos, isto é, a ausência de multicolinearidade, pois na matriz de correlações não existe nenhum valor acima de 0,90, ver tabela 7; os valores de VIF estão abaixo de 3 (o mais elevado é de 1,678), valor máximo para ser aceitável (Field, 2009); os valores de tolerância não podem ser inferiores a 0,10 (Pestana & Gageiro, 2008), o valor mais baixo que foi observado foi e 0,596. A análise do coeficiente de Durbin-Watson permite verificar que está cumprida a independência da distribuição, pois o pressuposto defende que os valores se devem situar entre 1 e 3, sendo o valor de 2,190. No que respeita aos outliers, após o filtro, feita a análise aos resíduos estandardizados e ao valor de Cook, não se encontraram. A normalidade, como já foi referido anteriormente quais eram as situações críticas, não se cumpre (Field, 2009).

Os resultados da regressão múltipla demonstram que as características do trabalho explicam 27,7% (R²=0,277) da variância da motivação intrínseca ((R²_{aj} = 0.258, (F(4, 157) = 15.006, p<0.001)). Os dados mostram que apenas a *Identidade/significado* prediz de forma significativa a motivação intrínseca ($\beta = 0,56$; $t = 5,397$, $p < 0,001$), Pelos valores apresentados na tabela 10. Verifica-se que a *Variedade de competências*, a *Autonomia* e o *Feedback* não apresenta impactos significativos enquanto preditores da motivação intrínseca ao contrário da *Identidade/significado*. A hipótese 2 é confirmada na sua globalida-

de, pois as características do trabalho predizem a motivação intrínseca. Como a *Variedade de competências* (H2.1) a *Autonomia* (H2.3) e o *feedback* (H1.4) não apresentam valores significativos serão rejeitadas, sendo aceite a hipótese que reporta à *Identidade/significado* (H2.2).

Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
	B	Erro padrão	Beta		
(constante)	4,390	0,258		16,988	0,000
Autonomia	-0,027	0,041	-0,056	-0,664	0,507
Identidade/significado	0,376	0,059	0,562	6,391	0,000
Variedade	0,012	0,045	0,021	0,258	0,797
<i>Feedback</i>	-0,018	0,046	-0,033	-0,394	0,694
Anova					
	Soma de quadrados	df	Média de quadrados	F	Sig.
Regressão	27,368	4	6,842	15,006	0,000
Residual	71,583	157	0,456		
Total	98,951	161			
R= 0,526; R ² =0,277; Ajusted R ² =0,258					
Variável dependente: motivação intrínseca					
Preditores: identidade/significado, variedade, autonomia e <i>feedback</i>					

Tabela 10 – análise de regressão, impacto das características do trabalho na motivação sem outliers (participantes 104 e 144).

Regressão hierárquica 1

Nesta extração, o primeiro bloco era constituído pelos resultados (no modelo de Hackman e Oldham (1975), a satisfação e a motivação intrínseca), incluindo-se no segundo bloco as características do trabalho nas quatro dimensões que resultaram após a extração de fatores e pretendia-se verificar o impacto destes no compromisso. Feita a primeira extração, verificaram-se outliers, antes de prosseguir com a análise efetuou-se nova extração com filtro aos participantes 43 e 94, sendo que deixaram de aparecer, permitindo prosseguir.

A análise que seguimos foi a da segunda extração, quer para pressupostos como para a verificação da existência ou não de predição entre as variáveis do primeiro e segundo blocos, e o compromisso. Poder-se-á verificar que comparando as tabelas 11 e 12, as diferenças são consideráveis.

Verificados os pressupostos, isto é a ausência de multicolinearidade, pois na matriz de correlações não existe nenhum valor acima de 0,90, ver tabela 7; os valores de VIF estão abaixo de 3 (o mais elevado é de 2,440), valor máximo para ser aceitável (Field, 2009); os valores de tolerância não podem ser inferiores a 0,10 (Pestana & Gageiro, 2008), o valor mais baixo que foi observado foi de 0,410. A análise do coeficiente de Durbin-Watson permite verificar que está cumprida a independência da distribuição, pois o pressuposto defende que os valores se devem situar entre 1 e 3, sendo o valor de 1,903. No que respeita aos outliers, após o filtro, feita a análise aos resíduos estandardizados e ao valor de Cook, não se encontra-

ram. A normalidade, como já foi referido anteriormente quais eram as situações críticas, não se cumpre (Field, 2009).

