



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Tiago Rafael Serra e Silva

**Trabalhadores Temporários e
Permanentes: percepções diferentes
do posto de trabalho?**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Tiago Rafael Serra e Silva

Trabalhadores Temporários e Permanentes: percepções diferentes do posto de trabalho?

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

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

outubro de 2012

DECLARAÇÃO

Nome: Tiago Rafael Serra e Silva

Endereço eletrónico: a52959@alunos.uminho.pt

Número do Cartão de Cidadão: 13580470

Título dissertação: Trabalhadores Temporários e Permanentes: perceções diferentes do posto de trabalho?

Orientadora: Professora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

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

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

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Antes de mais, quero começar por agradecer aos meus pais, Fernando e Luísa, assim como ao meu irmão, João, por todo o apoio que me deram e continuam a dar não só neste mas em todos os campos da minha vida.

Não posso deixar de agradecer à minha orientadora de dissertação, Professora Ana Veloso, todo o apoio, aconselhamento e informação partilhada que possibilitaram a elaboração desta dissertação. Assim como à Professora Isabel Silva e ao Professora José Keating pelos conhecimentos partilhados.

Quero também deixar uma palavra de gratidão a todos os meus amigos, João Guedes, Fábio Pedrosa, Isaque Reis, Rita Carneiro, Henrique Santos, Ricardo Serra, Carlos Pinto, Pedro Vieira, Elisabete Silva, Ana Antunes, Sara Sousa, Catarina Cunha, Ana Santos, Beatriz Santos, Cristina Paredes, Luciana Braga e Bárbara Ramos que me acompanharam e auxiliaram nesta jornada e que a tornaram mais divertida, interessante e possível.

Por último, quero agradecer a todos os voluntários deste estudo que, junto com a organização em questão, tornaram esta dissertação possível.

Mestrado Integrado em Psicologia da Universidade do Minho

Área de Especialização de Psicologia do Trabalho das Organizações e dos Recursos

Humanos

Trabalhadores Temporários e Permanentes: percepções diferentes do posto de trabalho?

Tiago Rafael Serra e Silva

Professora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

RESUMO

Esta investigação avalia as diferenças entre trabalhadores em regime de trabalho temporário e trabalhadores permanentes ao nível das características do posto. Para comparar os dois grupos no que diz respeito ao Modelo das Características do Posto (MCP) (Hackman & Oldham, 1975) foi usada a versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman e Oldham (1975), a Escala de Diagnóstico do Trabalho (Silva & Keating, 2011).

Os resultados demonstram que não há diferenças significativas entre os grupos ao nível das características do posto e seus resultados laborais e pessoais, com a exceção da variável satisfação com o desenvolvimento. Os trabalhadores em regime de trabalho temporário relatam maior satisfação com o desenvolvimento do que os trabalhadores permanentes.

Este estudo partiu do pressuposto que com a maior afluência da mão de obra temporária, novos desafios para a gestão de recursos humanos emergiriam. Contudo, os resultados relatados demonstram que as práticas de recursos humanos que se aplicam aos trabalhadores permanentes parecem estar a funcionar tão bem ou melhor nos trabalhadores temporários.

Palavras-chave: trabalho temporário, trabalhadores permanentes, Modelo das Características do Posto.

Mestrado Integrado em Psicologia da Universidade do Minho

Área de Especialização de Psicologia do Trabalho das Organizações e dos Recursos

Humanos

Trabalhadores Temporários e Permanentes: perceções diferentes do posto de trabalho?

Tiago Rafael Serra e Silva

Professora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso

ABSTRACT

This research evaluates the differences between temporary workers and permanent workers in terms of the job characteristics. To compare these two groups regarding the features of the Job Characteristics Model (MCP) (Hackman & Oldham, 1975) was used the Portuguese version of the Job Diagnostic Survey (JDS) of Hackman and Oldham (1975 Escala de Diagnóstico do Trabalho (Silva & Keating, 2011)).

The results show that there are no significant differences between groups in terms of job characteristics and personal and work outcomes, with the exception of the variable satisfaction with development. The workers under temporary employment report greater satisfaction with the development than the permanent workers.

This study started with the assumption a larger influx of temporary labor, would bring new challenges for human resources management. However, the reported results demonstrate that human resource practices that apply to permanent workers seem to work as well or better in temporary workers.

Keywords: temporary work, permanent workers, Job Characteristics Model.

Conteúdo

A Revisão da Literatura	1
Introdução	1
O Modelo das Características do Posto	2
Propósito do Modelo	2
Definição das Variáveis do Modelo.....	5
O Trabalho Temporário como variável moderadora	6
Método.....	8
Participantes e Procedimento.....	8
Medidas	10
Análise dos Dados: Versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (Escala de Diagnóstico do Trabalho)	11
Resultados.....	15
Discussão dos Resultados e Conclusão.....	16
Referências Bibliográficas.....	19

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Tabela 2 – Matriz rodada obtida para os itens da escala de diagnóstico do trabalho (Características do posto de trabalho)

Tabela 3 - Matriz rodada obtida para os itens da escala de diagnóstico do trabalho (Resultados Laborais e Pessoais)

Tabela 4 - Diferenças ao nível do tipo de contrato

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo das Características do Posto de Hackman e Oldham (1975)

A Revisão da Literatura

Introdução

O estudo do regime de trabalho temporário é relevante na medida em que as empresas contemporâneas caracterizam-se, cada vez mais, por adotarem uma grande variedade de regimes de trabalho. Como por exemplo os trabalhadores com trabalhos sem termo, ditos trabalhadores convencionais ou permanentes e trabalhadores não convencionais com contratos em regime de trabalho temporário ou part-time (Chambel & Castanheira, 2007).

Como é de esperar, uma grande quantidade de diferenças separa o regime de trabalho temporário do trabalho permanente, convencional. A mais gritante centra-se no fato de os primeiros não poderem esperar manter a sua situação de emprego no futuro, porque o contrato tem um fim determinado. Serem contratados por uma empresa, a agência de trabalho temporário, mas desempenharem a sua atividade profissional nas instalações de outra empresa habitualmente designada por empresa cliente é outra das diferenças (Chambel et al., 2011). Desta forma, é expectável que trabalhadores de um regime e outro percecionem o seu posto de trabalho de formas distintas e que esta distinção de perceção convirja em resultados pessoais e laborais díspares. Isto é, é previsível que trabalhadores temporários se comprometam menos com os aspetos do trabalho do que os trabalhadores permanentes dado a finitude do seu contrato. O que resultará, provavelmente, num desempenho e satisfação menores, o que não será benéfico para a organização que os acolhe.

