

5
DM.
GALV/A.1

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO A APRESENTAR NO
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1993/95

CARACTERÍSTICAS DA TAREFA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

ANTÓNIA MARIA FARINHA GALVEIA

RESPONSÁVEL DE SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO: Prof. Doutor Correia
Jesuíno

ORIENTADOR DE DISSERTAÇÃO: Prof. Doutor Correia Jesuíno



Centro de Documentação do I.S.P.A.

Tel. 886 31 84

Reg. 9547

OS MEUS AGRADECIMENTOS AO
PROF. DOUTOR CORREIA JESUÍNO

INDICE

	PÁG.
1. INTRODUÇÃO	1
2. TEORIA DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	6
2.1. Validade do modelo de Hackman e Oldham	18
2.2. Limitações do modelo de Hackman e Oldham (1975;1976)	24
3. ALGUMAS VARIÁVEIS MODERADORAS DA RELAÇÃO CARACTERÍSTICAS DA TAREFA-SATISFAÇÃO NO TRABALHO E OUTRAS VARIÁVEIS RESULTADO	
3.1. Variáveis individuais	29
3.2. Variáveis organizacionais	34
3.3. Variáveis situacionais	35
4. A RELAÇÃO SATISFAÇÃO-PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍS- TICAS DA TAREFA	39
5. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO INTERNA	42
6. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	44
6.1. Conceito de satisfação no trabalho	45
6.2. Teorias de conteúdo da satisfação no trabalho	46
6.3. Consequências da satisfação no trabalho	50
7. APLICAÇÃO DO MODELO DE HACKMAN E OLDHAM A UMA EMPRESA DE TRANSPORTES	
7.1. Situação	51
7.2. Hipóteses	51
7.3. Método	
7.3.1. Sujeitos	<u>55</u>

7.3.2. Procedimento e Instrumento	56
8. RESULTADOS	62
9. DISCUSSÃO	84
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXO 1	
Questionário	
ANEXO 2	
Tratamento Estatístico	

1. INTRODUÇÃO

Uma das grandes influências na produtividade organizacional, é a qualidade da relação entre as pessoas que executam o trabalho, e o trabalho que elas realizam.

Segundo Hackman e Oldham (1980), existem vários factores em que se baseia a abordagem da mudança organizacional e pessoal:

- Muitas pessoas estão subutilizadas e sub-desafiadas no trabalho.

- As pessoas adaptam-se gradualmente ao estado de insatisfação com o trabalho, como tal as suas opiniões ácerca do grau de satisfação em relação a ele, são suspeitas.

É claro que, a relação pessoa-trabalho é a chave na compreensão da produtividade organizacional e da qualidade das experiências de trabalho dos empregados.

Para tal existem formas de adaptar as pessoas aos seus trabalhos através da selecção, colocação de pessoal e treino dos procedimentos, melhorar a selecção dos supervisores e treino das práticas e, para além disso, mudanças no contexto de trabalho.

Em relação a esta última, existem perspectivas divergentes, as abordagens tradicionais do design do trabalho

assumem que a maioria das pessoas, podem trabalhar produtivamente e eficientemente em trabalhos rotinizados e standardizados, as abordagens comportamentais sugerem por outro lado, que a eficácia do trabalho seria melhorada se os trabalhadores tivessem tarefas que não fossem simples e repetitivas mas, complexas, significativas e estimulantes.

Em meados deste século, tornou-se claro que existem numerosas dificuldades humanas com o design tradicional do trabalho, e os comportamentalistas concluíram que, a tendência para a simplificação do trabalho e rotinização foi ultrapassada. Começaram então a desenvolver abordagens alternativas do design do trabalho cujo objectivo comum é:

- desenhar o trabalho de forma que haja uma produtividade elevada, sem os custos humanos associados às abordagens tradicionais.

A Teoria das Características do Trabalho é uma das abordagens comportamentais do design do trabalho, centra-se nas características objectivas dos trabalhos e tem a sua origem nos estudos de Turner e Lawrence (1965, citado por Hackman e Oldham, 1980).

Hackman e Oldham (1975;1976) reviram a teoria das Características do Trabalho, enfatizando as formas da teoria ser mais vantajosa no redesenho das actividades de trabalho.

Esta teoria, é de grande utilidade no diagnóstico da pré-mudança dos sistemas de trabalho, e na avaliação pós-mudança, lida sómente com aspectos do trabalho que podem ser alterados para criar incentivos motivacionais positivos para os trabalhadores. Tal como a teoria da motivação-higiene de Herzberg, é uma teoria individual da motivação.

O objectivo deste estudo é avaliar as características das funções desempenhadas por motoristas de serviços públicos, trabalhadores da manutenção e controladores de tráfego de autocarros, e sua relação com o índice de satisfação no trabalho. Para tal foram escolhidos os profissionais pertencentes a três funções de uma empresa de transportes públicos.

A compreensão da natureza da relação entre satisfação no trabalho e comportamento no trabalho só é possível, se se compreender primeiro a natureza das emoções e sua relação com a acção.

Todos os teóricos do tema da emoção concordam que, em certo sentido as reacções afectivas individuais são dependentes de uma interacção entre a pessoa e o seu meio (Locke, 1976).

Hackman e Lawler (1971) concluíram que, as principais dimensões do trabalho (variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback), são forte e positivamente relacionadas

com a satisfação geral do trabalho e, com o grau com que os trabalhadores se sentem envolvidos no seu trabalho.

Concluíram também que, quando os trabalhos eram descritos como elevados nas dimensões básicas, a pressão para executar as tarefas com elevada qualidade era superior, assim como a motivação intrínseca, a eficácia global e a satisfação no trabalho. Sendo estes factores o motor de uma organização, julgo de todo o interesse ser feito um estudo desta natureza no sector dos transportes públicos.

A presente investigação inicia-se com uma revisão da origem da Teoria das Características do Trabalho, seguindo-se uma descrição detalhada do modelo de Hackman e Oldham, sobre o qual este estudo vai assentar. Focam-se também as limitações deste modelo teórico.

Seguidamente, são abordadas algumas variáveis moderadoras importantes na relação características da tarefa-satisfação no trabalho.

É feita também uma revisão teórica da satisfação no trabalho, conceito, teorias e consequências.

Na parte prática são explicados os objectivos do estudo, sendo depois apresentadas as hipóteses.

Seguidamente abordam-se várias questões metodológi-

cas, nomeadamente o método e os instrumentos utilizados, e por fim são apresentados e discutidos os resultados.

2. TEORIA DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Esta teoria tem as suas origens num estudo de Turner e Lawrence, 1965 (citado por Hackman e Oldham, 1980), que verifica a relação entre certos atributos objectivos das características das tarefas, e as reacções dos empregados ao seu trabalho.

Os atributos das tarefas estudados foram variedade do objecto, variedade motora, autonomia, interacção necessária, interacção opcional no trabalho, interacção opcional fora do trabalho, conhecimento e perícia e por fim responsabilidade (Turner e Lawrence, 1965, citado por Cooper, 1973).

Neste estudo defendiam a ideia que quanto mais elevada fosse a função nestes atributos mais satisfeito seria o trabalhador, para tal estudaram 47 funções industriais e a satisfação e assiduidade dos empregados.

A hipótese por eles colocada só teve confirmação nos trabalhadores de pequenas cidades, para os trabalhadores das grandes cidades a relação era negativa e o absentismo não era relacionado.

Concluíram que o meio cultural tinha influência na forma como os empregados reagem aos seus trabalhos.

Blood e Hulin (1967) concordam com esta pesquisa, no seu estudo demonstraram que o constructo - ALIENAÇÃO é útil

para estruturar as respostas dos trabalhadores.

Foi verificado que os trabalhadores que vivem em comunidades alienadas das normas da classe média, estruturam os seus trabalhos e as suas vidas de forma diferente, dos trabalhadores de comunidades com aderência às normas da classe média.

Sendo assim, os quadros de referência dos trabalhadores na comunidade, têm um papel significativo na estruturação das respostas dos trabalhadores.

Segundo um estudo de Hackman e Lawler (1971), as atitudes dos empregados e os comportamentos de trabalho estão directamente associados. Basearam-se em quatro características do trabalho: variedade, identidade da tarefa, autonomia e feedback.

Estes autores explicam o facto dos trabalhadores de diferentes meios culturais reagirem de forma diferente devido às diferentes necessidades pessoais de crescimento e desenvolvimento no trabalho. Quanto mais fortes forem estas necessidades maior a probabilidade dos indivíduos responderem positivamente a um trabalho elevado nas quatro dimensões centrais.

Lawler e Hall (1970), chegaram à conclusão que todas

as características do design do trabalho mostram relação significativa com a satisfação. Os factores de design por eles estudados, como sejam o nível de controlo que os cientistas têm no seu trabalho, a oportunidade de ser criativo, a oportunidade de usar capacidades e o nível de influência no trabalho, relacionam-se mais fortemente com a satisfação do que com o envolvimento ou a motivação intrínseca.

O esforço e a performance no trabalho estão mais fortemente relacionadas com a motivação e menos com a satisfação.

Os dados deste estudo sugerem que as características do trabalho percebidas, estão relacionadas com um elevado nível de necessidades de satisfação. Trabalhos que exigem um grande controle, uma oportunidade de ser criativo, e que são apropriados às capacidades dos trabalhadores, aparentemente são mais satisfatórios do que os trabalhos baixos nestas características.

Hackman e Oldham (1975; 1976) reviram a Teoria das Características do Trabalho no sentido do seu redesenho. O seu modelo especifica as condições sobre as quais os indivíduos se tornam internamente motivados para realizar eficazmente os seus trabalhos. Pode ser usado como base

conceptual para o diagnóstico do trabalho.

O modelo de Hackman e Oldham (1976) centra-se na interacção entre três classes de variáveis:

- Os estados psicológicos dos sujeitos devem estar presentes no comportamento de trabalho motivador a desenvolver.

- As características do trabalho podem criar estes estados psicológicos.

- Os atributos dos indivíduos determinam de que forma positiva a pessoa pode responder a um trabalho complexo e desafiante.

Segundo Fried e Ferris (1987) o modelo das características do trabalho de Hackman e Oldham (Fig.1), defende que trabalhos complexos ou enriquecidos estão associados com o aumento da satisfação, motivação e performance do trabalho.