Modelo	Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(constante)	2,148	0,387		5,554	0,000
	Satisfação	0,336	0,059	0,457	5,718	0,000
	Motivação intrínseca	0,163	0,076	0,171	2,136	0,034
2	(constante)	2,117	0,394		5,373	0,000
	Satisfação	0,272	0,074	0,370	3,680	0,000
	Motivação intrínseca	0,131	0,082	0,137	1,600	0,112
	Autonomia	-0,003	0,044	-0,007	-0,078	0,938
	Identidade/significado	0,110	0,066	0,161	1,683	0,094
	Variedade	-0,023	0,044	-0,041	-0,531	0,596
	Feedback	0,028	0,046	0,050	0,614	0,540
Anova						
		Soma de quadrados	Df	Média de quadrados	F	Sig.
1	Regressão	35,096	2	17,584	39,758	0,000
	Residual	71,061	161	0,441		
	Total	106,157	163			
2	Regressão	37,021	6	6,170	14,012	0,000
	Residual	69,135	157	0,440		
	Total	106,157	163			
1	R= 0,575; R ² =0,331; Ajustado R ² =0,322 Variável dependente: compromisso Preditores: satisfação e motivação interna					
2	R= 0,591; R ² =0,349; Ajustado R ² =0,324 Variável dependente: compromisso Preditores: satisfação, motivação interna, identidade/significado, variedade, autonomia e <i>feedback</i>					

Tabela 11 – análise de regressão hierárquica 1- com os outliers (participantes 43 e 94).

Os resultados da regressão hierárquica demonstram que a satisfação e a motivação intrínseca explicam 34,9% (R²=0,349) da variância do compromisso. A análise da variância para o bloco 1 é significativa ((R²_{aj} = 0.341, (F(2, 159) = 16.113, p<0.001)). Os dados mostram que a satisfação e a motivação intrínseca predizem o compromisso de forma significativa, sendo que a satisfação tem maior impacto ($\beta=0,44$; t= 5,478, p < 0,001) no compromisso que a motivação intrínseca ($\beta=0,22$; t= 2,748, p < 0,01).

Verifica-se assim a hipótese 4, que se refere aos resultados no modelo das características do posto. Confirmando-se a satisfação (H4.2) e a motivação intrínseca (H4.1) como preditores do compromisso.

Quando acrescentamos os quatro preditores das características do trabalho, a capacidade preditiva do modelo aumenta 3,1%, embora esta diferença não seja significativa (F(4,155) = 1,962, p= 0,153).

No caso do segundo bloco também apresenta valores significativos e com a capacidade de explicar 38% da variância do compromisso ($R^2_{aj} = 0.356$, $(F(6, 155) = 5.854, p < 0.001)$). Verifica-se que os valores da satisfação ($\beta = 0,34$; $t = 3,428, p = 0,001$), e da motivação intrínseca ($\beta = 0,17$; $t = 2,022, p < 0,05$), decrescem, mas juntamente com a *Identidade/significado* ($\beta = 0,20$; $t = 2,105, p < 0,05$), predizem de forma significativa a compromisso organizacional.

Modelo	Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.			
		B	Erro padrão	Beta					
1	(constante)	2,173	0,360		6,036	0,000			
	Satisfação	0,300	0,055	0,435	5,478	0,000			
	Motivação intrínseca	0,195	0,071	0,218	2,748	0,007			
2	(constante)	2,147	0,363		5,924	0,000			
	Satisfação	0,234	0,068	0,339	3,428	0,001			
	Motivação intrínseca	0,152	0,075	0,170	2,022	0,045			
	Autonomia	-0,028	0,040	-0,059	-0,689	0,492			
	Identidade/significado	0,127	0,060	0,199	2,105	0,037			
	Variedade	-0,026	0,041	-0,048	-0,631	0,529			
	Feedback	0,051	0,043	0,095	1,187	0,237			
Anova									
		Soma de quadrados	Df	Média de quadrados	F	Sig.	Alteração		
							F	df	Sig.
1	Regressão	32,226	2	16,113	42,586	0,000			
	Residual	60,161	159	0,387					
	Total	92,387	161						
2	Regressão	35,125	6	5,854	15,846	0,000	1,962	4	0,153
	Residual	57,262	155	0,369				155	
	Total	92,387	161						
1	R = 0,591; $R^2 = 0,349$; Ajustado $R^2 = 0,341$		R^2 alterado = 0,031						
	Variável dependente: compromisso								
	Preditores: satisfação e motivação intrínseca								
2	R = 0,617; $R^2 = 0,380$; Ajustado $R^2 = 0,356$								
	Variável dependente: compromisso								
	Preditores: satisfação, motivação interna, identidade/significado, variedade, autonomia e feedback								

Tabela 12 – análise de regressão hierárquica 1- excluídos os outliers (participantes 43 e 94).