Esta premissa cria um novo desafio aos gestores de recursos humanos: o balanceamento destas perceções. Ou seja, é importante para as empresas que uns e outros se encontrem motivados, satisfeitos com o trabalho e pessoalmente. Caso contrário, a literatura tem demonstrado que deficiências nestes fatores podem ter graves impactos nos resultados laborais das organizações (Thakor & Joshi, 2003; Gardner & Pierce, 1998; Judje & Bono, 2001).

Com a crescente eleição por trabalhadores em regime de trabalho temporário, seja para responder a necessidades de flexibilização decorrentes de flutuações de mercado e/ou reduzir custos, importa perceber se estes percecionam o seu posto de trabalho de forma distinta dos trabalhadores permanentes e se isto tem impacto na sua satisfação e motivação. Esta investigação torna-se assim fundamental para entender se há diferenças

entre os grupos e, se estas diferenças significam uma percepção desfavorável do posto de trabalho para o trabalhador e para a empresa. Se isto se constatar então práticas de recursos humanos deverão ser revistas e/ou implementadas por forma a modificar a percepção e conseqüente a satisfação e motivação dos trabalhadores temporários por forma a extrair melhores resultados do seu trabalho.

Para medir as percepções de um grupo e outro será utilizado o modelo das características do posto de Hackman e Oldham (1975).

O Modelo das Características do Posto

Propósito do Modelo

O redesenho dos postos de trabalho é uma estratégia que tem como objetivo melhorar, simultaneamente, a produtividade e qualidade da experiência do trabalho por parte dos colaboradores nas organizações (Hackman & Oldham, 1975). Desta forma, muitos autores têm contribuído com modelos de motivação e satisfação que apontam para estratégias de redesenho dos postos de trabalho.

Herzberg (1966), referiu que a satisfação do colaborador é função intrínseca ao trabalho que é realizado (e.g. reconhecimento, realização, responsabilidade, crescimento da competência pessoal). Estes fatores foram denominados fatores motivacionais. Por outro lado, a insatisfação do colaborador é função do ambiente, da supervisão, dos colegas de trabalho e do contexto geral da função e enriquecimento do cargo. A estes fatores o autor denominou-os fatores higiênicos. Segundo o mesmo, para motivar um colaborador não bastaria que os fatores da insatisfação estivessem ausentes, pelo contrário, estes apenas providenciam a ausência da insatisfação. Para que existisse satisfação por parte do colaborador os fatores motivacionais teriam de ser cumpridos e estarem presentes. A esta teoria foi dada o nome de teoria dos dois fatores.

Por sua vez, Emery e Trist (1969) elaboraram a teoria dos sistemas sócio-técnicos. Esta defende que a eficácia do sistema de produção depende sobretudo do modo como o sistema social (e.g. características das tarefas e das funções, sistema de recompensas, relação com a supervisão) reage às imposições e constrangimentos do sistema técnico (e.g. caracterização do espaço físico, da matéria-prima, automatização, mecanização). A teoria providencia ao redesenho dos postos de trabalho uma visão importante sobre a interdependência entre os aspetos técnicos do trabalho e do meio social em que este é realizado. Contudo, a teoria do sistema sócio-técnico prevê poucas especificações explícitas

de como e sobre que circunstâncias o trabalho em si e o meio social envolvente se afetam entre si (Hackman & Oldham, 1975).

A abordagem interativa entre as diferenças individuais e o posto de trabalho de Turner e Lawrence (1965) estudou o redesenho dos postos de trabalho tendo como foco as características objetivas do posto. Os autores da teoria desenvolveram medidas para seis “Atributos Necessários à Tarefa” que previam uma relação positiva com a satisfação do colaborador e o seu grau de absentismo. Contudo, esta relação apenas foi encontrada junto de empresas situadas em pequenas cidades. Resultados opostos foram encontrados quando analisado em empresas situadas em grandes cidades (Hackman & Oldham, 1975).

A teoria de redesenho que usaremos neste estudo é a do Modelo das Características do Posto (MCP) (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980). Ela descreve a relação entre específicas características do posto de trabalho, denominadas características nucleares, e resultados laborais e pessoais. Esta relação é mediada por estados psicológicos associados, ou seja, para os colaboradores exibirem positivos resultados laborais e pessoais terão de experienciar três estados psicológicos: perceção do seu trabalho como importante/ relevante, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho. Estes estados psicológicos só serão possíveis, de acordo com o modelo, se o colaborador percepcionar, como presentes no seu trabalho, as características do posto de trabalho do modelo: Variedade de Competências, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia e Feedback. O estudo, junto de 7 empresas e que contou com 658 participantes, de Hackman e Oldham (1975), relatou resultados que suportam a validade do modelo das características do posto.

O modelo especifica como o desenho do posto de trabalho influência a motivação dos colaboradores (Catanzaro, 2009), a sua satisfação com o trabalho, a qualidade do mesmo e satisfação com o desenvolvimento pessoal. Fried & Ferris (1987) na sua revisão de quase 200 estudos sobre o modelo concluiu que manipulações no posto de trabalho resultam em mudanças na perceção do trabalho por parte dos trabalhadores em direção do objetivo das mudanças. Assim, o propósito principal do modelo é o de especificar as condições sob as quais os colaboradores exibiram satisfação, motivação e comportamentos produtivos.