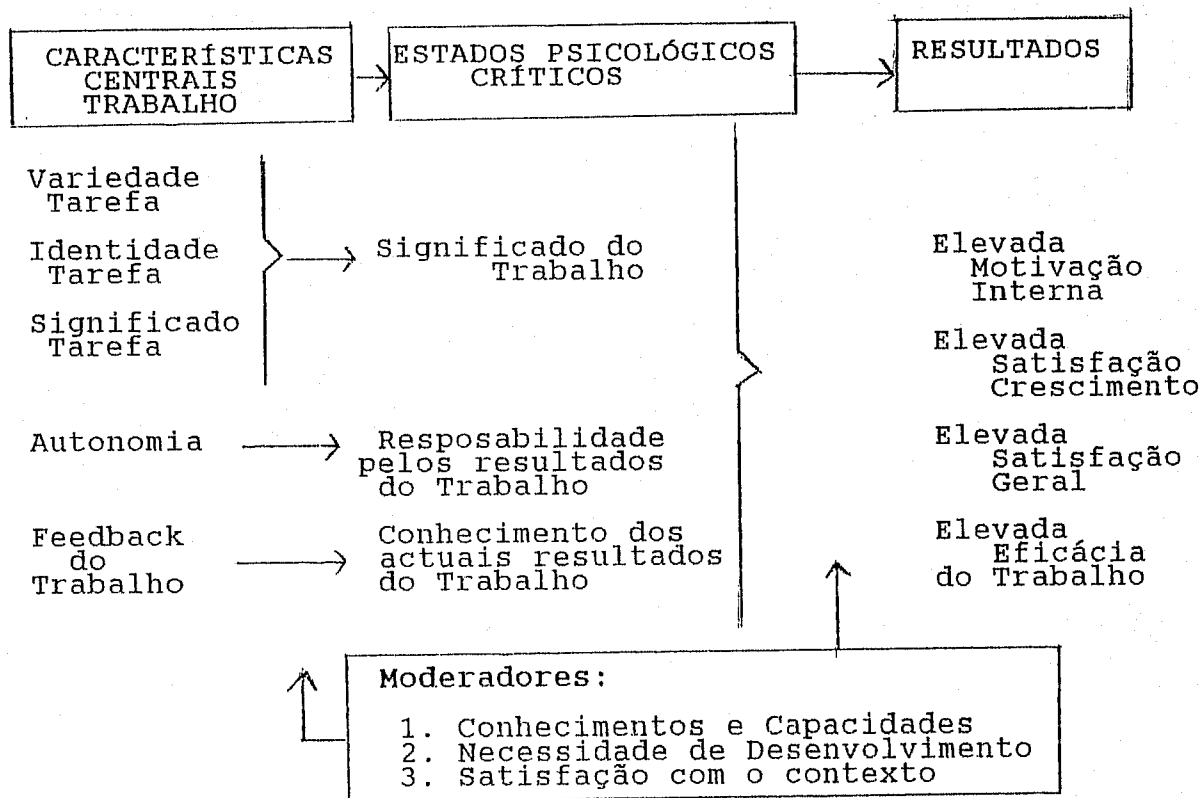


FIG. 1. Modelo das características do trabalho (Hackman e Oldham, 1980 p.90)

As cinco características centrais (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback do trabalho em si) influenciam três estados psicológicos críticos (significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimento dos actuais resultados do trabalho) que por sua vez afectam os resultados do trabalho (motivação interna do trabalho, satisfação com o crescimento, satisfação geral do trabalho, e eficácia do

trabalho).

Adicionalmente propõem três factores (crescimento do conhecimento e da capacidade, necessidade de desenvolvimento e satisfação com o contexto) como moderadores da relação características do trabalho - estados psicológicos críticos e da relação estados psicológicos críticos - resultados do trabalho.

Cada uma das grandes classes de variáveis do modelo é apresentada de seguida.

Segundo Hackman e Oldham (1975; 1976), os três estados psicológicos são definidos da seguinte forma:

Significado do trabalho:"O nível no qual o indivíduo vivência o trabalho como sendo geral, cheio de significado, precioso e importante".

Responsabilidade pelos resultados do trabalho:"O nível que o indivíduo sente de responsabilidade pelos resultados do trabalho"

Conhecimento dos resultados:"O nível que o indivíduo sabe e compreende como efectivamente realiza o trabalho".

Os mesmos autores definem as cinco características centrais da forma seguinte:

Variedade da tarefa: "O nível que um trabalho requiere de actividades variadas para executar as tarefas, envolvendo o uso de diferentes habilidades e talentos da pessoa".

Identidade da tarefa: "O nível que um trabalho requiere de execução duma parte identificável da tarefa, isto é fazer uma tarefa do princípio ao fim com um resultado visível."

Significado da tarefa: "O nível que um trabalho tem de impacto nas vidas de outras pessoas, estas pessoas estão na organização, ou no mundo duma maneira geral."

Autonomia: "O nível que um trabalho fornece de liberdade e independência na condução das tarefas e na determinação de procedimentos para o levar a cabo."

Feedback do trabalho: "O nível, no qual ao executar as tarefas requeridas pela sua função, o indivíduo recebe informação clara e directa ácerca da eficácia do seu trabalho".

O modelo de Hackman e Oldham diz-nos também que as cinco centrais características podem ser combinadas num índice único que nos dá o Score Potencial de Motivação (MPS), que reflecte o potencial global do trabalho para influenciar os sentimentos e comportamentos individuais. A fórmula do MPS é a seguinte:

$$\text{MPS} = \frac{\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}}{3 \text{ Tarefa Tarefa Tarefa}} * \text{Auto-nomia} * \text{Feed-back Trabalho}$$

O score potencial da motivação é elevado quando:

a) A função é elevada nas três características que determinam o significado do trabalho.

b) A função é elevada na autonomia.

c) A função é elevada no feedback.

Um score de zero na autonomia e no feedback reduz o MPS a zero.

Existem três características especialmente importantes na compreensão da forma como as pessoas respondem positivamente a trabalhos com elevado MPS, (Hackman e Oldham, 1980), e são identificadas como moderadoras:

Conhecimento e Capacidade: para trabalhos elevados no potencial da motivação, pessoas que têm conhecimentos e capacidade suficientes para realizar bem o seu trabalho, sentem afectos positivos como resultado das suas actividades. Mas as pessoas que não têm competência sentem-se infelizes e frustradas no trabalho.

Necessidade de desenvolvimento: afecta o modo como as

As pessoas reagem aos seus trabalhos de duas formas diferentes. As pessoas com elevada necessidade de desenvolvimento vivem os estados psicológicos mais fortemente quando os seus trabalhos são elevados no MPS, do que as pessoas com baixa necessidade de desenvolvimento.

Parece também que indivíduos com elevada necessidade de desenvolvimento respondem mais positivamente aos estados psicológicos do que os sujeitos com baixa necessidade de desenvolvimento.

Deste modo indivíduos com fortes necessidades de desenvolvimento respondem de uma forma mais positiva a trabalhos enriquecidos do que os sujeitos com baixas necessidades de desenvolvimento, que por sua vez não valorizam tanto esse facto ou o avaliam ameaçadoramente.

Satisfação com o contexto de trabalho: quando as propriedades motivacionais do trabalho são melhoradas a satisfação dos empregados com o contexto de trabalho (segurança no trabalho, salário, supervisão e colegas de trabalho) não aumenta e pode até declinar.

Isto acontece porque os indivíduos se podem tornar mais exigentes, podem achar-se mal pagos para as suas responsabilidades, ou as chefias não lhes dão autonomia necessária para o desempenho do seu trabalho agora enriquecido.

As variáveis resultado associadas com o potencial de motivação são (Hackman e Oldham, 1980):

- . Motivação interna
- . Satisfação com o crescimento
- . Satisfação geral
- . Eficácia do trabalho
- . Assiduidade.

Quando um trabalho é elevado no MPS os indivíduos têm oportunidades de aprender e crescer no trabalho, e expressam elevada satisfação geral.

É esperado que a eficácia, especialmente a qualidade do trabalho, seja elevada quando os trabalhos são elevados no potencial motivador.

Segundo Hackman, Pearce e Wolfe (1978) a performance do trabalho associa-se com mudanças no Score de Motivação Potencial (MPS), à medida que este aumenta a performance tende a melhorar para os empregados com elevadas necessidades de desenvolvimento, e a baixar para os que têm reduzidas necessidades de desenvolvimento.

A assiduidade melhora ou deteora-se, em consequência

do redesenho do trabalho, dependendo da competência dos empregados cujos trabalhos mudaram. As mudanças nos trabalhos que aumentam a motivação interna podem simultaneamente diminuir o absentismo para os empregados mais competentes e aumentá-lo para os menos competentes (Hackman e Oldham, 1980).

Hackman et al (1978) referem que mudança no MPS e mudança no nível de absentismo estão associadas sómente para indivíduos com elevadas necessidades de desenvolvimento (GNS) e essa associação é positiva, quanto mais elevado o MPS mais elevado o absentismo.

Segundo Hackman e Oldham (1980), o redesenho do trabalho não é uma panaceia para todos os problemas organizacionais. É uma estratégia de mudança útil para os resultados do trabalho de algumas pessoas, mas não para outras. É preciso ter cuidado e planear capazmente para que as mudanças sejam feitas de acordo com o tipo de trabalho, com as pessoas que o fazem e com o contexto organizacional no seu todo.

Wall e Clegg (1981) descrevem um projecto de pesquisa no redesenho do trabalho de grupo, em que o aumento na autonomia e identidade do grupo provoca um aumento da motivação interna, satisfação no trabalho, performance e

saúde mental, e uma redução na rotação do pessoal.

2.1. VALIDADE DO MODELO DE HACKMAN E OLDHAM

Wall et al (1978) referem que as predições do modelo de Hackman e Oldham da relação entre dimensões do trabalho e estados psicológicos críticos são suportadas na sua investigação, na qual concluíram que variedade da tarefa, identidade da tarefa e significado da tarefa estão mais fortemente relacionadas com o significado do trabalho do que com os outros dois estados psicológicos, a autonomia está mais fortemente associada com a responsabilidade, e o feedback com o conhecimento dos resultados.

Concluíram também que a relação entre estados psicológicos e variáveis resultado (satisfação geral, motivação interna para o trabalho, satisfação com o crescimento), está de acordo com o modelo.

Sendo assim os estados psicológicos críticos desempenham um papel na ligação causal entre dimensões centrais do trabalho e variáveis resultado. Significado do trabalho desempenha um importante papel causal, conhecimento dos resultados um papel insignificante e responsabilidade pelos resultados do trabalho situa-se entre os dois (Wall et al, 1978).

Para além disso existem importantes relações causais

não incluídas no modelo de Hackman e Oldham (1975;1976) entre as dimensões centrais do trabalho e as variáveis resultado, como sejam entre: variedade da tarefa-motivação interna no trabalho, variedade da tarefa-satisfação com o crescimento, significado da tarefa-satisfação geral, autonomia-satisfação geral, autonomia-satisfação com o crescimento, feedback do trabalho-motivação interna no trabalho, e feedback do trabalho-satisfação com o crescimento.

Helphingstine et al (1981) encontraram resultados semelhantes entre engenheiros industriais, verificaram fortes relações entre variedade da tarefa-motivação interna (.66) e satisfação com o crescimento (.48), identidade da tarefa e motivação interna (.43), autonomia e satisfação com o crescimento (.56), feedback do trabalho e satisfação com o crescimento (.46) e finalmente entre o Score de Motivação Potencial (MPS)-motivação interna (.54) e satisfação com o crescimento (.56).

No entanto a relação esperada do MPS com a satisfação geral não foi encontrada.

Wall et al (1978) referem também que a motivação interna no trabalho parece ser uma forte candidata a ser incluída como estado psicológico crítico.