Pelos valores apresentados na tabela 12, verifica-se que a *Identidade/significado*, bem como a satisfação e a motivação intrínseca têm impacto significativo no compromisso organizacional. A *Variedade de competências*, a *Autonomia* e o *Feedback* não apresenta impactos significativos enquanto preditores do compromisso organizacional.

Regressão hierárquica 2

Nesta extração, o primeiro bloco era constituído pelas características do trabalho nas quatro dimensões que resultaram após a extração de fatores e o segundo pelos resultados (no modelo de Hackman e Oldham (1975), a satisfação e a motivação intrínseca). Pretendia-se verificar o impacto destes no compromisso. Feita a primeira extração, verificaram-se outliers, antes de prosseguir com a análise efetuou-se nova extração com filtro aos participantes 43 e 94, sendo que deixaram de aparecer, permitindo prosseguir (Pestana & Gageiro, 2008).

A análise que seguimos foi a da segunda extração, quer para pressupostos como para a verificação da existência ou não de predição entre as variáveis do primeiro e segundo blocos, e o compromisso. Poder-se-á verificar que comparando as tabelas 13 e 14, as diferenças têm alguma relevância.

Modelo	Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro padrão	Beta		
1	(constante)	3,294	0,270		12,191	0,000
	Autonomia	0,044	0,043	0,088	1,015	0,311
	Identidade/significado	0,265	0,062	0,387	4,296	0,000
	Variedade	-0,027	0,047	-0,047	-,568	,571
	Feedback	0,060	0,049	0,106	1,237	,218
2	(constante)	2,117	0,394		5,373	0,000
	Satisfação	0,272	0,074	0,370	3,680	0,000
	Motivação intrínseca	0,131	0,082	0,137	1,600	0,112
	Autonomia	-0,003	0,044	-0,007	-0,078	0,938
	Identidade/significado	0,110	0,066	0,161	1,683	0,094
	Variedade	-0,023	0,044	-0,041	-0,531	0,596
	Feedback	0,028	0,046	0,050	0,614	0,540
Anova						
		Soma de quadrados	Df	Média de quadrados	F	Sig.
1	Regressão	24,887	4	6,222	12,173	0,000
	Residual	81,269	159	0,511		
	Total	106,157	163			
2	Regressão	37,021	6	6,170	14,012	0,000
	Residual	69,135	157	0,440		
	Total	106,157	163			
1	R= 0,484; R ² =0,234; Ajustado R ² =0,215 Variável dependente: compromisso Preditores: identidade/significado, variedade, autonomia e feedback					
2	R= 0,591; R ² =0,349; Ajustado R ² =0,324 Variável dependente: compromisso Preditores: satisfação, motivação interna, identidade/significado, variedade, autonomia e feedback					

Tabela 13 – análise de regressão hierárquica 2 com os outliers (participantes 43 e 94).

Verificados os pressupostos, isto é a ausência de multicolinearidade, pois na matriz de correlações não existe nenhum valor acima de 0,90, ver tabela 7; os valores de VIF estão abaixo de 3 (o mais elevado é de 2,440), valor máximo para ser aceitável (Field, 2009); os valores de tolerância não podem ser inferiores a 0,10 (Pestana & Gageiro, 2008), o valor mais baixo que foi observado foi de 0,410.