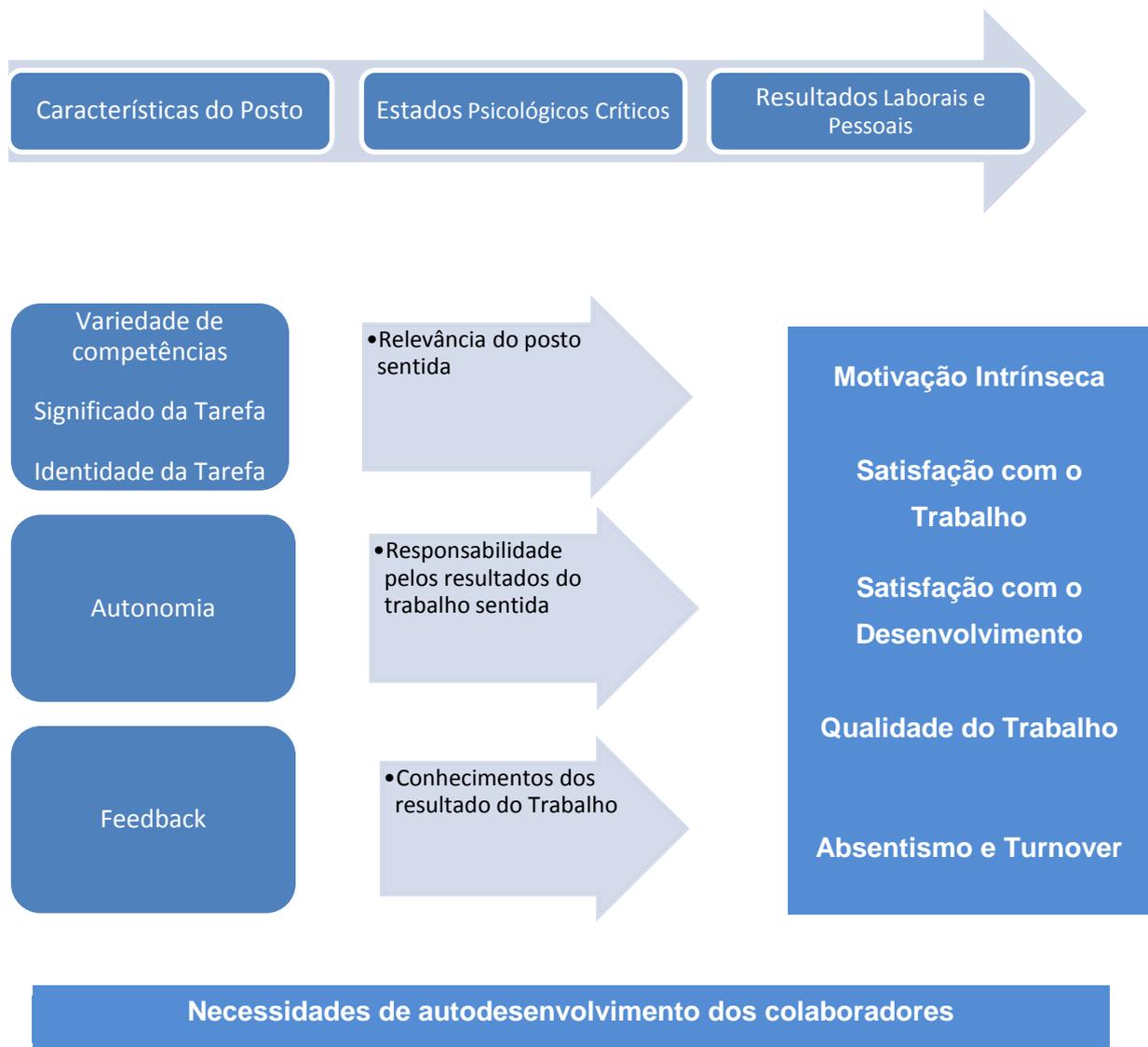


Figura 1 – Modelo das Características do Posto de Hackman e Oldham (1975)

Contudo, Boonzaier, Ficker & Rust (2000) na sua revisão de estudos que testavam as variáveis e as relações entre elas do MCP, concluíram que os resultados falharam em suportar a relação entre as características do posto de trabalhos e os resultados laborais demonstrando, porém, um forte suporte empírico entre as características do posto de trabalho e os resultados pessoais. Mostraram também que, segundo a sua revisão, não suporte empírico que sustente o efeito mediador dos estados psicológicos na relação das características dos postos e os resultados laborais e pessoais. No entanto, há evidências de que as cinco características do posto de trabalho são as que melhor representam o modelo em detrimento de soluções com menos fatores apresentadas por outros estudos. Importa também relatar que suporte para as medidas de auto-relato das cinco características do

posto de trabalho formuladas pela teoria e medidas pelo reviso Job Diagnostic Survey (JDS) foi relatado.

Definição das Variáveis do Modelo

O MCP postula a existência de 5 características do posto transversais: a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback.

A *variedade* de competências é definida como se referindo ao grau em que um trabalho requer o uso de competências variadas (Boonzaier, Ficker & Rust, 2000), o que requer o uso de um alargado número de diferentes competências e talentos por parte do colaborador. A *identidade da tarefa* é definida como o grau em que um trabalho requer a realização de uma atividade “completa” e identificável, isto é, com princípio, meio e fim. O *significado da tarefa* diz respeito ao impacto que um trabalho tem na vida de outras pessoas de dentro ou de fora da organização. O grau em que um trabalho permite exercer independência, capacidade de decisão na realização das atividades refere-se à característica do posto de trabalho denominada de *autonomia*. Por último, o *feedback* é a informação sobre a qualidade e eficácia no desempenho do trabalho.

O modelo prevê que estas características do posto estão associadas a estados psicológicos. Desta forma, se o trabalho contiver uma grande variedade de competências, a percepção de uma identidade da tarefa e significado da mesma, pressupõem-se então que o colaborador irá sentir relevância pelo posto de trabalho. Assim, a *relevância do posto* sentida diz respeito ao grau em que o colaborador experiêcia o trabalho como sendo normalmente relevante, valorizado e alargado. Experienciar *responsabilidade pelos resultados* do trabalho é também um estado psicológico que, no caso, está associado à característica “Autonomia” e é relativo ao grau em que o colaborador sente-se pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que realiza. Por último, *conhecimento dos resultados* está associado ao feedback e desta maneira refere-se ao grau em que o colaborador conhece e percebe, de uma forma contínua, o quão efetiva é a sua performance.