A validade do modelo de Hackman e Oldham foi também

avaliada numa revisão de 200 estudos relevantes do modelo (Fried e Ferris, 1987), nestes estudos as características do trabalho medidas tendem a mostrar uma relação moderada com os resultados psicológicos. O feedback do trabalho tem a relação mais forte com a satisfação global do trabalho; a autonomia é a mais fortemente relacionada com a satisfação com o crescimento; e a variedade da tarefa tem a relação mais forte com a motivação interna no trabalho.

As características do trabalho, segundo Fried e Ferris (1987), parecem mostrar mais fraca relação com a performance no trabalho e com o absentismo, Orpen (1979) também verificou que o enriquecimento destas características não têm qualquer efeito significativo na performance e produtividade, mas reduzem o absentismo e turnover.

Os resultados de Fried e Ferris (1987), concedem um suporte à relação entre características do trabalho e respostas dos empregados, sugeridas pelo modelo das características do trabalho.

Verifica-se um efeito mediador dos estados psicológicos críticos na relação entre características do trabalho-resultados do trabalho. As correlações entre estados psicológicos críticos-resultados psicológicos são geralmente mais fortes que características do trabalho-resultados

psicológicos, tal como o modelo refere, embora a última relação exista.

O mesmo não se verifica em relação à performance individual, onde as características do trabalho podem ter um efeito directo embora fraco.

Hackman et al (1978) e Orpen (1979) chegaram à conclusão que o aumento do Score de Motivação Potencial (MPS), nos grupos cujo trabalho foi enriquecido leva a um aumento da satisfação geral e motivação interna no trabalho.

Hackman et al (1978) também verificaram que o aumento do MPS, provoca um aumento na satisfação com o crescimento não se verificando alterações em relação à satisfação com o contexto de trabalho (segurança no trabalho, salário, supervisores e colegas).

Parece que quando um trabalho é enriquecido motivacionalmente, para pessoas que não se importam com a satisfação com o crescimento, pode aumentar a insatisfação com o salário dum trabalho mais complexo e desafiante.

Os resultados da pesquisa de Fried e Ferris (1987), tendem a confirmar o modelo de Hackman e Oldham (1975;1976) no que se refere à multidimensionalidade do trabalho, embora haja um número de estudos seus que não confirmam a existência

das cinco dimensões que o modelo prediz, mas uma solução de três factores sendo eles, identidade da tarefa, feedback do trabalho e uma única dimensão que colapsa variedade da tarefa, significado da tarefa e autonomia num único factor (Fried e Ferris, 1986).

Os dados da pesquisa de Fried e Ferris (1987) sugerem a possibilidade de reduzir o número de estados psicológicos críticos, integrando significado do trabalho e responsabilidade pelos resultados do trabalho numa única dimensão.

O feedback do trabalho parece afectar os três estados psicológicos críticos e não só o conhecimento dos resultados, logo o desenvolvimento desta característica beneficia a organização mais do que qualquer outra característica, pois está associada com todas as medidas psicológicas e comportamentais.

Os efeitos moderadores são largamente artificiais, embora pareça evidente que a GNS modera a relação características do trabalho-performance do trabalho.

As variáveis contextuais (sistema de recompensas, políticas de gestão), são potencialmente facilitadoras em relação à influência das características do trabalho na performance dos empregados (não na satisfação ou na motivação).

Umstot, Bell e Mitchell (1976) realizaram uma investigação experimental dum modelo integrado de design no trabalho, conciliando o modelo de Hackman e Oldham (1975) com o de Locke, 1968 (citado por Umstot et al, 1976).

Os resultados da sua pesquisa indicam que o enriquecimento do trabalho tem um impacto na satisfação no trabalho, mas pouco efeito na produtividade, enquanto que a definição de objectivos tem um maior impacto na produtividade que na satisfação no trabalho.

Verificaram que, indivíduos trabalhando em actividades pouco enriquecidas e com elevados objectivos percebem os seus trabalhos como sendo elevados no feedback, variedade da tarefa e MPS. Aparentemente, a mera presença de objectivos torna os seus trabalhos mais interessantes e desafiantes e assim mais satisfatórios.

Concluiu-se assim que, o enriquecimento do trabalho e o estabelecimento de objectivos podem ser combinados podendo ter efeitos benéficos, gerando satisfação e produtividade em simultâneo.

2.2. LIMITAÇÕES DO MODELO DE HACKMAN E OLDHAM (1975; 1976)

Segundo Hackman e Oldham (1980) este modelo tem pontos fracos que se traduzem em várias vertentes.

Em relação aos efeitos moderadores dos "Conhecimentos" e "Capacidades", não foram sistematicamente testados e são poucos os estudos que remeteram a satisfação com o contexto como moderadora da relação características do trabalho-resultados.

A variável "Necessidade de Desenvolvimento" foi aceite por alguns estudos como moderadora, mas outros houve que obtiveram resultados opostos.

Foram propostas outras variáveis individuais como moderadoras alternativas à "Necessidade de Desenvolvimento", tais como necessidade de realização, alienação das normas de trabalho da classe média (Blood e Hulin, 1967), valores de trabalho intrínsecos versus extrínsecos.

Foi descoberto também que as ligações entre características do trabalho e os estados psicológicos não são claras tal como o modelo sugere.

O factor da independência entre as características do trabalho não é de forma alguma evidente, pois os trabalhos que são elevados numa característica muitas vezes são eleva-

dos nas outras. Por exemplo variedade da tarefa e autonomia estão especialmente associadas em muitas organizações, estas intercorrelações entre as características do trabalho podem difundir os seus efeitos nos estados psicológicos.

A fórmula multiplicativa do Score de Motivação Potencial (MPS), fica comprometida quando isto acontece, e será mais adequado o potencial de motivação obtido pela soma dos scores (Fried e Ferris, 1987; Hackman e Oldham, 1980).

Em relação ao conceito de feedback, existe uma certa deficiência, não se verificando na mesma função acordo em relação ao nível de feedback recebido.

Outro ponto referido por Hackman e Oldham (1980) é a questão do modelo não diferenciar entre propriedades das tarefas objectivas ou percebidas, não se sabendo também se os benefícios motivacionais do trabalho enriquecido derivam primariamente das primeiras ou das segundas.

Roberts e Glick (1981) referem um problema relacionado com a análise de dados recolhidos para estudar este modelo, é o método de variância comum nas variáveis dependentes e independentes. Isto acontece porque, todos os dados usados são recolhidos usando um único questionário. Para além disso, conjuntos de variáveis tais como GNS, MPS e estados psicológicos são apresentados de forma semelhante.

Sendo assim, correlações entre variáveis apresentadas de forma semelhante e entre variáveis do mesmo questionário são maiores, do que correlações envolvendo métodos múltiplos.

Perante estes problemas, as variáveis deverão ser avaliadas por métodos independentes, para aumentar o seu poder explicativo.

Hackman e Oldham (1980), referem grande dificuldade na obtenção de dados dignos de confiança em relação à avaliação dos postos de trabalho e reacções das pessoas aos mesmos. Qualquer observador da situação de trabalho - gestor, trabalhador ou observador desinteressado - coloca vários tipos de distorsão no que vê, e apreende da realidade que o rodeia.

Só utilizando metodologias múltiplas, envolvendo dados de observadores variados, se podem tentar ultrapassar as distorsões sistemática nas conclusões dos estudos efectuados.

Se um estudo de um posto de trabalho foi efectuado através do uso de um questionário, deve ser complementado com informação obtida através de entrevistas com os trabalhadores, e com pessoas não directamente envolvidas no trabalho.

Idealmente, devem ser utilizados métodos múltiplos (questionários, entrevistas, observações) e observadores

múltiplos (trabalhadores, supervisores, membros do staff, consultores externos).

Se os resultados obtidos desta variedade de métodos forem consistentes, podemos acreditar com segurança que eles reflectem o fenómeno estudado, se tal não acontecer deve-se tentar explorar através de entrevistas e observações adicionais os pontos de desacordo e possíveis razões para a não concordância.

Roberts e Glick (1981) fizeram uma revisão de 80 estudos empíricos ácerca da abordagem do design da tarefa, e concluíram que, pouco progresso foi feito desde o desenvolvimento original do modelo.

Alguns estudos sugerem que, mudar as características das tarefas pode ser benéfico para as organizações por causa do efeito destas mudanças nas percepções das tarefas e na satisfação no trabalho.

As pesquisas efectuadas fornecem no entanto poucas evidências ácerca da forma como mudar as tarefas, e estas mudanças por sua vez, têm influências diversificadas nas pessoas.

As variáveis moderadoras são frequentemente assumidas como causa da relação tarefa-resposta, existem no entanto

pesquisas que não conseguiram demonstrar causalidade e fornecem sómente evidências mínimas para as associações tarefa-moderadores-resposta.

Não houve concordância se um score global de complexidade do trabalho, é desejável, e qual a estratégia combinatória a usar.

O método de variância comum, aumentou sem dúvida as relações entre percepções das dimensões das tarefas, MPS, GNS e satisfação.

A maioria das pesquisas nesta área, só analisa relações entre cognições e conseqüentemente não se dirige inteiramente à abordagem das características do trabalho.

3. ALGUMAS VARIÁVEIS MODERADORAS DA RELAÇÃO CARACTERÍSTICAS DA TAREFA - SATISFAÇÃO NO TRABALHO, E OUTRAS VARIÁVEIS RESULTADO

3.1. Variáveis Individuais

Vários estudos chegaram à conclusão que as necessidades individuais (nomeadamente de desenvolvimento) moderam a relação características do trabalho - satisfação no trabalho (Hackman e Lawler, 1971; Cooper, 1973; Wanous, 1974; Hackman e Oldham, 1975;1976; Umstot, Bell e Mitchell, 1976; Hackman, Pearce e Wolfe, 1978; Katz, 1978; Orpen, 1979; Jackson, Paul e Wall, 1981).

Hackman e Lawler (1971) concluíram que as principais dimensões do trabalho (variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback), são forte e positivamente relacionadas com a satisfação geral do trabalho e com o grau com que os empregados se sentem envolvidos no seu trabalho.

Confirmaram no seu estudo que quando os trabalhos eram descritos como sendo elevados nas quatro dimensões básicas, as pressões para tomar responsabilidade pessoal pelo trabalho e para fazê-lo com elevada qualidade, são mais elevadas, assim como a motivação intrínseca, a eficácia global e a satisfação no trabalho.

O seu estudo demonstrou que os indivíduos com elevado nível de necessidades de satisfação respondem mais positivamente a trabalhos com nível elevado nas dimensões centrais, do que os indivíduos que têm fracas necessidades.

Estas descobertas ajustam-se às de Turner e Lawrence (1965, citado por Hackman e Oldham 1980), e às de Hulin e Blood (1968).

Cooper (1973) refere que os indivíduos diferem no seu interesse pelo trabalho, e estas diferenças exercem importantes efeitos moderadores na relação entre as quatro dimensões da tarefa (variedade física, variedade da perícia, estrutura dos objectivos e transformações) e as variáveis dependentes do comportamento de trabalho (performance, satisfação, absentismo e turnover).

Wanous (1974) no seu estudo também chegou à conclusão que os indivíduos com elevado nível de necessidades, são os que apresentam correlações mais significativas entre características do trabalho e satisfação no trabalho.