Modelo	Variáveis	Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.			
		B	Erro padrão	Beta					
1	(constante)	3,322	0,248		13,384	0,000			
	Autonomia	0,008	0,040	0,018	0,205	0,837			
	Identidade/significado	0,279	0,057	0,435	4,909	0,000			
	Variedade	-0,028	0,044	-0,052	-0,635	0,526			
	<i>feedback</i>	0,079	0,045	0,149	1,771	0,079			
2	(constante)	2,147	0,363		5,924	0,000			
	Satisfação	0,234	0,068	0,339	3,428	0,001			
	Motivação intrínseca	0,152	0,075	0,170	2,022	0,045			
	Autonomia	-0,028	0,040	-0,059	-0,689	0,492			
	Identidade/significado	0,127	0,060	0,199	2,105	0,037			
	Variedade	-0,026	0,041	-0,048	-0,631	0,529			
	<i>feedback</i>	0,051	0,043	0,095	1,187	0,237			
Anova									
		Soma de quadrados	Df	Média de quadrados	F	Sig.	Alterado		
							F	df 1	Sig.
1	Regressão	24,767	4	6,192	14,376	0,00			
	Residual	67,620	157	0,431		0			
	Total	92,387	161						
2	Regressão	35,125	6	5,854	15,846	0,000	14,018	2	0,000
	Residual	57,262	155	0,369				155	
	Total	92,387	161						
1	R= 0,518; R ² =0,268; Ajustado R ² =0,249 R2 alterado = 0,112								
	Variável dependente: compromisso								
	Preditores: identidade/significado, variedade, autonomia e <i>feedback</i>								
2	R= 0,617; R ² =0,380; Ajustado R ² =0,356								
	Variável dependente: compromisso								
	Preditores: satisfação, motivação interna, identidade/significado, variedade, autonomia e <i>feedback</i>								

Tabela 14 – análise de regressão hierárquica 2 com filtro aos outliers (participantes 43 e 94).

A análise do coeficiente de Durbin-Watson permite verificar que está cumprida a independência da distribuição, pois o pressuposto defende que os valores se devem situar entre 1 e 3, sendo o valor de 1,903. No que respeita aos outliers, após o filtro, feita a análise aos resíduos estandardizados e ao valor de

Cook, não se encontraram. A normalidade, como já foi referido anteriormente quais eram as situações críticas, não se cumpre (Field, 2009).

Os resultados da regressão hierárquica demonstram que as características do trabalho explicam 26,8% ($R^2=0,268$) da variância do compromisso. A análise da variância para o modelo 1 é significativa ($(R^2_{aj} = 0.249, (F(4, 157) = 14.376, p < 0.001))$). Os dados mostram que apenas a *Identidade/significado* ($\beta=0,44; t= 4,909, p < 0,001$) prediz o compromisso de forma significativa, sendo que a *Variedade de competências*, a *Autonomia* e o *feedback* não apresenta impactos significativos enquanto preditores do compromisso organizacional. Assim, embora se confirme as características do trabalho como preditoras (H.3) do compromisso, a *Variedade de competências* (H2.1) a *Autonomia* (H2.3) e o *Feedback* (H1.4) não apresentam valores significativos serão rejeitadas, sendo aceite a hipótese que reporta à *Identidade/significado* (H2.2), a única com valores significativos.

Quando acrescentamos os dois preditores satisfação e motivação intrínseca, a capacidade preditiva do modelo aumenta 11,2%, de forma significativa ($F(2,155) = 14,018, p < 0,001$).

No caso do segundo modelo também apresenta valores significativos e já foram descritas as incidências na regressão hierárquica anterior, visto que é composto pelas mesmas variáveis.

Discussão de resultados e limitações

Os resultados que foram apresentados ajudam à compreensão da relação que existe entre o modelo das características do trabalho e o compromisso organizacional. Apesar das debilidades estatísticas que verificamos anteriormente, também poderão ser uma ajuda no labor de validar a escala de diagnóstico do trabalho ao contexto português.

A falta de normalidade nas variáveis, impeliu-nos a usar um teste não paramétrico, para encontrar as correlações entre variáveis, neste caso o coeficiente de correlação de Spearman. Mas seguindo a indicação de Field (2009) para as análises de regressão, quando não se cumpre a normalidade dever-se-á seguir com a análise. O autor refere que quando as amostras são suficientemente grandes (refere como exemplo 200 ou mais participantes) o impacto da ausência de normalidade vai-se diluindo. Temos consciência que não se chegou ao número mágico, mas também não se ficou muito longe.