Os estados psicológicos são assim preditores da relação entre as características do posto e os resultados laborais e pessoais. No modelo das características do posto (Hackman & Oldham, 1975) os resultados pessoais e laborais contemplados são a motivação interna, satisfação geral com o trabalho, trabalho com alta qualidade e satisfação com o desenvolvimento e baixos níveis de absentismo e turnover.

A percepção do trabalhador da dimensão em que as características do posto de trabalho estão presentes no seu trabalho determina os resultados pessoais e laborais (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980). Esta percepção das características do posto é por sua vez medida através do questionário Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman & Oldham, 1980).

O Trabalho Temporário como variável moderadora

O MCP abrange também a existência de variáveis moderadoras, nomeadamente, a necessidade de reforço no crescimento dos colaboradores, a satisfação com o pagamento, satisfação com a segurança, a satisfação com os colegas de trabalho e com a supervisão e conhecimentos e habilidades. Estas variáveis influenciam tanto as relações entre as características do posto e os estados psicológicos associados como as relações entre os estados psicológicos e os resultados laborais e pessoais (Boonzaier, Ficker, Rust, 2000). Alguns estudos concluem que estas variáveis não são significativas na moderação da relação das características do posto e os resultados laborais e pessoais (Champoux & Howard, 1989; Abdel-Halim, 1979; Katerberg, Hom & Hulin, 1979).

Neste sentido, o propósito deste estudo é procurar entender se o tipo de contrato estabelecido entre o empregador e o colaborador tem impacto na relação entre a variável dependente, os resultados laborais e pessoais, e a independente, as cinco características do posto de trabalho, isto é, se há diferenças entre colaboradores permanentes e trabalhadores em regime de trabalho temporário ao nível das características do posto e trabalho e seus resultados laborais.

A lógica por de trás da escolha do regime de contrato de trabalho como variável moderadora é resultante do seguinte: o MCP procura fornecer aos gestores um processo pelo qual conseguem atingir um ponto ótimo entre os colaboradores e as suas funções abordando a motivação, satisfação e performance como problemas causados, primeiramente, por deficiências na natureza do trabalho (Boonzaier, Ficker & Rust, 2000). A existência de uma relação entre as variáveis dependentes e independentes são consideradas um excelente suporte de trabalho para os gestores de recursos humanos. São exemplo disto, a motivação e satisfação do colaborador que pode ser aumentada com o alargamento das cinco características do posto de trabalho. Contudo, a maioria das práticas de recursos humanos foi desenvolvida, estudada e orientada para os colaboradores

tradicionais, isto é, para trabalhadores em regime de contratos sem termo, denominados, normalmente, de trabalhadores convencionais (Kalleberg, Reskin e Hudson, 2000).

Recentemente, o número de investigações no âmbito do trabalho temporário tem aumentado proporcionalmente com a sua procura (Dickson & Lorenz, 2009; Chambel & Castanheira, 2005; Dolado, García-Serrano & Jimeno, 2002). Dickson & Lorenz (2009) no seu estudo sobre *empowerment* psicológico e satisfação no trabalho junto de trabalhadores temporários e a part-time procuraram entender se há relação entre o período em que o colaborador está na empresa e o *empowerment* psicológico. Assim como se havia relação deste período com a satisfação com o trabalho do colaborador. Os resultados indicaram uma relação positiva entre o período de trabalho na empresa e o *empowerment* psicológico. Ou seja, à medida que o período na empresa aumenta, o colaborador vai experienciar um maior significado do seu trabalho, assim como terá uma maior perceção do seu impacto, isto é, um maior grau de influência na estratégia, administração ou nos resultados operacionais do trabalho. Contudo, uma relação negativa entre o período de trabalho na empresa e a satisfação com o trabalho foi relatada.

Com as mudanças sucessivas no mundo de trabalho, tem aumentado o recurso a colaboradores em regime de trabalho temporário (CIETT, 2011). Neste sentido, o presente estudo procura entender se há diferenças entre trabalhadores em regime de trabalho temporário e trabalhadores em regime de contratos sem termo, no que diz respeito às suas perceções das características do posto de trabalho e, conseqüentemente, nos seus resultados laborais e pessoais.

Tendo por base a revisão teórica efetuada, formula-se as seguintes questões de investigação:

Questão 1: Há diferenças ao nível da perceção das características do posto consoante o tipo de contrato de trabalho?

Questão 2: Há diferenças ao nível dos resultados laborais e pessoais consoante o tipo de contrato de trabalho?

Método

Participantes e Procedimento

A amostra deste estudo (N=141) é constituída por colaboradores operacionais, com funções idênticas entre si e localizados na área produtiva da mesma organização, do ramo da indústria química, em Portugal. 52 (36.9%) estão em regime de trabalho temporário, que correspondem a 20% dos trabalhadores temporários da empresa na área da produção, e 89 (63.1 %) estão em regime de contrato permanente, que correspondem a 5,40% dos trabalhadores com este contrato na empresa na área da produção.

Para solicitar a participação destes colaboradores, contactou-se o diretor de recursos humanos da empresa, solicitando a sua autorização para a aplicação dos questionários. Após obter o seu consentimento, foi feita uma reunião com o subdiretor da área produtiva com o objetivo de apresentar os objetivos do estudo e pedir a sua colaboração no contacto com os chefes dos diversos departamentos da área, com o intuito de junto destes combinar as horas de envio dos trabalhadores para o preenchimento do questionário nas instalações da empresa. Os colaboradores que aceitaram participar neste estudo dispunham de tempo do seu trabalho para preencher o questionário, em formato papel e sem duração definida, tendo sido assegurada a confidencialidade das suas respostas e salientado que não haveria respostas certas ou erradas (tal como estava indicado na folha do questionário).