Umstot, Bell e Mitchell (1976) concordando com estes autores referem que as necessidades de desenvolvimento moderam a relação existente entre o Score de Motivação Potencial (MPS) e a satisfação no trabalho.

Oldham, Hackman e Pearce (1976) concluíram que, as

necessidades individuais de crescimento moderam a relação entre características do trabalho e resultados do trabalho (performance, salário corrigido pela antiguidade, motivação interna), isto é empregados com elevadas necessidades de satisfação com o crescimento no trabalho, desempenham melhor as suas tarefas em trabalhos com elevado potencial motivador do que empregados com baixas necessidades de tal satisfação.

Para empregados com elevadas necessidades de desenvolvimento, a relação entre MPS e resultados do trabalho, é substancialmente mais elevada do que a mesma relação para todos os empregados da mesma amostra.

A correlação MPS-resultados do trabalho é maior para indivíduos satisfeitos com o contexto de trabalho (remuneração, segurança no trabalho, relação com os colegas e supervisores) do que para os insatisfeitos.

Quando os empregados estão satisfeitos com o contexto de trabalho e têm fortes necessidades de crescimento a relação MPS- resultados do trabalho é forte e positiva, sendo o efeito moderador um pouco menos acentuado no que se refere à motivação interna.

Se o indivíduo tem baixas necessidades de desenvolvimento e insatisfação com o contexto de trabalho, um trabalho complexo tem um efeito adverso na performance dessa

pessoa, verificando-se uma relação negativa entre as duas variáveis.

Oldham, Hackman e Pearce (1976) acham que um trabalho desafiante para estes indivíduos está fora das suas necessidades, e por isso reagem bem a trabalhos simples e rotineiros, os quais conseguem realizar satisfatoriamente, ficando com energia para utilizar no relacionamento com o contexto de trabalho insatisfatório.

A influência moderadora da antiguidade da função e necessidades de desenvolvimento (GNS), na relação características da tarefa (variedade, identidade, significado, autonomia e feedback) satisfação no trabalho, foi estudada por Katz (1978) tendo chegado à conclusão que ambas as variáveis têm um efeito moderador na relação mas em condições específicas. Isto é, entre os zero e os três meses de antiguidade a satisfação relaciona-se positivamente com o significado da tarefa e feedback do trabalho e negativamente com a autonomia.

Entre um e três anos de antiguidade os empregados reagem positivamente em termos de satisfação em relação às características da tarefa, e também em relação à performance e turnover. Com dez ou mais anos de antiguidade, a satisfação não se relaciona com as dimensões da tarefa, e tem uma re-

lação positiva com a performance.

Os empregados que possuem elevadas necessidades de desenvolvimento (GNS), são significativamente mais reactivos para algumas dimensões da tarefa até três anos de antiguidade, do que os que têm baixas necessidades de desenvolvimento, esta variável tem assim um efeito moderador da relação características da tarefa-satisfação no trabalho.

Segundo Katz (1978) os seus dados parecem sugerir que a rotação no trabalho, pode ajudar os empregados a passarem dum estágio não reactivo às características da tarefa (mais de dez anos na função), para um reactivo (um a três anos na função).

Segundo Hackman, Pearce e Wolfe (1978) a relação entre mudança no Score de Motivação Potencial (MPS) e mudança na satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna no trabalho, é mais forte para os indivíduos com elevadas necessidades desenvolvimento (GNS), do que para aqueles cujas necessidades são baixas.

Não foram obtidos efeitos moderadores sistemáticos para a satisfação com o contexto de trabalho, o que significa que a satisfação com o contexto não é geralmente afectada pelas mudanças nas propriedades motivacionais dos trabalhos.

Estes resultados são contrários aos de Orpen (1979),

que obteve um efeito moderador para a satisfação com o contexto na relação características da tarefa-satisfação no trabalho.

3.2. Variáveis Organizacionais

Dunham (1977) num estudo feito com executivos duma organização comercial identificou a **especialidade funcional** como uma variável que modera a relação entre o conjunto das cinco características da tarefa, e as respostas afectivas a essa mesma tarefa, sendo o efeito de moderação mais acentuado em relação à variável resposta, satisfação com o tipo de trabalho.

O efeito de moderação mais forte ocorre em relação à variável autonomia, e o menos significativo ocorre com a identidade da tarefa.

Análises feitas com oito grupos de especialidade funcional sugerem que os grupos com baixa relação características da tarefa - resposta afectiva, diferem dos outros em aspectos importantes como seja trabalharem com linhas de produto onde não estão bem estabelecidos os líderes nos seus campos, terem produtos de baixa predictibilidade de consumo, revelarem uma certa instabilidade do mercado.

O estudo de Dunham veio acentuar a necessidade dos

modelos teóricos de resposta ao design da tarefa terem em consideração as características do meio onde tem lugar a realização da tarefa.

3.3 Variáveis Situacionais

O'Reilly e Caldwell (1979) num estudo de laboratório averiguaram o impacto do design objectivo da tarefa, e da influência da informação, na determinação das percepções das características da tarefa e da satisfação do trabalho.

Os sujeitos que desempenhavam uma tarefa enriquecida expressam elevados níveis de satisfação geral com o crescimento, em relação aos de tarefa não enriquecida.

Os sujeitos que realizam uma tarefa não enriquecida com pistas de informação que sugerem que o trabalho é enriquecido expressam mais elevada satisfação (com a remuneração e crescimento), do que aqueles que trabalham numa tarefa enriquecida com pistas de informação contrárias (não enriquecidas).

Em termos de satisfação no trabalho, as dimensões objectivas do design do trabalho, têm um pequeno impacto em relação à influência da informação.

Cerca de 40% da satisfação global, e 20% da satisfação com a remuneração e da satisfação com o crescimento,

são atribuíveis ao efeito das pistas de informação.

Os resultados sugerem, que em certa medida as características do trabalho podem ser realidades construídas socialmente, sendo assim as normas sociais podem operar nas características do trabalho transmitidas por pistas de informação.

Uma pesquisa que vem na sequência da de O'Reilly e Caldwell (1979), é a de White e Mitchell (1979) em que se propõem investigar os efeitos das pistas sociais e enriquecimento do trabalho, na percepção do trabalho, ambiguidade do trabalho e produtividade.

Os resultados sugerem que o uso de informação social varia na percepção de diferentes características da tarefa.

A informação objectiva é a fonte primária de percepções da identidade da tarefa, autonomia no trabalho e significado da tarefa, mas a informação social (comentários dos colegas de trabalho) são a fonte primária das percepções da variedade da tarefa. Isto talvez se deva ao facto desta última característica ser a menos objectiva.

Sendo assim os trabalhadores usam tanto as propriedades físicas da tarefa, como as pistas sociais dos colegas de trabalho, na formação das percepções acerca do enriquecimento do trabalho e da ambiguidade do trabalho.

Para além disso as pessoas que recebem pistas sociais positivas, estão mais satisfeitas e mais produtivas, do que as pessoas que recebem pistas sociais negativas dos colegas de trabalho.

A satisfação no trabalho e a produtividade são significativamente afectadas pelas pistas sociais, mas não afectadas pelo enriquecimento do trabalho (White e Mitchell, 1979).

Estes resultados são incongruentes com o modelo teórico descrito por Hackman e Oldham (1975;1976) e com as evidências empíricas referidas por (Pierce e Dunham, 1976; Umstot, Bell e Mitchell,1976), e enquadram-se no âmbito da Teoria do Processamento Social da Informação.

Segundo White e Mitchell (1979), as pistas sociais e o suporte dos colegas de trabalho podem ser tão importantes como o enriquecimento do trabalho, e é importante explorar os aspectos da interacção social relacionados com a tarefa.

Salancik e Pfeffer (1978) levantam um dado número de críticas, em que questionam se as características do trabalho são realidades fixas ou se serão construídas socialmente. Isto é, as características do trabalho podem ser definidas através dum conjunto de pistas de informação acerca da forma com os outros percebem o trabalho.

As atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho podem reflectir a influência normativa e de informação dos outros.

4. A RELAÇÃO SATISFAÇÃO-PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA TAREFA

Segundo um estudo de O'Reilly et al (1980) foi defendido que a satisfação geral resulta provavelmente de diferentes avaliações das características do trabalho, e não é o design do trabalho que conduz a diferenças na satisfação. Os trabalhadores que estão mais satisfeitos descrevem os seus trabalhos como mais motivadores, tendo mais autonomia, mais variedade da tarefa e fornecendo mais feedback.

A relação mais forte encontrada foi com as dimensões da tarefa menos "objectivas" como sejam identidade da tarefa, feedback e significado da tarefa, estas são as dimensões mais susceptíveis de distorsão perceptiva.

Estes resultados são consistentes com a construção social das características da tarefa proposta por Salancik e Pfeffer (1978).

Aspectos da satisfação do trabalho foram descobertos estarem fortemente relacionados com características da tarefa percebidas, Caldwell e O'Reilly (1982).

Estudantes instruídos para se imaginarem como satisfeitos descrevem um trabalho como tendo mais variedade, autonomia, identidade e feedback do que os indivíduos instruídos

para se imaginarem como insatisfeitos.

A satisfação geral é altamente correlacionada com todas as percepções da tarefa: significado, identidade, variedade, feedback e autonomia (Caldwell e O'Reilly, 1982; Orpen, 1979).

A satisfação com a promoção é positivamente associada com as percepções do aumento da autonomia, e a satisfação com a supervisão é relacionada com o aumento da percepção do feedback (Caldwell e O'Reilly, 1982).

Os autores foram convincentes em afirmar que a satisfação individual influencia a forma como se percebe o trabalho.

Tal como Caldwell e O'Reilly (1982), James e Tetrick (1986) sustentam que a relação existente entre satisfação no trabalho e percepções do trabalho é uma relação causal, baseada no facto de que determinados níveis de afecto podem causar nos indivíduos uma selectividade, ou uma redefinição de pistas situacionais no processo cognitivo, ou por outro lado leva-os a reestruturar cognições de forma a serem consistentes com as suas crenças e expectativas, ácerca do trabalho ser ou não satisfatório.

Duas décadas de pesquisa no design do trabalho foi baseada na ideia das características do trabalho afectarem a

satisfação, estas pesquisas questionam a ordem da causalidade.

5. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO INTERNA

Os resultados da pesquisa de Oldham (1976) mostram que os indivíduos que percebem os seus trabalhos como elevados nas cinco características da tarefa (autonomia, variedade, feedback, significado e identidade), vivenciam uma motivação interna elevada quando estão satisfeitos com a supervisão e os colegas de trabalho e quando têm elevadas necessidades de satisfação com o crescimento. Quando estas satisfações são baixas as características do trabalho parecem conduzir menos directamente a uma motivação interna elevada, do que se depreende que a satisfação com o crescimento, com a supervisão e com os colegas de trabalho moderam a relação características da tarefa-motivação interna.

Outra variável moderadora desta relação é a necessidade de desenvolvimento (GNS).

A motivação interna no trabalho é um preditor exacto da performance mas não do absentismo, que parece depender mais da forma como os empregados percebem o número e o tipo de recompensas.

Face aos resultados de Oldham (1976) antes de qualquer programa de redesenho do trabalho é essencial

considerar o estado das necessidades do empregado, assim como as características do trabalho no qual está colocado.