A nossa amostra apresenta os seguintes problemas quanto à normalidade: temos quebra de pressupostos no compromisso, na *Identidade/significado*, na *Variedade de competências*, na satisfação e motivação intrínseca (todas com assimetria negativa) e na *Autonomia* e *Feedback* (ambas com curtose negativa) sendo que na motivação interna a curtose é positiva. Guimarães e Cabral (1997) referem que se o impacto nos resultados da assimetria pode não ser relevante, o mesmo pode não acontecer com a curtose. Assim, se estamos perante um valor de curtose positivo, como é o caso da motivação intrínseca, significa que os

valores estão mais concentrados à volta da média. Em termos práticos todos os resultados, ainda segundo estes autores, onde esteja presente a motivação intrínseca podem ser sobrestimados, ou seja o valor da amostra poderá ser superior ao da população normal que é tida como referência.

No que à *Autonomia* e *Feedback* respeita, temos uma curtose negativa, isto é, os valores têm um maior afastamento da média. Poderá assim acontecer o contrário do que aconteceria com a motivação intrínseca. Os resultados onde estejam presentes estas variáveis podem ser subestimados, ou seja o valor da amostra poderá ser inferior ao da população normal que é tida como referência. No que se refere à *Autonomia* em todas as análises de regressão os valores apresentados estão muito próximos de zero e sempre não significativa, exceção feita quando esta é testada como preditora da satisfação. Isto poderá ter contribuído para subestimar o impacto da autonomia na satisfação. O *Feedback*, enquanto preditor da Motivação aparece com um valor próximo de zero e não significativo, mas tal como aconteceu com a *Autonomia* pode ter visto o seu valor enquanto preditor da Satisfação pode estar a ser subestimado e poderá não surgir como preditor significativo do compromisso devido à sua curtose negativa (pois o valor do teste t é quase significativo - $p=0,08$).

Embora não seja muito problemático, os alfas da *Variedade de competências* ($\alpha=0,78$) e do *Feedback* ($\alpha=0,72$), que estão acima do ponto crítico ($\alpha \leq 0,70$) na esteira de Field (2009), têm menos robustez que as outras variáveis, podendo criar algumas limitações na interpretação e possível generalização dos dados.

A escala que mede as características do trabalho foi aferida tendo como base 236 participantes longe do que Hackman e Oldham (1975) usaram para validar a escala original, ou dos 900 participantes que nas meta-análises de Idaszak e colaboradores (1988), nos aparecem como sendo o indicador de uma boa amostragem para validar o modelo das características do trabalho. Estes autores defendam que em algumas profissões ou determinados contextos o número de fatores extraídos possa ser inferior às 5 dimensões do modelo. Como foi referido anteriormente, embora sejam variadas as profissões há um peso muito grande deste contexto na amostra total que serviu de base à extração. O facto de se terem colapsado duas das características (identidade e significado) pode ser infirmado com incorporação de dados de outros contextos laborais. Sabendo da existência de algumas limitações estatísticas seguiremos com o devido cuidado com a discussão dos dados

Os resultados demonstram que a *Variedade de competências* é a única das características do trabalho que não funciona como preditora nem da Satisfação, nem da Motivação intrínseca nem tão pouco do Compromisso. Dada a boa correlação com as outras variáveis, poder-se-á inferir que a existir impacto será indireto.

Retendo a particularidade do comportamento da variável *Variedade de competências*, antes abordada, os resultados da análise de regressão entre as características do trabalho como preditoras e a satisfação são significativos e confirmam o modelo de Hackman e Oldham (1975) quanto à satisfação. Efetivamente as características *Identidade/significado* ($\beta=0,40$), *Autonomia* ($\beta=0,29$) e *Feedback* ($\beta=0,16$) explicam 48% da variância da satisfação, na linha de múltiplas investigações, como por exemplo de Kittinger e colaboradores (2009).

No que respeita aos resultados da segunda análise de regressão, de referir que se as características do trabalho predizem 28% da variância da motivação intrínseca, apenas a *Identidade/significado* ($\beta = 0,56$) têm impacto positivo e significativo. Podemos tentar compreender este resultado que infirma de certo modo o que previa o modelo de Hackman e Oldham (1975), pois referia que eram necessárias os três estados psicológicos, consequência das cinco características do trabalho para incrementar a motivação intrínseca. Mas sabemos de algumas das limitações estatísticas, anteriormente referidas que poderão estar na base destes resultados.