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Categoria de idade	Temporários		Permanentes		Total	
	N	%	N	%	N	%
Até 20	1	1,9%	-	-	1	0,7%
20 – 29	43	82,7%	24	27,0%	67	47,5%
30 - 39	8	15,4%	54	60,7%	62	44,0%
40 - 49	-	-	7	7,9%	7	5,0%
50 - 59	-	-	4	4,5%	4	2,8%
Estado Civil	N	%	N	%	N	%
Solteiro	45	86,5%	32	36,0%	77	54,6%
Casado	6	11,5%	53	59,6%	59	41,8%
Divorciado	-	-	3	3,4%	3	2,1%
União de fato	1	1,9%	1	1,1%	2	1,4%
Escolaridade	N	%	N	%	N	%

3º Ciclo ensino básico – 9º ano	3	5,8%	38	42,7%	41	29,1%
Ensino Secundário – 12º ano	42	80,8%	44	49,4%	86	61,0%
Ensino Superior - Licenciatura	6	11,5%	2	2,2%	8	5,7%
Ensino Superior - Mestrado	1	1,9%	-	-	1	0,7%
Outro	-	-	5	5,6%	5	3,5%
Tipo de Vínculo contratual	N	%	N	%	N	%
Contrato Permanente	-	-	-	-	89	63,1%
Contrato Temporário (Empresa externa)	-	-	-	-	52	36,9%
Experiência a trabalho temporário	N	%	N	%	N	%
Sim	17	36,7%	43	48,3%	60	42,6%
Não	35	67,3%	46	51,7%	81	57,4%
Turno	N	%	N	%	N	%
Semana	37	71,2%	70	78,7%	107	75,9%
Fim-de-Semana	15	28,8%	19	21,3%	34	24,1%

A amostra é, na sua totalidade, constituída por homens (100%). Caracterizam-se por terem várias idades (entre os 19 e 54 anos) cuja média é 30 anos (SD=6.95) e habilitações, na sua maioria, ao nível do secundário (61.0%). Importa Salientar que as características da nossa amostra de trabalhadores temporários vão de encontro com os resultados obtidos no estudo sobre trabalho temporário da CIETT (2011). De acordo com esses resultados, mais de metade dos trabalhadores das agências de trabalho temporário, incluindo Portugal, tem menos de 30 anos e 75% tem pelo menos o grau de secundário com habilitação literária e na amostra do presente estudo, 90.4 % dos trabalhadores temporários tem menos de 30 anos e cerca de 42 (80.8%) tem habilitações ao nível do 12º ano.

Medidas

As variáveis do modelo das características do posto de trabalho (Hackman & Oldham, 1980) foram medidas através do questionário Escala do Diagnóstico do Trabalho (EDT), traduzido e adaptado por Silva e Keating (2011) do questionário Job Diagnostic Survey (JDS). Este foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) com vista a validar o seu modelo e foi posteriormente revisto em 1980. O JDS pode ser usado para (1) diagnosticar postos de trabalho considerados para reformulação, a fim de estabelecer o potencial atual de um posto de trabalho aumentando a motivação e satisfação, (2) para identificar as características do posto que precisam de enriquecimento, ou (3) para avaliar a disponibilidade dos colaboradores para responder positivamente a postos de trabalho melhorados. No caso do estudo em questão a necessidade do uso do JDS prende-se com a necessidade de diagnosticar os postos de trabalho com vista a perceber se há ou não diferenças na perceção das características e, subsequentemente nos resultados laborais e pessoais, do mesmo consoante o tipo de contrato de trabalho.

O JDS mede através da resposta a 30 itens (e.g. *“Quanta autonomia existe no seu trabalho? Ou seja, até que ponto o seu trabalho é decidido por si?”*) numa escala de Likert de sete pontos, desde 1 (e.g. *“Muito pouca autonomia – o meu trabalho dá-me muito pouca liberdade de escolha de como ou quando deve ser feito”*) a 7 (e.g. *“Autonomia Total – no meu trabalho tenho completa liberdade de escolha para o planejar, realizar e controlar”*). Encontra-se dividido em 5 secções, sendo que a primeira e segunda secção medem a perceção do colaborador em relação às cinco características do posto de trabalho, a terceira e a quinta medem o grau de motivação interna assim como a satisfação geral com o seu trabalho e a quarta secção mede a satisfação com o desenvolvimento, isto é, o grau em que o indivíduo está satisfeito com as oportunidades de crescimento que o seu trabalho proporciona.

O JDS e, por conseguinte o EDT, providenciam um produto reflexo do potencial de motivação global de um posto de trabalho em termos das cinco características do posto de trabalho. Este Global Potencial Motivacional fornece um indicador único da extensão em que as cinco características do posto de trabalho estão presentes neste. Este potencial é resultado da seguinte equação:

$$MPS = \left[\frac{\text{Variedade de Competências} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Significado da Tarefa}}{3} \right] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Os dados demográficos, especificamente a idade (em anos), género (1= Masculino e 2= Feminino) e habilitações literárias (1= 9º ano, 2= Secundário, 3= Licenciatura, 4=

Mestrado e 5= Outro) foram recolhidas no preenchimento do EDT. Junto com estas foram também recolhidas as informações relativamente ao regime de contrato (1= Contrato de trabalho sem termo, 2= Contrato de trabalho com termo e 3= Contrato Trabalho Temporário) e a sua duração (em anos, meses e dias), departamento (1= Departamento I, 2= Departamento 2 – Preparação a Quente, 3= Departamento 2 – Preparação a frio, 4= departamento 3, 5= Departamento 4, 6= Departamento 5) e turno a que pertencem (1= Semana e 2= Fim-de-semana) e, por último, se já tinham estado anteriormente em regime de trabalho temporário (1= Sim e 2= Não) e por quanto tempo (anos, meses e dias).

Análise dos Dados: Versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (Escala de Diagnóstico do Trabalho)

Foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 20.0) para a análise estatística.

O primeiro passo foi levar a cabo uma análise fatorial aos itens que compõem a escala de diagnóstico do trabalho. Relativamente à análise fatorial para os itens que medem as características do posto (15 itens), o KMO é de 0.81 e o valor de significância do teste de Bartlett é de 0.000, valores que segundo Pestana e Gageiro (2005) são de boa qualidade e aceitáveis para seguir com este tipo de análise. De referir que tanto um procedimento estatístico como outro permite conferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a avançar com a análise fatorial (Pestana & Gagueiro, 2005).

Estando assim asseguradas as condições foi realizada a análise fatorial exploratória em componentes principais com rotação Varimax com os então 15 itens relativos à avaliação das cinco características do posto. Com esta análise era pretendido estabelecer uma estrutura fatorial na qual a variável esteja fortemente associada a um único fator (Marôco, 2010).