Para maximizar a eficácia dos trabalhos, os que têm elevado nível de necessidades de satisfação com o crescimento devem ser colocados nos trabalhos mais complexos ou em trabalhos que vão ser enriquecidos.

Outros potenciais moderadores, da relação características do trabalho-motivação interna, a serem estudados são o clima organizacional, a estrutura da organização, os sistemas de pagamento e feedback (Oldham, 1976).

6. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Locke (1976) existem duas escolas no estudo da satisfação no trabalho:

A Escola Física-Económica, que enfatiza o papel das condições físicas do trabalho e do salário. Os maiores defensores são Taylor e a maioria dos investigadores Americanos de 1920.

E a Escola Social ou das relações Humanas que se inicia em 1930 e enfatiza o papel da boa supervisão, dos grupos de trabalho coesos e das relações de amizade empregados - supervisores. Os defensores são os investigadores de Hawthorne e mais recentemente sociólogos industriais e os investigadores do Estado de Michigan e Ohio.

"Um trabalho não é uma entidade mas uma interrelação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, incentivos e recompensas. Uma compreensão das atitudes face ao trabalho requiere que o trabalho seja analisado em termos dos seus elementos constituintes" (Locke, 1976, p.1301).

As dimensões do trabalho estudadas ao longo das investigações já feitas são as seguintes (Locke, 1976).

TRABALHO - interesse intrínseco, variedade, oportunidade de aprender, dificuldade, montante, oportunidade

de sucesso, controlo do ritmo e métodos.

SALÁRIO - montante, equidade, método de pagamento.

PROMOÇÕES - oportunidades, honestidade.

RECONHECIMENTO

BENEFÍCIOS - pensões, médicos, férias pagas, ausências por ano.

CONDIÇÕES DE TRABALHO - horas, descanso, pausas, equipamento, temperatura, ventilação, humidade, localização.

SUPERVISÃO - estilo e influência, técnica, relações humanas, habilidade administrativa.

COLEGAS DE TRABALHO - competência, ajuda, amizade.

COMPANHIA E GESTÃO - pagamentos, políticas benéficas.

6.1. CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser defenida como uma reacção emocional positiva resultando da avaliação dum trabalho.

O conceito de satisfação no trabalho relaciona-se com o conceito de moral e envolvimento no trabalho, sendo a moral mais orientada para o futuro enquanto que a satisfação é mais orientada para o presente e passado.

A moral pode ser vista como causa da satisfação no

trabalho, a pessoa que realiza as suas metas de trabalho deve sentir mais confiança no futuro do que outra que não as atinge.

A satisfação no trabalho deve ser distinguida do envolvimento no trabalho (Lodahl e Kejner, 1965 citado por Locke, 1976).

Uma pessoa envolvida no seu trabalho leva-o a sério e preocupa-se mentalmente com ele. Sendo assim uma pessoa altamente envolvida, sente-se extremamente satisfeita com ele, enquanto uma pessoa não envolvida tem reacções emocionais menos extremas para as mesmas experiências de trabalho.

6.2. TEORIAS DE CONTEÚDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Todas as teorias da emoção concordam que as reacções afectivas individuais são dependentes da interacção entre a pessoa e o seu meio.

Alguns autores dizem que estas reacções dependem:

- a) Expectativas
- b) Necessidades (físicas, psicológicas)
- c) Valores
- d) Conflitos entre necessidades e valores

Existem duas grandes teorias que se enquadram na

alínea b):

- Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.

- Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

Maslow (1954, 1970 citado por Locke, 1976) considera que o homem tem cinco categorias básicas de necessidades: fisiológicas, de segurança, pertença, reconhecimento e estima e auto-actualização.

A teoria argumenta que há uma hierarquia nestas necessidades e só quando as de ordem inferior estão satisfeitas, emergem as de ordem superior.

Locke (1976) refere que as críticas principais a fazer a esta teoria, são a falta de prova da existência das necessidades citadas, a má defenição do conceito de auto-actualização, a confusão entre necessidades e valores e acções e desejos.

Herzberg (1966;1976 citado por Hackman e Oldham, 1980) diz-nos que os determinantes primários da satisfação são factores intrínsecos ao trabalho - reconhecimento, realização, responsabilidade, progresso , e crescimento pessoal na competência, estes factores são chamados motivadores porque os empregados estão motivados para os obter.

A insatisfação é causada por factores higiénicos que

são extrínsecos ao trabalho - políticas da empresa, práticas de supervisão, planos de pagamento e condições de trabalho.

Deste modo, mudanças que partem unicamente dos factores higiénicos não devem conduzir a um aumento da motivação dos empregados.

Herzberg (1966, citado por Locke, 1976) defende que há duas classes de necessidades humanas separadas e não relacionadas: necessidades físicas e necessidades psicológicas.

Estes dois conjuntos de necessidades operam de formas diferentes, as necessidades físicas funcionam segundo o princípio de redução da tensão, quando frustradas produzem desconforto. Por outro lado a necessidade de crescimento (necessidade psicológica), motiva a acção só no sentido positivo, conseguir satisfazer esta necessidade dá prazer, mas se ela falhar não dá desprazer.

As críticas apontadas por Locke (1976) à teoria de Herzberg são as seguintes:

- Dicotomia corpo/mente não justificada pelo autor.
- Unidireccionalidade da forma como as necessidades operam, pouco justificada.
- Falta de paralelismo entre necessidades humanas e

os factores de motivação e higiene.

- Os resultados obtidos podem advir do fenómeno da defensividade dos empregados.

- O uso de dados de frequências.

- Negação das diferenças individuais em relação às fontes de satisfação e insatisfação.

Em suma, a teoria de Herzberg chama a atenção para o facto do trabalho em si ser um factor importante na motivação e satisfação dos empregados.

Estes modelos teóricos enquadram-se num conjunto mais vasto dos modelos de satisfação de necessidades, os quais referem que as atitudes para o trabalho, e a motivação resultam da correspondência entre necessidades do indivíduo e as características do trabalho. Se a pessoa está satisfeita com o trabalho é porque o trabalho tem características compatíveis com as suas necessidades. As características do trabalho são consideradas um estímulo que provocam uma atitude do indivíduo (Salancik e Pfeffer, 1977).

Os modelos de satisfação das necessidades, recomendam a selecção dos indivíduos com necessidades apropriadas para as características do trabalho, ou de outra forma desenhar os trabalhos que têm características satisfatórias para as necessidades dos indivíduos, através de programas de

enriquecimento do trabalho e ampliação do trabalho.

Existem assim, um conjunto de estratégias para gerir as atitudes para o trabalho, como sejam o redesenho ou mudança de posto de trabalho e alteração do contexto de trabalho (Salancik e Pfeffer, 1977).

Segundo os autores anteriormente referidos, os modelos de satisfação das necessidades negam um importante potencial humano - a adaptabilidade, a capacidade criativa para o indivíduo lidar com o seu meio, construindo formas de tornar o contexto mais satisfatório. Os indivíduos são assim incapazes de perceberem o seu meio de forma a criar a sua própria satisfação.

6.3. CONSEQUÊNCIAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

"A satisfação no trabalho traz uma variedade de consequências para o indivíduo, pode afectar a sua atitude para a vida, para a família, para si mesmo. Pode afectar a sua saúde física e a sua longevidade.

A satisfação no trabalho relaciona-se também com a saúde mental e com a capacidade de adaptação, desempenha um papel causal no absentismo e turnover. No entanto a satisfação não tem efeito directo na produtividade" (Locke, 1976, p.1334).

7. APLICAÇÃO DO MODELO DE HACKMAN E OLDHAM A UMA EMPRESA DE TRANSPORTES

7.1. Situação

O objectivo do presente estudo é avaliar as características das funções desempenhadas por motoristas de serviços públicos, trabalhadores da manutenção e controladores de tráfego de autocarros, e sua relação com o índice de satisfação no trabalho.

Para este estudo foi escolhida a estação de autocarros da Musgueira, pertencente à Companhia Carris de Ferro de Lisboa.

O interesse deste estudo revela-se de particular importância, na medida em que nos pode ajudar a redesenhar os postos de trabalho, com vista a uma maior adaptação e produtividade dos seus trabalhadores.

7.2. Hipóteses

Tendo em conta que as funções de controlador, motorista e trabalhador da manutenção se distribuem possivelmente ao longo de um contínuo em termos de grau de enriquecimento das tarefas, procurou-se averiguar em que medida tal se verifica utilizando para o efeito as variáveis

H5: A satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna são superiores no grupo dos controladores do que no grupo dos trabalhadores da manutenção.

H6: A satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna são superiores no grupo dos motoristas do que no grupo dos trabalhadores da manutenção.

Foram colocadas as seguintes hipóteses em relação à totalidade dos sujeitos em estudo.

H7: Com o aumento do enriquecimento das tarefas, há um aumento da satisfação geral do trabalho. Esta hipótese baseia-se nos resultados de Hackman e Lawler (1971), Wall et al (1978) e no modelo teórico de Hackman e Oldham (1975;1976).

H8: Com o aumento do enriquecimento das tarefas há um aumento da satisfação com o crescimento. Esta hipótese baseia-se nos resultados de Helphingstine et al (1981), Wall et al (1978) e no modelo teórico de Hackman e Oldham (1975;1976).

H9: Com o aumento do enriquecimento das tarefas, há um aumento da motivação interna. Esta hipótese baseia-se nos resultados de Wall et al (1978), Helphingstine et al (1981) e no modelo teórico de Hackman e Oldham (1975;1976).

H10: Com o aumento do Score de Motivação Potencial (MPS), há um aumento da satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna. Esta hipótese baseia-se nos resultados de Hackman et al (1978), Orpen (1979), Helphingstine et al (1981) e no modelo teórico de Hackman e Oldham (1975;1976).

7.3. Método

7.3.1. Sujeitos

A amostra examinada é constituída por 77 motoristas de serviços públicos, 19 trabalhadores da manutenção e 8 controladores de tráfego, escolhidos proporcionalmente e aleatoriamente do total, isto é foram seleccionados 15% do total de indivíduos de cada função , o que perfaz um conjunto de 104 sujeitos, todos do sexo masculino.

	N	Antiguidade (anos)	Idade (anos)	Estado civil	Nível de Escolaridade
Motoristas	77	15-20 (28,6%)	40-45 (28,6%)	casado (94,8%)	primário (63,6%)
Manutenção	19	15-20 (31,6%)	35-40 (26,3%)	casado (84,2%)	primário (52,6%)
Controladores	8	0-20 (100%)	44-60 (87,5%)	casado (100%)	primário (62,5%)
Total	104	15-20 (29%)	40-45 (26%)	casado (95%)	primário (62%)

QUADRO Nº1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como se verifica no quadro nº1, os trabalhadores que foram objecto de estudo distribuem-se com maior frequência pelas seguintes características:

Idade compreendida entre 40-45 anos (26% dos indivíduos), sendo os trabalhadores da manutenção mais jovens e os controladores mais idosos.

Estado civil - casado (95% dos sujeitos).