Os resultados da primeira regressão hierárquica vêm reforçar o modelo defendido por alguns investigadores, entre eles, Stone e colaboradores (1977) e Mathieu e Zajac (1990) que previam a existência de impacto entre as características de trabalho e o compromisso organizacional mediadas pela satisfação e pela motivação intrínseca. Assim, na primeira regressão hierárquica o primeiro bloco composto pela motivação intrínseca e pela satisfação ajuda a compreender 35% da variância, com a satisfação a apresentar um impacto mais significativo e positivo ($\beta= 0,44$) ficando a motivação intrínseca ainda com impacto positivo e significativo ($\beta=0,22$), mas menor. Quando à análise se acresce o segundo bloco onde já estão incluídas as características do trabalho o aumento na compreensão da variância não é significativo. Caso fosse verificávamos que o impacto da satisfação e da motivação intrínseca diminuía, apareceria a *Identidade/significado* para ajudar a compreender a dita variância, que como foi referido o seu aumento não foi significativo. Assim, ao contrário do que havia sido postulado no modelo apresentado na figura 1 e de acordo com os autores supra referenciados, as características do trabalho não teriam impacto direto no compromisso, sendo este mediado pela satisfação e pela motivação intrínseca.

Mas vamos agora verificar os resultados da segunda regressão hierárquica. O primeiro bloco apresenta a variância do compromisso explicada pelas características do trabalho em 27%, aparecendo apenas a *Identidade/significado* com impacto significativo ($\beta= 0,44$) no compromisso. Passando à análise do segundo bloco verifica-se um incremento na variância explicada do compromisso (38%). O surpreendente destes resultados, poderão ser os valores dos impactos. Assim, se a satisfação continua a ter um impacto alto no compromisso ($\beta= 0,34$) não se segue a motivação intrínseca, como poderia ser previsível se aten-

dêsemos que esta seria uma das mediadoras entre as características do trabalho, tendo em conta ainda os potenciais efeitos da não normalidade que apresenta esta variável.

À satisfação segue-se a *Identidade/significado* ($\beta= 0,20$) e por último a motivação intrínseca ($\beta= 0,17$). Poderemos inferir que a *Identidade/significado* quer diretamente quer mediada pela satisfação e pela motivação tem impacto no compromisso. O impacto da *Autonomia* e do *Feedback* no compromisso é mediado pela satisfação. Verifica-se que o papel de variável mediadora tem na satisfação uma importância crucial. Perante estes dados, como previa Mathieu e Zajac (1990), não fica totalmente claro que as características do trabalho sejam predictoras do compromisso. Estas, como referiu Hackman e Oldham (1975) desencadeiam estados emocionais positivos, deixam os colaboradores satisfeitos, isto é, alteram os estados psicológicos que desencadeiam sobretudo a satisfação e também a motivação intrínseca que poderão conduzir, como referem Mathieu e Zajac (1990) ao compromisso.

Dado que este estudo foi efetuado à luz da troca social, importa encontrar o significado dos dados à luz desta teoria. O que fica desde logo claro que sendo as características de trabalho o que aporta a organização como referem Tsui e colaboradores (1997), então verifica-se a troca social, pois estas revelaram-se predictoras do compromisso, mediadas pela motivação intrínseca e pela satisfação. Assim a organização que enriqueça o trabalho nas dimensões *Autonomia*, *Feedback* e *identidade e significado*, verá os colaboradores mais satisfeitos, mais motivados e retribuírem com maior ligação afetiva à organização, ou seja mais comprometidos (Tsui et al., 1997). Nesta organização e com os dados recolhidos a organização se pretende receber dos colaboradores maior compromisso organizacional deverá dar, enriquecendo sobretudo as dimensões *identidade e significado* que neste estudo foram abordadas como uma única variável, não sendo possível discernir o peso de cada uma, se é que o têm separadamente, fica a dúvida. Cingindo-nos apenas ao estudo, a *Identidade/significado* é a única das características do trabalho que funciona como preditora das outras três variáveis resultado. Tendo um peso significativo e elevado sobre todas elas.