Tabela 2 – Matriz rodada obtida para os itens da escala de diagnóstico do trabalho (Características do posto de trabalho)

Itens	Fatores		
	1	2	3
Sig1_O seu trabalho tem efeitos importantes na vida das pessoas?	,678	-,069	,130
Sig2_Efeitos importantes num grande número de pessoas	,669	-,077	,148
Sig3_Muito significativo e importante	,614	,228	,239
Ident1_Faz uma parte ou faz tudo do inicio ao fim?	,605	,017	-,135
Ident2_Organização do trabalho	,599	,051	,347
Ident3_A possibilidade de completar os trabalhos que eu começo	,563	,336	-,043
Fed2_Este trabalho dá-me pistas sobre se o estou a fazer bem ou mal	,642	,192	,122
Aut1_Quanta autonomia?	-,051	,794	-,182
Aut2_A possibilidade de ter iniciativas e de tomar decisões	,198	,776	,174
Aut3_Oportunidades para decidir com independência como o realizar	,158	,822	,109
Var1_Que variedade existe no seu posto de trabalho	-,013	,504	,323
Var2_Este trabalho obriga-me a usar competências diversas	,070	,003	,836
Var3_Dá me a oportunidade de usar diversas competências	,411	,268	,676
Fed1_Tem noção se está a fazer bem ou mal o seu trabalho?	,360	,142	,227
Fed3_Recebo informação sobre se o fiz bem.	,398	,405	,336
% de Variância explicada	21,79 %	17,56 %	11,78 %

Na tabela 2, é possível verificar quais são os itens que saturam em cada fator. Nem todos os itens apresentaram saturações aceitáveis, isto é, superiores a 0.50 (Pestana & Gageiro 2005). Como se pode concluir, sete itens saturados no fator 1 relacionam-se com a dimensão “**Significado_Identidade da tarefa**” e explicam 21.78% da variância; o Alpha de Cronbach deste fator é de 0.77 que significa, segundo Hill & Hill (2000), uma razoável consistência interna. O segundo fator integra quatro itens correspondentes à dimensão “**Autonomia**” e explica 17.56% da variância; o Alpha de Cronbach deste fator é de 0.79, o

que significa uma razoável consistência interna. Contudo, neste caso foi retirado um item, o VC_1 pois apresenta saturações muito próximas entre os fatores, para além de que sem este a consistência interna do fator aumenta. Relativamente ao terceiro fator, este não foi tido em conta para estudo devido a que apenas dois itens saturavam neste fator, o que não é suficiente para se ter uma escala de medida, isto é, não há uma agregação de itens (Marôco, 2010). Este estudo não é pioneiro no que concerne à existência de dois fatores apenas. Dunham, Aldag e Brief (1977) no seu estudo com 5945 trabalhadores de cinco organizações diferentes e posteriormente dividido em 20 amostras demonstram que apenas em dois casos os itens saturavam em cinco fatores e que o mais usual era saturarem em quatro, três e dois fatores.

Todos os outros itens foram retirados por não apresentarem valores de saturação adequados.

Tabela 3 – Matriz rodada obtida para os itens da escala de diagnóstico do trabalho (Resultados Laborais e Pessoais)

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
SD1_As possibilidades de desenvolvimento pessoal	,876	,260	,098	,065
SD2_O sentimento de realização pessoal	,839	,301	,174	,087
SD3_O meu trabalho permite-me desenvolver enquanto pessoa	,815	,274	,112	,023
SD4_A quantidade de coisas novas que faço e que aprendo	,853	,159	,163	,039
MI1_A opinião sobre mim próprio melhora	,129	,785	,056	,058
MI2_Sinto uma grande satisfação pessoal	,240	,815	,135	,119
MI3_Sinto-me bem e fico contente	,274	,738	,337	,048
MI4_Ter um bom desempenho influencia a forma como me sinto	,315	,823	,081	,129
SG2_Raramente penso em despedir-me deste trabalho	,211	,472	,630	-,242
SG4_A maioria das pessoas está muito satisfeita neste trabalho	,439	,099	,519	,453
SG5_Neste trabalho as pessoas raramente	,076	,081	,886	,021

pensam em despedir-se				
MI6_A maioria das pessoas sente-se bem e estão contentes	,384	,345	,571	,338
MI5_A maioria das pessoas sente uma grande satisfação pessoal	,027	,131	-,004	,890
SG1_De uma forma geral estou muito satisfeito	,554	,518	,341	,019
SG3_Oportunidades para decidir com independência	,520	,596	,242	,079
% de Variância explicada	27,20%	25,07%	14,49%	8,19 %

De seguida, e na mesma linha de validação, foi realizada a análise fatorial com base nos itens relativos aos resultados laborais e pessoais: Satisfação Geral, Motivação Interna e Satisfação com o Desenvolvimento.

Verificou-se previamente se os pressupostos para a realização desta análise estavam cumpridos. O valor de KMO é de 0.89, conferindo a boa qualidade da correlação, e o valor do teste de Bartlett é de 0.000, que como já relatado anteriormente permitem prosseguir com este tipo de análise (Pestana & Gageiro, 2005).

A análise fatorial concluiu a existência de 4 fatores, contudo apenas um item satura neste fator, como tal não é considerado para o estudo por não ser o suficiente para formar uma escala de medida. Relativamente ao fator 1, “**Satisfação com o Desenvolvimento**”, 5 itens saturam neste fator, no entanto, o item VC_2 não será tido em conta devido a apresentar saturações muito próximas entre os fatores. Este fator explica 27.20% da variância, o Alpha de Cronbach deste fator é de 0.92, que significa uma consistência interna boa (Pestana & Gageiro, 2005). O segundo fator, que diz respeito à “**Motivação Interna**”, apresenta cinco itens a saturar neste fator, contudo o item SG_3 não foi considerado por apresentar saturações muito próximas entre os fatores. Este fator explica 25.07% da variância e apresenta uma consistência interna de 0.88, o que significa uma boa consistência interna. O terceiro fator está relacionado com a “**Satisfação Geral**”, e 4 itens saturam neste fator, que explicam 14.49% da variância, com uma consistência interna de 0.77, que é considerada uma consistência interna razoável (Pestana & Gageiro, 2005).