O nível de escolaridade situa-se na instrução primária (62% dos sujeitos), com o ciclo preparatório (19% dos sujeitos), com o 9º ano de escolaridade (14% dos sujeitos) e com o 12º ano de escolaridade (5% dos sujeitos).

A antiguidade da função desempenhada fica compreendida entre os 15-20 anos (29% dos sujeitos).

7.3.2. Procedimento e Instrumento

A metodologia que foi seguida para a concretização deste estudo foi a seguinte.

Foi traduzida a Job Diagnostic Survey (JDS), com excepção da 6ª e 7ª partes, após o que foi feita uma pré-aplicação a um grupo de seis indivíduos, sendo reformuladas algumas questões menos perceptíveis, considerando-se então pronta para aplicação.

Foi pedida autorização às chefias, e explicado qual o objectivo do estudo.

Seguidamente foi feita a aplicação do instrumento a grupos de cinco indivíduos em ambiente calmo e privado.

A JDS tem a sua origem nas metodologias desenvolvidas por Turner e Lawrence (1965, citado por Hackman e Oldham, 1980) e por Hackman e Lawler (1971).

Hackman e Oldham (1974;1975) desenvolveram a JDS para

medir as facetas do trabalho que estavam presentes no seu modelo das características do trabalho.

A JDS fornece medidas das seguintes dimensões:

- Variedade da tarefa
- Identidade da tarefa
- Significado da tarefa
- Autonomia
- Feedback do trabalho por si próprio
- Feedback dos colegas e supervisores
- Relacionamento com os outros

Os scores destas dimensões são obtidos dos itens das duas primeiras partes do instrumento.

Na 3ª e 5ª partes são medidos:

- O significado do trabalho
- A responsabilidade do trabalho
- O conhecimento dos resultados do trabalho
- A satisfação geral
- A motivação interna no trabalho
- A satisfação com o crescimento no trabalho

Na 4ª parte é avaliada a satisfação com o contexto de trabalho:

- A satisfação com a segurança
- A satisfação com a remuneração
- A satisfação com os colegas de trabalho
- A satisfação com a supervisão

Na 6ª e 7ª partes, que não foram aplicadas neste

estudo é avaliada uma variável moderadora, a necessidade de desenvolvimento individual (GNS).

As respostas às questões do inquérito são dadas numa escala de Likert de 7 pontos.

Nesta investigação foi calculado o coeficiente de fidelidade da escala total aplicada (anexo 2 page76), cujo valor é de (.77), revelando-se um instrumento de elevada garantia nas suas medições.

Foram calculados também, os coeficientes das várias dimensões avaliadas que foram os seguintes:

Identidade da tarefa - (.72), (page 85)

Significado da tarefa - (.70), (page 89)

Feedback dos agentes - (-.14), (page 93)

Significado do trabalho - (.46), (page 97)

Responsabilidade pelos resultados do trabalho - (.60)
(page 101)

Satisfação geral - (.72), (page 105)

Satisfação com a supervisão - (.89), (page 109)

Estes valores revelam que todas estas dimensões, excepto significado do trabalho, possuem uma elevada garantia nas suas medições, em relação ao feedback dos agentes esta escala não merece confiança nos seus resultados.

Não foi possível calcular a fidelidade de variedade da tarefa, autonomia, feedback do trabalho, motivação

interna, satisfação com o crescimento, satisfação com o salário e satisfação com os colegas de trabalho, por estas dimensões terem um número de itens insuficiente para ser feito esse cálculo.

A análise dos questionários foi feita da seguinte forma.

O tratamento da informação recolhida obedeceu a duas etapas, a primeira foi feita com base na chave seguinte:

Variedade da Tarefa: média dos itens

1ª parte: #4

2ª parte: #1
#5-8 (de forma que a diferença
seja sempre positiva)

Identidade da Tarefa: média dos itens

1ª parte: #3

2ª parte: #11
#3-8

Significado da Tarefa: média dos itens

1ª parte: #5

2ª parte: #8
#14-8

Autonomia: média dos itens

1ª parte: #2

2ª parte: #13
#9-8

Feedback do trabalho por si próprio: média dos
itens

1ª parte: #7

2ª parte: #4
#12-8

Feedback dos colegas e supervisores: média dos
itens

1ª parte: #6

2ª parte: #10

#7-8

Relacionamento com os outros: média dos itens

1ª parte: #1

2ª parte: #2

#6-8

Significado do trabalho: média dos itens

3ª parte: #7

#4-8

5ª parte: #6

#3-8

Responsabilidade do trabalho: média dos itens

3ª parte: #8, #12, #15

#1-8

5ª parte: #4, #7

Conhecimento dos resultados: média dos itens

3ª parte: #5

#11-8

5ª parte: #5

#10-8

Satisfação geral: média dos itens

3ª parte: #3, #13

#9-8

5ª parte: #2

#8-8

Motivação interna do trabalho: média dos itens

3ª parte: #2, #6, #10

#14-8

5ª parte: #1, #9

Satisfação com o crescimento: média dos items
4ª parte: #3, #6, #10, #13

Satisfação com a segurança no trabalho: média
dos items
4ª parte: #1, #11

Satisfação com a remuneração: média dos items
4ª parte: #2, #9

Satisfação com os colegas de trabalho: média
dos items
4ª parte: #4, #7, #12

Satisfação com a supervisão: média dos items
4ª parte: #5, #8, #14

A 2ª etapa do tratamento da informação recolhida foi
o tratamento informático no programa Statistica.

8. RESULTADOS

Foi feita uma análise factorial dos itens do questionário por grupos de variáveis:

- 1º grupo - Características do Trabalho
- 2º grupo - Estados Psicológicos Críticos
- 3º grupo - Resultados afectivos
- 4º grupo - Satisfação com o contexto

<u>Factores</u> <u>Quesitos</u>	I	II	III	IV	V	VI	VII
2	.63						
6	.79						
10	.57						
16	.72						
4		.84					
8		.62					
19		.78					
7			.80				
15			-.50				
18			.84				
14				.63			
17				.73			
20				.60			
5					-.67		
13					.80		
3						.72	
21						.79	
12							.74
Eigenvalues	3.29	2.33	2.16	1.63	1,36	1.30	1.13
Variância Explicada %	15.7	11.1	10.3	7.8	6.5	6.2	5.4

* Saturações de $\pm .50$ foram usadas para definir os factor

QUADRO Nº2: ANÁLISE FACTORIAL DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Análise factorial das Características do Trabalho
(Quadro nº2)

O primeiro factor é saturado pelos itens 2, 6, 10, e 16, a variância explicada por este factor é de 3,29 ou seja 15,7% da variância total.

A este factor foi dado o nome de significado da tarefa, esta variável tem sempre uma vertente de impacto do trabalho nos outros, apresenta uma mistura com a variável relacionamento com os outros (item 2 e 10).

O segundo factor é saturado pelos itens 4, 8, e 19, a variância explicada é de 2,33 ou seja 11,1% da variância total, a este factor foi dado o nome de identidade da tarefa.

O terceiro factor é saturado pelos itens 7, 15, e 18, a variância explicada é de 2,16 ou seja 10,3% da variância total, a este factor foi dado o nome de feedback dos agentes.

O quarto factor é saturado pelos itens 14, 17, e 20, a variância explicada é de 1,63 ou seja 7,8% da variância total.

Este factor foi eliminado porque apresenta uma mistura de relacionamento com os outros, autonomia e feedback do trabalho.

O quinto factor é saturado pelos itens 5 e 13, a variância explicada é de 1,36 ou seja 6,5% da variância

total, a este factor foi dado o nome de variedade da tarefa.

O sexto factor é saturado pelos items 3 e 21, a variância explicada é de 1,30 ou seja 6,2% da variância total, a este factor foi dado o nome de autonomia.

O sétimo factor é saturado por um único item, que é o 12, a variância explicada é de 1,13 ou seja 5,4% da variância total, este factor foi chamado feedback do trabalho.

<u>Factores</u> <u>Quesitos</u>	I	II	III
27	.58		
34	.56		
37	.72		
58	.68		
55		.74	
56		.63	
57		.52	
26			.52
33			.73
54			.57
Eigenvalues	2.27	1.96	1.54
Variância Explicada %	16.2	14,0	11,0

QUADRO N°3: ANÁLISE FACTORIAL DOS ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS

Análise factorial dos Estados Psicológicos Críticos

(Quadro nº3)

O primeiro factor é saturado pelos itens 27, 34, 37, e 58, a variância explicada por este factor é de 2,27 ou seja 16,2% da variância total, a este factor foi chamado de responsabilidade pelos resultados do trabalho.

O segundo factor é saturado pelos itens 55, 56, e 57, a variância explicada é de 1,96 ou seja 14,0% da variância total.

Este factor foi eliminado porque apresenta uma mistura de responsabilidade pelos resultados do trabalho, conhecimento dos resultados e significado do trabalho.

O terceiro factor é saturado pelos itens 26, 33 e 54, a variância explicada é de 1,54 isto é 11% da variância total, este factor foi chamado de significado do trabalho.

<u>Factores</u> <u>Quesitos</u>	I	II	III
25	.83		
28	.63		
35	.82		
43	.55		
24		.56	
60		.54	
47			.57
Eigenvalues	2.94	1.58	1.36
Variância Explicada %	19.6	10.5	9,1

QUADRO Nº4: ANÁLISE FACTORIAL DOS RESULTADOS AFECTIVOS

Análise factorial dos resultados afectivos

(Quadro nº4)

O primeiro factor é saturado pelos itens 25,28, 35, e 43, a variância explicada é de 2,94 ou seja 19,6% da variância total, a este factor foi dado o nome de satisfação geral.

O segundo factor é saturado pelos itens 24 e 60, a variância explicada é de 1,58 ou seja 10,5% da variância total, este factor foi chamado de motivação interna.

O terceiro factor é saturado apenas por um item, o nº 47 cuja variância explicada é de 1,36 ou seja 9,1% da variância total.

Este factor foi chamado de satisfação com o crescimento.

<u>Factores</u> <u>Quesitos</u>	I	II	III
42	.84		
45	.90		
51	.91		
44		.84	
49		.85	
39			.87
46			.87
Eigenvalues	3.24	1.62	1.38
Variância Explicada %	32.4	16,2	13,8

QUADRO nº5: ANÁLISE FACTORIAL DA SATISFAÇÃO COM O CONTEXTO

Análise factorial da satisfação com o contexto
(Quadro nº5)

Nesta análise pedi a extracção de quatro factores, mas apenas três foram extraídos.

O primeiro factor é saturado pelos itens 42, 45, e 51, a variância explicada é de 3,24 ou seja 32,4% da variância total, a este factor foi dado o nome de satisfação com a supervisão.

O segundo factor é saturado pelos itens 44 e 49, a variância explicada é de 1,62 ou seja 16,2% da variância total, este factor foi chamado de satisfação com os colegas de trabalho.

O terceiro factor é saturado pelos itens 39 e 46, cuja variância explicada é de 1,38 ou seja 13,8% da variância total, este factor foi chamado de satisfação com o salário.

O quarto factor não foi extraído pelo que desaparece a variável segurança no trabalho, talvez se deva este facto à ambiguidade dos itens, um refere-se à segurança das tarefas o outro à segurança do emprego, como posto de trabalho assegurado.