Se as limitações estatísticas podem ajudar a ter algum cuidado nas análises, não impedem que se façam algumas referências ao comportamento das características do trabalho. Assim, a *Variedade de competências* que apresenta uma boa correlação com as outras características do trabalho, não sendo tão forte, também se correlaciona positivamente com a satisfação, motivação intrínseca e compromisso, não surge como preditora de nenhuma das variáveis resultado. A *Autonomia* e o *Feedback* que apresentam uma curiose negativa e são as variáveis com as médias mais baixas ($x= 4,08; dp= 1,61$ e $x= 4,35; dp=1,42$) e os desvios padrão mais elevados, tabela 7, ainda assim surgem como predictoras da satisfação. Quem sabe, se resolvidos estes problemas, com uma amostra maior e maior variabilidade de contextos, como recomenda Field (2009), a atenção que lhe deveríamos dar teria de ser maior, quer como predictoras ou como características a ter mais em atenção na hora de enriquecer o trabalho, dentro do princípio da troca social. Por

último porque os dados fizeram dela a mais relevante das características, vamos deter-nos um pouco mais na *Identidade/significado*. É a única das características em que a média passa de 5 ($x=5,24;dp=1,18$), acontecendo o mesmo apenas com as variáveis resultado. Tem um alfa consistente, como havíamos visto e é a única dimensão que tem seis itens para a medir. A nova dimensão, que está subjacente à junção destas duas, passa a ser medida de forma mais abrangente que as outras características que apenas apresentam três itens (Idaszak et al., 1988). Estes autores defendem que a dimensão da amostra se for à volta de mil participantes que se cumpre a hipótese do modelo de Hackman e Oldham (1975) e a extração será de 5 fatores e não existirá o risco de se colapsarem, como aconteceu. Mas se o contexto pode ser explicativo, embora não haja fundamento teórico, fica no entanto uma reflexão. A amostra que serviu de base para a análise fatorial é composta na sua maior parte por colaboradores do município (164 em 236). Os participantes deste estudo contactam diretamente com o cliente e ao participarem no estudo poderão não se ter reportado ao trabalho como um todo, mas apenas à tarefa que lhes está adstrita. Podendo estar sobrevalorizada a dimensão significado e a identidade, pois as suas tarefas ou partes do trabalho teriam sempre impacto nos outros. Por uma questão de coerência de resposta poderão ser entendidas como uma só dimensão, dada a possível interdependência.

O que fica deste trabalho comprova muito do que os investigadores e teóricos apontam. O enriquecimento de trabalho deverá ser uma técnica a ser implementada para incrementar os comportamentos desejáveis para a organização (por exemplo (Mathieu & Zajac, 1990; Boonzaier, et al., 2001; Hackman & Oldham, 1975;)). Isto acaba por estar de acordo com a lógica da troca social, em que segundo Tsui e colaboradores (1997) as organizações deverão investir de forma equilibrada nos colaboradores, melhorando as suas condições de trabalho, indo de encontro às suas necessidades, para que estes as possam recompensar com comportamentos e atitudes desejáveis. Hackman e colaboradores (1975) alertam que para que o enriquecimento seja efetivo tem de ser uma necessidade de todos, desde as chefias aos colaboradores de base, para que toda as alterações a introduzir possam resultar positivamente, como indica o modelo e como indiciam os resultados deste estudo.

Uma organização que privilegie o desenvolvimento dos seus colaboradores promovendo o enriquecimento do trabalho poderá conseguir que os seus colaboradores apresentem níveis de compromisso com a organização mais elevados. Pois, como refere Tsui e colaboradores (1997) há necessidade de cumprir as obrigações de retribuição, para que cada uma das partes possa manter a sua autoimagem. Mas como referia Mathieu e Zajac (1990) o excesso de compromisso poderá trazer consequências negativas a longo prazo, pois retira aos indivíduos a estabilidade necessária com o enfoque excessivo no trabalho, marginalizando as suas vidas para além deste.

Em contrapartida uma organização que desinvista nas características do trabalho e não retribua o comportamento e atitudes do colaborador poderá vê-los a direcionarem o seu compromisso para a sua profissão por exemplo, levando a que incrementem os comportamentos negativos para com a organização (Camilleri, 2002).

Conclusões

Este estudo, como foi referido anteriormente, apresenta limitações que não nos permite generalizar os dados. No entanto poderemos aceder á realidade de um contexto específico, que é o setor público local, pois temos indicadores que poderão ajudar a compreender as relações entre as variáveis em estudo.

Para Mathieu e Zajac (1990) na linha de Hackman e Oldham (1975) e Steers (1977) o modelo das características do trabalho, ou pelo menos algumas das características poderão ser antecedentes de estados psicológicos que conduzam ao bem-estar dos colaboradores, à sua satisfação e uma maior ligação afetiva à organização. Na lógica da troca social, Humphrey e colaboradores (2007) referem que as pessoas procuram, dentro do contexto de trabalho que os seus atos tenham relevância, obterem *feedback* e agirem de forma autónoma que retribuirão de forma comprometida com a organização, sentindo-se bem com eles próprios e satisfeitos com o seu labor, ou seja, dando respostas emocionais positivas para com a organização.