Resultados

Para averiguar se existem diferenças entre os grupos ao nível das variáveis em estudo, procedeu-se ao cálculo das suas diferenças. No entanto, antes da escolha acerca de qual o teste a utilizar nas referidas análises, foi estudada a existência ou não da normalidade da distribuição e se as variáveis são de natureza intervalar por forma a concluir se era utilizado teste paramétricos ou não paramétricos (Martins, 2011).

Assim, no que respeita à natureza das variáveis em estudo verifica-se que as variáveis são todas intervalares. Quanto à normalidade da distribuição destas variáveis verificou-se que, a grande maioria das variáveis em questão não obtiveram valores de assimetria e curtose dentro dos parâmetros exigidos (-1 e 1), os testes de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) e *Shapiro-Wilk* (S-W) tiveram resultados significativos (K-S <.05, S-W <.05) em quase todas as variáveis, o que leva a rejeitar a hipótese de a distribuição dos valores ser normal. Desta forma, como as variáveis não cumprem os pressupostos exigidos para a utilização de testes paramétricos, utilizou-se o teste de diferenças inter-sujeitos, não-paramétrico, de Mann-Whitney.

Tabela 4 – Diferenças ao nível do tipo de contrato

Variáveis	Permanentes	Temporários	U
	(n=89) Ordem Média	(n=52) Ordem Média	
Autonomia	73,79	66,23	2066,00
Significado_ Identidade	73,97	65,92	3444,00
Satisfação com o Desenvolvimento	65,62	80,21	1835,00*
Motivação Interna	69,54	73,49	2184,50
Satisfação Geral	69,96	72,79	2221,00

* $p < .05$

Não há diferenças significativas entre trabalhadores em regime de trabalho temporário e os trabalhadores permanentes ao nível da “**Identidade_Significado**” da tarefa, $U = 2050.00$, $p = .259$ e ao nível da “**Autonomia**”, $U = 2066.00$, $p = .288$, no que às características do posto de trabalho diz respeito.

No que concerne aos resultados laborais e pessoais, não há diferenças significativas entre trabalhadores em regime de trabalho temporário e os trabalhadores permanentes ao

nível da “**Motivação Interna**”, $U = 2184.50$, $p = .578$, nem ao nível da “**Satisfação Geral**”, $U = 2221.00$, $p = .690$. Contudo, há diferenças significativas entre trabalhadores em regime de trabalho temporário e os trabalhadores permanentes ao nível da “**Satisfação com o Desenvolvimento**”, $U = 1835.00$, $p = .040$. Os trabalhadores em regime de trabalho temporário relatam maior satisfação com o desenvolvimento do que os trabalhadores permanentes.

Discussão dos Resultados e Conclusão

Os resultados que foram apresentados ajudam na compreensão da percepção das características do posto assim como de resultados laborais e pessoais em função do tipo de contrato de trabalho.

Como se pode observar na secção dos resultados, todos os testes relataram ausência de diferenças significativas, com a exceção da variável “Satisfação com o desenvolvimento”, entre as variáveis em estudo e a variável moderadora, o regime de contrato de trabalho. Iniciar-se-á em seguida a discussão destes resultados com vista a procurar compreender a sua origem.

Começarei por explicar os motivos que poderão estar por detrás da existência de diferenças significativas entre trabalhadores a contrato temporário e permanentes ao nível da satisfação com o desenvolvimento. O teste de Mann-Whitney demonstrou que os trabalhadores temporários estão mais satisfeitos com as oportunidades de crescimento que a empresa lhe proporciona do que os trabalhadores permanentes. Este é um resultado que não era nada expectável. Seria esperado que os trabalhadores temporários experienciassem menos satisfação com o desenvolvimento do que os trabalhadores permanentes na medida em que os primeiros não têm planos de carreira ou oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa na medida em que tem um fim de contrato já estipulado. Por outro lado, os trabalhadores permanentes têm oportunidades de desenvolvimento e planos de carreira. A literatura ainda não prevê de uma forma concreta e específica esta diferença. No entanto, a explicação pode passar pelo contrato psicológico. Este refere-se à avaliação que o trabalhador faz sobre as obrigações recíprocas que existem entre si e a empresa (Rousseau, 1995). Para além das obrigações estabelecidas no contrato formal celebrado entre o trabalhador e a organização, cada indivíduo desenvolve a percepção subjetiva de que a organização lhe fez um conjunto de promessas de que lhe atribuirá um conjunto de benefícios em resposta às suas próprias atitudes e comportamentos face à organização (Rousseau, 1989). Desta prespetiva, há estudos que

apontam para uma percepção mais favorável do contrato psicológico por parte dos trabalhadores temporários quando comparados com os trabalhadores permanentes (Chambel & Castanheira, 2011). A explicação que é dada pela literatura para este acontecimento é a de que os trabalhadores temporários tinham menores expectativas acerca das ações da empresa utilizadora e, conseqüentemente, podiam ser menos exigentes na avaliação que dela faziam acerca do nível de cumprimento das suas obrigações (Guest, Mackenzie-Davey & Patch, 2003). Neste sentido se pode explicar o maior grau de satisfação com o desenvolvimento por parte dos trabalhadores temporários neste estudo. Dado esta ser vista como um “primeiro passo” para a entrada para os quadros da empresa e porque permite ao trabalhador ter um emprego, este assume uma posição de gratidão para com a empresa utilizadora pela oportunidade dada e sente-a como um desenvolvimento na sua carreira. Desta forma, estes estariam a ser menos exigentes para com a empresa utilizadora do que os trabalhadores permanentes que apresentam um grau de satisfação com o desenvolvimento menor devido, possivelmente, ao fato de estarem já há espera de mais por parte da empresa e sentirem, por algum motivo, que não existe mais o tal balanceamento entre aquilo que é o trabalho desenvolvido e a retribuição do seu trabalho.