VARIÁVEIS	Motor. Portug.		Control. Portug.		Trabal. Serv. Americ.		Trabal. Manut. Portug.		Trabal. Bancada Americ.	
	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP	\bar{X}	DP
Variedade Tarefa	4.40	1.2	5.25	1.5	5.0	1.4	4.8	1.0	4.2	1.2
Identidade Tarefa	6.29	.80	6.08	.77	4,7	1.2	5.9	1.3	4.5	1.3
Significado Tarefa	5.88	.93	5.56	.65	5.7	1.0	3.9	1.7	5.8	1.2
Autonomia	4.63	1.5	6.25	1.1	5.0	1.2	5.1	1.9	4.6	1.1
Feedback Trabalho	5.95	1.1	5.63	1.1	5.1	1.2	5.4	1.3	4.4	1.3
Feedback Agentes	3.54	1.0	3.13	.94	3.8	1.6	3.5	.86	4.2	1.4
MPS	153.7	62	194.9	43.7	152	70	133.1	65.4	110	57
Signifi- cado Trabalho	2.45*	.89	1.71*	.38	5.2	1.1	2.3*	.53	5.3	1.0
Respon- sabilidade Resultados Trabalho	5.29	1.1	6.25	.38	5.6	.86	5.7	.77	5.4	.89
Satisfação Geral	6.08	.89	6.59*	.38	4.6	1.2	5.6	.89	4.7	1.1
Motivação Interna	5.76	.91	5.63	.52	5.7	.76	5.8	.81	5.5	.91
Satisfação Crescimento	4,51	1.7	5.63	1.5	4.9	1.4	5.5	1.7	4.4	1.2
Satisfação Remuneração	2.45	1.4	2.56	1.7	4.1	1.5	1.4*	.76	4.4	1.6

Legenda:

Motor-> Motorista
Portug-> Português
Control-> Controladores
Trabal-> Trabalhadores
Serv-> Serviços
Americ-> Americanos
Manut-> Manutenção

* Diferença entre dados normativos e os do estudo feito
> 2 --> Discrepante.

Diferença < 1 --> Não discrepante.

QUADRO Nº 6: COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS E DESVIOS PADRÕES DESTE ESTUDO, COM DADOS NORMATIVOS PARA A POPULAÇÃO AMERICANA.

Comparando os resultados médios obtidos nas várias dimensões avaliadas pelo questionário em anexo, com os valores normativos da JDS dum estudo feito nos EUA (Oldham, Hackman e Stepina 1979, citado por Hackman e Oldham 1980, p.317) obteve-se o quadro nº 6.

Confrontando as médias do grupo dos motoristas, com os dados normativos dos trabalhadores dos serviços verificou-se que apenas existe um valor inferior discrepante dos dados normativos, referentes ao significado do trabalho, todas as outras dimensões têm valores semelhantes aos obtidos no estudo feito nos EUA, não havendo nenhum valor discrepante.

No grupo dos controladores verifica-se o mesmo em relação ao significado do trabalho que apresenta, um valor inferior discrepante dos dados normativos, assim como a satisfação geral do trabalho, todas as outras dimensões têm valores semelhantes aos obtidos no estudo feito nos EUA, não havendo nenhum valor discrepante.

Em relação ao Score de Motivação Potencial (MPS), observa-se que os motoristas apresentam um valor médio inferior (média=153,7, desvio padrão=62) ao dos controladores, (média=194,9, desvio padrão=43,7) mas mais próximo dos valores Americanos (média=152, desvio padrão=70).

Comparando as médias do grupo dos trabalhadores da manutenção, com os dados normativos dos trabalhadores de bancada, verifica-se que a variável significado do trabalho se apresenta também neste grupo, tal como nos outros dois com um valor inferior discrepante dos dados normativos, assim como a variável satisfação com a remuneração.

No Score de Motivação Potencial (MPS), tal como o grupo dos controladores, os trabalhadores da manutenção, apresentam valores bastante superiores (média=133,1, desvio padrão=65,4) aos dos trabalhadores de bancada Americanos (média=110, desvio padrão=57).

Variáveis	Df	F	p
Variedade Tarefa	2	2.27147	.108406
Identidade Tarefa	2	1.13106	.326743
Significado Tarefa	2*	24.58688*	.000000*
Autonomia	2*	4.17778*	.018062*
Feedback Trabalho	2	2.21415	.114523
Satisfação Geral	2*	3.72161*	.027575*
Satisfação Crescimento	2*	3.73926*	.027125*
Motivação Interna	2	.12450	.883073

* Os resultados marcados são significativos ao nível $p < .05000$

QUADRO Nº 7: ANÁLISE DE VARIÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E VARIÁVEIS RESULTADO

	Motoristas \bar{X} = 4.3961	Manutenção \bar{X} = 4.7632	Controladores \bar{X} = 5.2500
Motoristas		.493643	.165762
Manutenção	.493643		.631354
Controladores	.165762	.631354	

Quadro nº8-a) Variedade da tarefa

	Motoristas \bar{X} = 6.2857	Manutenção \bar{X} = 5.9474	Controladores \bar{X} = 6.0833
Motoristas		.353868	.836723
Manutenção	.353868		.939344
Controladores	.836723	.939344	

Quadro nº8-b) Identidade da Tarefa

	Motoristas \bar{X} = 5.8799	Manutenção \bar{X} = 3.9211	Controladores \bar{X} = 5.5625
Motoristas		.000000*	.736528
Manutenção	.000000*		.002472*
Controladores	.736528	.002472*	

Quadro nº8-c) Significado da tarefa

	Motoristas \bar{X} = 4.6299	Manutenção \bar{X} = 5.0526	Controladores \bar{X} = 6.2500
Motoristas		.570408	.022456*
Manutenção	.570408		.192866
Controladores	.022456*	.192866	

Quadro nº8-d) Autonomia

	Motoristas $\bar{X} = 5.9481$	Manutenção $\bar{X} = 5.3684$	Controladores $\bar{X} = 5.6250$
Motoristas		.129786	.735750
Manutenção	.129786		.860189
Controladores	.735750	.860189	

Quadro nº8-e) Feedback do Trabalho

	Motoristas $\bar{X} = 6.0812$	Manutenção $\bar{X} = 5.6447$	Controladores $\bar{X} = 6.5938$
Motoristas		.148197	.283515
Manutenção	.148197		.037284*
Controladores	.283515	.037284*	

Quadro nº 8-f) Satisfação geral

	Motoristas $\bar{X} = 4.5065$	Manutenção $\bar{X} = 5.5263$	Controladores $\bar{X} = 5.6250$
Motoristas		.072937	.219977
Manutenção	.072937		.990749
Controladores	.219977	.990749	

Quadro nº 8-g) Satisfação com o crescimento

	Motoristas $\bar{X}= 5.7857$	Manutenção $\bar{X}= 5.7632$	Controladores $\bar{X}= 5.6250$
Motoristas		.994880	.883573
Manutenção	.994880		.931373
Controladores	.883573	.931373	

Quadro nº 8-h) Motivação Interna

* As diferenças assinaladas são significativas ao nível de $p < .05000$

QUADRO Nº 8: ANÁLISE DAS DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E VARIÁVEIS RESULTADO, ATRAVÉS DO TESTE DE SHEFFÉ.

H1: As tarefas dos controladores são mais enriquecidas do que as tarefas dos motoristas.

Da análise de variância do quadro nº7 verifica-se a existência, em relação ao significado da tarefa, de diferenças altamente significativas entre os três grupos estudados, para as médias apresentadas obteve-se um $F=24,6$ com um valor de significância de .000000, mas ao fazer-se o teste de significância de Scheffé (quadro nº 8-c), observa-se que apesar do significado da tarefa ser superior nos motoristas a diferença não é significativa.

Em relação à variável autonomia, também se verificou

a existência de diferenças significativas entre os grupos, para as médias apresentadas obteve-se um $F=4,18$ e um $p=.018062$, após o teste de significância de Scheffé (quadro nº8-d), observa-se que a autonomia é significativamente superior no grupo dos controladores, $P=.022453$.

Em relação à variedade da tarefa, identidade da tarefa e feedback do trabalho, não existem diferenças significativas entre os três grupos estudados, pelo que H1 é aceite parcialmente.

H2: As tarefas dos controladores são mais enriquecidas do que as tarefas dos trabalhadores da manutenção.

Da análise de variância do quadro nº7, verifica-se que em relação à autonomia existem diferenças significativas entre os três grupos estudados, para as médias apresentadas obteve-se um $F=4,18$ com um $p=.018062$, mas ao fazer-se o teste de significância (quadro nº8-d), observa-se que embora a autonomia seja superior no grupo dos controladores tal como hipotetisámos, ela não é significativamente superior à dos trabalhadores da manutenção.

Em relação ao significado da tarefa verificou-se que

existem diferenças altamente significativas entre os três grupos estudados, para as médias apresentadas obteve-se um $F=24,6$ com um valor de significância de .000000. Ao fazer-se o teste de significância (quadro nº 8-c), obteve-se um $p=.002472$ o que nos indica que o significado da tarefa nos controladores é significativamente superior ao dos trabalhadores da manutenção.

Em relação à variedade da tarefa, identidade da tarefa e feedback do trabalho não existem diferenças significativas entre os três grupos estudados, pelo que H2 é parcialmente aceite.

H3: As tarefas dos motoristas são mais enriquecidas do que as tarefas dos trabalhadores da manutenção.

Da análise de variância do quadro nº 7, tal como foi já referido existem diferenças significativas em relação à autonomia entre os três grupos estudados, mas ao fazer-se o teste de significância de Scheffé (quadro nº 8-d), observa-se que além da autonomia ser superior nos trabalhadores da manutenção, ela não é significativa em relação ao grupo dos motoristas.

Da mesma análise de variância concluiu-se que existem diferenças altamente significativas entre os três grupos

estudados em relação ao significado da tarefa, para as médias apresentadas obteve-se um $F=24,6$ com um $p=.000000$.

Ao fazer-se o teste de significância (quadro nº8-c), obteve-se um $p=.000000$ o que nos indica que o significado da tarefa nos motoristas é significativamente superior ao dos trabalhadores da manutenção.

Não se verificaram diferenças significativas em relação às restantes características da tarefa, pelo que H3 é parcialmente aceite.

H4: A satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna são superiores no grupo dos controladores do que no grupo dos motoristas.

Da análise de variância do quadro nº7 verifica-se que existem diferenças significativas entre os três grupos estudados em relação à satisfação geral, para as médias apresentadas obteve-se um $F=3,72$ com um valor de significância de $.027575$. Após o teste de significância de Sheffé (quadro nº8-f), verifica-se que apesar da satisfação geral ser superior nos controladores, a diferença não é significativa.

Verifica-se também, a existência de diferenças

significativas entre os três grupos estudados em relação à satisfação com o crescimento, para as médias apresentadas obteve-se um $F=3,74$ com um $p=.027125$, mas ao fazer-se o teste de significância de Sheffé (quadro nº8-g) apesar da satisfação com o crescimento ser superior no grupo dos controladores, essa superioridade não é significativa.