O âmbito desta investigação traz algumas limitações. Mas seria de todo importante para a ciência psicológica em contexto de trabalho, realizar estudos longitudinais, diversificados, para que o desenvolvimento desta acontecesse de forma mais sustentado e robusto (Boonzaier, et al., 2001).

Referências bibliográficas

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Almeida, M. H., Faísca, L. M., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura fatorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) – um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Revista de Administração Faces Jornal*, 8 (1), 64-86.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Badran, M. A., & Kafafi, J. H. (2008). The effect of job redesign on job satisfaction, resilience, commitment and flexibility: the case of an Egyptian public sector bank. *International Journal of Business Research*, 8 (3), 27-41.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-34.
- Bhuan, S. N., & Menguc, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), 1-11.
- Caetano, S. (2001). Mudança e intervenção organizacional. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 531-565). Lisboa: McGrawHill.
- Camilleri, E. (2002). Some Antecedents of Organizational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organization. *Bank of Valletta Review*, 25, 1-29.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1998). “Organizational Commitment” – O Conceito e a sua medida: Adaptação e Validação do “Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)” para a Cultura Portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269-284.
- Chen, H., & Chen, Y. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan’s state-owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425- 445.
- Dávila, M. C., & Chacón, F. (2003). Adaptación de instrumentos para la evaluación de aspectos organizacionales en ONG’s. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19 (2), 159-179.
- Demir, C., Sahin, B., Teke, K., Ucar, M., & Kursun, O. (2009). *Organizational Commitment of Military Physicians. Military Medicine*, 174 (9), 929-935.

- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective Organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Armeli, A., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS* (3rd Ed.). London: Sage.
- Finegan J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S. & Xin, K. R. (2009). Human resource management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), 263-275.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. S. (1997). *Estatística*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. (1980). Work Redesign and Motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17 (4), 59-76.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Huang, T. C., & Hsiao W. J. (2007). The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Social Behavior and Personality*, 35 (9), 1265-1276.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work design features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332-1356.
- Idaszak, J. R., Bottom, W. P., & Drasgow, F. (1988). A Test of the Measurement Equivalence of the Revised Job Diagnostic Survey: Past Problems and Current Solutions. . *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 647-656.
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the Met-Expectations Hypothesis: A Longitudinal Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 937-949.
- Kittinger, J. D., Walker, A.G., Cope J. G., & Wuensch K. L. (2009). The Relationship between Core Self-Evaluations and Affective Commitment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 11 (1), 68-92.

- Kulik, C. T., Langner, P. H., & Oldham, G. R. (1988). Measurement of Job Characteristics: Comparison of the Original and The Revised of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 73* (3), 462-466.
- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday R. T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management, 18* (1), 15-32.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3-30.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108* (2), 171-194.
- 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* (4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89* (6), 991-1007.
- Meyer, J. P. & Gagné, G. (2008). Employee Engagement from a Self-determination theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 60-62.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Moreira, F. (2010). *Espaço, Tempo, Controlo Percebido e Empenhamento Afetivo Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Universidade do Minho.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 8*(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 224-247.
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Antecedents and outcomes of organizational commitment among Malaysian Engineers. *American Journal of Applied Sciences. 2* (6), 1095-1100.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14* (1), 115-133.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 463-479.

- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 395-403.
- Oliver, J., Bakker, A. B., & Jong, R. D. (2005). Projection of Own on Others' Job Characteristics: Evidence for the False Consensus Effect in Job Characteristics Information. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (1), 63-74.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS (5ª ed, r.)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 137-152.
- Silva, I., & Keating, J. (2011). *Coordenadores da Tradução e Adaptação do "Job Diagnostic Survey"-Escala de Diagnóstico do trabalho*. Escola de Psicologia, Departamento de Psicologia do Trabalho e das Organizações e Recursos Humanos, Braga: Universidade do Minho.
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C., & Wright, C. (2005). Performance Differences Among Four Organizational Commitment Profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1280-1287.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stone, E. F., Porter, L. W., & Mowday, R. T. (1977) Higher Order Need Strengths as Moderators of Job Scope-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 466-471.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.305-333). Lisboa: McGrawHill.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089-1121.