Relativamente às variáveis “Significado_Identidade”, “Autonomia”, “Motivação Interna” e “Satisfação Geral” não foram encontradas diferenças entre os grupos em estudo. A literatura demonstra resultados semelhantes obtidos por outros autores. Por exemplo, De Witte & Näswall (2003) na sua análise sobre se trabalhadores temporários, oriundos de quatro países da Europa, procurou entender se a insegurança no trabalho estaria associada a uma redução na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. Concluiu que não havia associação entre o trabalho temporário e a redução da satisfação no trabalho nem no comprometimento organizacional. Chambel (2011) abordou a problemática do trabalho temporário do ponto de vista do *engagement*. O *engagement* pode ser descrito como sendo um estado cognitivo-afetivo positivo, persistente, relacionado com o trabalho e caracterizado pelo vigor e dedicação. O vigor traduz-se “em elevados níveis de energia e resistência mental, em desejo e capacidade de investir esforço no trabalho; a dedicação caracteriza-se por um sentido de relevância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio face ao trabalho” (Chambel, 2011, p. 61). Neste seu estudo a autora não observou diferenças entre trabalhadores temporários e permanentes ao nível da dedicação e vigor. Um dos motivos apontados para o sucedido é o fato de os trabalhadores temporários estarem há menos tempo na empresa que os trabalhadores permanentes e assim ser previsível que sofram menos desgaste no exercício do seu trabalho o que leva a desenvolverem menos burnout e a manter níveis mais elevados de *engagement* (Chambel, 2011). Dada a falta de literatura no âmbito da motivação em trabalhadores temporários, o estudo de Chambel

(2011) sobre o *engagement* apresenta-se como o mais próximo de se relacionar com os dados obtidos nesta investigação no âmbito da variável “Motivação Interna”.

Comparativamente com o trabalho permanente, existe a crença comum de que o trabalho temporário é sinónimo de emprego “péssimo” (Polivka, 1996). Porém, existem evidências empíricas de que *“quando as organizações tratam os trabalhadores contingentes [i.e. temporários] com respeito e não os vêem como periféricos, alguns trabalhadores contingentes terão uma elevada implicação com a organização, uma imagem positiva do seu contrato psicológico e poderão envolver-se em comportamentos de cidadania organizacional – como os trabalhadores permanentes.”* (Van Dyne & Ang, 1998, p. 701). A empresa que facultou a amostra deste estudo utiliza a mão de obra temporária para responder prontamente a flutuações imprevisíveis do mercado, nomeadamente no pedido dos seus clientes, conseguindo, com o recurso a estes trabalhadores, aumentar e diminuir rapidamente a sua força de trabalho. Quando o motivo para recorrer a trabalhadores temporários é assegurar flexibilidade face às oscilações do mercado, os trabalhadores são habitualmente integrados nas atividades core da empresa e partilham de tarefas idênticas às dos trabalhadores permanentes, tendo por isso necessidades idênticas de gestão, o que favorece condições de trabalho idênticas (Lautsch, 2002).

Por fim, as limitações deste estudo prenderam-se no fato de a amostra não ser heterogênia, isto é, apenas contemplar apenas uma organização e com isto apenas um ramo dos muitos ramos de trabalho que empregam trabalhadores temporários. Para além disto, dado este estudo apresentar um design correlacional, não é possível estabelecer relações de causa-efeito entre as variáveis tendo sido apenas possível inferir a existência ou não de diferenças entre a variável moderadora ao nível das variáveis do modelo das características do posto.

Serão pertinentes investigações futuras, de modo a replicar e alargar estes resultados. É extremamente necessário que se desenvolvam mais estudos, no sentido de explorar as perceções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores temporários. Na sequência da presente investigação, seria relevante procurar aprofundar os resultados obtidos, através da melhor compreensão das práticas de recursos humanos partilhadas pela agência e pelo cliente, de modo a avaliar a forma como algumas destas estratégias particulares de gestão podem influenciar as perceções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores temporários.

Referências Bibliográficas

- Abdel-Halim, A. A. (1979). Individual and interpersonal moderators of employee reactions to job characteristics: a reexamination. *Personnel Psychology*, 32, 121-137.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2000). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business management*, 32, 11-34.
- Catanzaro, D. (1997). Course enrichment and the job characteristics model. *Teaching of Psychology*, 24:2, 85-87.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2005). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology* 20, 3: 351 - 367.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Chambel, M. J. (2011). *Novos desafios para a GRH: o caso dos trabalhadores temporários*. Lisboa: Editora RH.
- Champoux, J. E., & Howard, P. D. (1989). Job design and work context reactions among medical technologists. *Journal of Applied Health*, 18, 177-187.
- CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies) (2011). *The agency work industry around the world*. Brussels: CIETT.
- De Witte, H. & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'subjective' job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 149-188.
- Dickson, E. K., & Lorenz, A. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: a preliminary investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management*.
- Dolado, J. J., Garcia—Serrano, C., & Jimeno, J. F. (2002). Drawing lessons from the boom of temporary jobs in Spain. *Economic Journal*, 112:721, 270-295.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the Job Diagnostic Survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-223.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1969). *Socio-technical systems*. London: F. E. Emery (Ed.), *Systems thinking*.

- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gardner, D. G, & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48–70.
- Guest, D., Mackenzie-Davey, K., & Patch, A. (2003). The psychological contracts, attitudes and behavior of workers on temporary and permanent contracts. *Management Centre Working Paper*, Londres: King's College.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- 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. (1976). Motivation through design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80 –92.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: standart and non-standart employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65, 256-278.
- Katerberg, R., Hom, P. W., & Hulin, C. L. (1979). Effects of job complexity on the reactions of part-time employees. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 17-332.
- Lautsch, B. A. (2002). Uncovering and explaining variance in the features and outcomes of contingent work. *Industrial & Labor Relations Review*, 56:1, 23-43.
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com o PASW statistics (ex- SPSS)*. Lisboa: ReportNumber, Lda.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM®SPSS®: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir (1ªed)*. Braga: Psiquilíbrios.

- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1980). Work design in the organization context. *Research in Organizational Behaviour*, 2, 247-278.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). Análise de dados para as ciências sociais: a complementaridade do SPSS. (4ª edi.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Polivka, A. E. (1996). Into contingent and alternative employment: by choice?. *Monthly Labor Review*, 119:10, 55-74.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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.
- Thakor, M. V., & Joshi, A. W. (2003). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58, 584-592.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). Industrial jobs and the worker. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41:6, 693-703.