Em relação à motivação interna, da análise de variância do quadro nº7, verifica-se que não existem diferenças significativas entre os três grupos estudados.

Face a estes resultados a H4 é infirmada.

H5: A satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna são superiores no grupo dos controladores do que no grupo dos trabalhadores da manutenção.

Da análise de variância do quadro nº7 verifica-se que existem diferenças significativas entre os três grupos estudados em relação à satisfação geral, para as médias apresentadas obteve-se um $F=3,72$ com um valor de significância de $.027575$.

Após ter sido feito o teste de significância (quadro nº8-f) obteve-se um $p=.037284$, que nos indica que a satisfação geral nos controladores é significativamente

superior à dos trabalhadores da manutenção.

Em relação à satisfação com o crescimento apesar de existirem diferenças significativas entre os três grupos estudados, já referidas anteriormente, ao fazer-se o teste de significância de Scheffé (quadro nº8-g), verifica-se que a superioridade dos controladores em relação aos trabalhadores da manutenção não é significativa.

Verificou-se também a não existência de diferenças significativas entre os três grupos estudados em relação à motivação interna.

Face a estes resultados H5 é parcialmente aceite.

H6: A satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna são superiores no grupo dos motoristas do que no dos trabalhadores da manutenção.

Da análise de variância do quadro nº7, tal como foi referido anteriormente, existem diferenças significativas entre os três grupos estudados em relação à satisfação geral, para as médias apresentadas obteve-se um $F=3,72$ com um valor de significância de .027575.

Após ter sido feito o teste de significância (quadro nº8-f) verifica-se que, apesar da satisfação geral ser superior no grupo dos motoristas, não é significativa a

diferença.

Em relação à satisfação com o crescimento existem diferenças significativas entre os três grupos estudados, tal como já foi referido, mas após ter sido feito o teste de significância (quadro nº8-g), verifica-se que a satisfação com o crescimento é superior nos trabalhadores da manutenção mas não de uma forma significativa.

Não existem diferenças significativas entre os três grupos estudados em relação à motivação interna. Face a isto H6 é infirmada.

<u>Variáveis</u> <u>Resultado</u>	Satisfação Geral	Satisfação Crescimento	Motivação Interna
<u>Caract.</u> <u>Trabalho</u>			
Variedade Tarefa	.25*	.09	.07
Identidade Tarefa	.16	.25*	.20*
Significado Tarefa	.20*	-.11	.09
Autonomia	.28*	.43*	.10
Feedback Trabalho	.31*	-.05	.24*
MPS	.43*	.30*	.24*

* As correlações assinaladas são significativas ao nível $p < .05000$

QUADRO Nº9: ANÁLISE DOS COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E VARIÁVEIS RESULTADO

VD \ VI	Variedade Tarefa	Identidade Tarefa	Significado Tarefa	Autonomia	Feedback traba	R ²	p
Satisfação Geral	.250*	-.068*	.191*	.307*	.277*	.223	<.000057
Satisfação Crescimento	.009*	.243*	-.090*	.378*	-.085*	.199	<.365249
Motivação Interna	.041*	.103*	.019*	.096*	.205*	.038	<.000001

* Os valores assinalados são coeficientes Beta.

QUADRO Nº 10: ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA ENTRE CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO E VARIÁVEIS RESULTADO.

H7: Com o aumento do enriquecimento das tarefas, há um aumento da satisfação geral do trabalho.

Correlacionaram-se as variáveis características da tarefa e satisfação geral (quadro nº9) verificando-se uma relação significativa, para o nível de significância de (.05), entre variedade da tarefa - satisfação geral (.25), significado da tarefa - satisfação geral (.20), autonomia - satisfação geral (.28) e entre feedback do trabalho - satisfação geral (.31). Verificou-se também que não existe nenhuma relação significativa, para um nível de significância de (.05), entre identidade da tarefa e satisfação geral do trabalho.

Da análise de regressão (quadro nº10) feita entre as

cinco características da tarefa e satisfação geral, verifica-se que a variável autonomia tem o maior impacto sobre satisfação geral porque tem um coeficiente de regressão standardizado mais elevado (.307), sendo seguida de feedback do trabalho (.277), variedade da tarefa (.250), significado da tarefa (.191) e por fim identidade da tarefa é a que tem o menor impacto sendo este negativo (-.068).

Observa-se que as cinco características da tarefa explicam 22,3% da variância da satisfação geral.

Face a estes resultados H7 é parcialmente aceite.

H8: Com o aumento do enriquecimento das tarefas há um aumento da satisfação com o crescimento.

Correlacionaram-se as variáveis características da tarefa e satisfação com o crescimento (quadro nº9), verificando-se uma relação significativa entre identidade da tarefa e satisfação com o crescimento (.25), e entre autonomia e satisfação com o crescimento (.43), para o nível de significância de (.05).

Não se verificou qualquer relação significativa, para o mesmo nível de significância, entre significado da tarefa, variedade da tarefa, feedback do trabalho e satisfação com o

crescimento.

Da análise de regressão (quadro nº 10) feita entre as cinco características da tarefa e satisfação com o crescimento, verifica-se que a variável autonomia tem o maior impacto sobre satisfação com o crescimento porque tem um coeficiente de regressão standardizado de (.378), sendo seguida de identidade da tarefa (.243), variedade da tarefa (.009) e por fim ambas com impacto negativo, significado da tarefa (-.090) e feedback do trabalho (-.085).

As cinco características da tarefa explicam 19,9% da variância de satisfação com o crescimento.

Face aos resultados obtidos H8 é parcialmente aceite.

H9: Com o aumento do enriquecimento das tarefas, há um aumento da motivação interna.

Correlacionaram-se as variáveis características da tarefa e motivação interna (quadro nº 9), verificando-se uma relação significativa entre identidade da tarefa e motivação interna (.20) e entre feedback do trabalho e motivação interna (.24), para um nível de significância de (.05).

Não se verificou qualquer relação significativa para o mesmo nível, entre variedade da tarefa, significado da

tarefa, autonomia e motivação interna.

Da análise de regressão (quadro nº10) feita entre as cinco características da tarefa e a motivação interna, verifica-se que a variável feedback do trabalho tem o maior impacto sobre motivação interna com um coeficiente beta de (.205), sendo seguida de identidade da tarefa (.103), autonomia (.096), variedade da tarefa (.041) e finalmente significado da tarefa (.019).

Estes resultados levam-nos a aceitar parcialmente H9.

H10: Com o aumento do Score de Motivação Potencial (MPS), há um aumento da satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna.

Correlacionou-se o MPS com as três variáveis resultado verificando-se uma relação significativa de (.43) entre MPS - satisfação geral, de (.30) entre MPS - satisfação com o crescimento, e de (.24) entre MPS - motivação interna, para um nível de significância de (.05), face a estes resultados aceitou-se H10.

9. DISCUSSÃO

O objectivo deste estudo foi avaliar as características das funções desempenhadas por motoristas de serviços públicos, trabalhadores da manutenção e controladores de tráfego de autocarros, e sua relação com o índice de satisfação no trabalho.

A Teoria das Características do Trabalho é uma das abordagens comportamentais do design do trabalho, centra-se nas características objectivas dos trabalhos.

Hackman e Oldham (1975;1976) reviram esta teoria no sentido do redesenho das actividades de trabalho, ela é de grande utilidade no diagnóstico da pré-mudança dos sistemas de trabalho, e na avaliação pós-mudança.

Lawler e Hall (1970), chegaram à conclusão que todas as características do design do trabalho mostram uma relação significativa com a satisfação, Locke (1976) refere que esta variável tem um papel importante na vida do indivíduo, na sua saúde física e mental, sua longevidade, sua capacidade de adaptação, no seu absentismo e turnover, acho por isso importante ser feito um estudo desta natureza no sector dos transportes públicos.

Duma forma global verificámos que as nossas previsões só parcialmente foram aceites, uma vez que se constatou a não

existência de diferenças significativas entre os três grupos de funções estudadas em relação ao grau de enriquecimento, no que diz respeito à variedade e identidade da tarefa, assim como em relação ao feedback do trabalho, sendo assim a ideia de que estas funções se distribuem ao longo dum contínuo não tem fundamento em relação a estas três características da tarefa.

No meu entender isto poderá significar que, apesar de a estas funções lhe ser atribuído diferentes níveis remuneratórios, isso não significa que elas se complexificam distanciando-se entre si.

No entanto as nossas previsões em relação à autonomia e significado da tarefa confirmam-se, tal como prevíamos os controladores têm uma maior autonomia do que os motoristas, penso que isto se deve ao facto deste último grupo profissional se sentir altamente pressionado pelo cumprimento dos horários e ter um controle constante dos trajectos das carreiras, facto este que não lhes permite qualquer tipo de iniciativa com vista à resolução dos problemas que vão surgindo no seu dia a dia.

Mas, em relação á autonomia, não se confirmou a nossa ideia desta ser superior nos controladores do que nos

trabalhadores da manutenção, penso que isso se deve ao facto destes últimos serem responsabilizados individualmente pelas tarefas que lhes são incumbidas e as poderem realizar do princípio ao fim sem interferências do exterior, este facto fornece aos trabalhadores da manutenção uma sensação de liberdade e independência na condução das tarefas, e na determinação de procedimentos para as levar a cabo.

Em relação ao significado da tarefa, característica do trabalho que se revelou de maior importância neste estudo, as nossas previsões foram confirmadas quase na sua totalidade pois se conclui que o significado da tarefa era superior nos controladores e motoristas do que nos trabalhadores da manutenção. Dado o conteúdo desta característica, se referir ao impacto que o trabalho executado pelos indivíduos tem na vida de outrem, e apresentar uma vertente de relacionamento com os outros, é compreensível que, na função de trabalhador da manutenção não tão privilegiada quanto as outras duas no contacto com o público, o significado da tarefa seja inferior.

Por esta mesma razão, penso que se deve o facto de não existirem diferenças entre controladores e motoristas em relação ao significado da tarefa.

Os trabalhadores da manutenção percebem assim o

seu trabalho com menor impacto nos outros, porque fazem um serviço de retaguarda que só de uma forma indirecta afecta a vida das pessoas.

Em relação às variáveis resultado referidas no modelo de Hackman e Oldham (1975;1976), as nossas previsões só se confirmaram no que diz respeito à satisfação geral pois esta é superior no grupo dos controladores em relação aos trabalhadores da manutenção, penso que tal se deva ao significado da tarefa visto ser essa característica que difere entre os dois grupos, e existir uma associação positiva entre significado da tarefa e satisfação geral.

O resultado superior dos controladores, em termos de satisfação geral, em relação aos motoristas não se confirmou, o que significa que o facto da autonomia ser superior no primeiro grupo não tem qualquer efeito, neste caso, sobre a satisfação geral.

No que diz respeito à variável resultado, satisfação com o crescimento, as nossas previsões não foram confirmadas, não existindo diferenças entre os três grupos, em relação ao crescimento e desenvolvimento pessoal na execução das tarefas.

Em relação à variável motivação interna não se

verificaram diferenças entre os três grupos de funções , penso que tal se deva ao facto desta variável só se encontrar associada positivamente com identidade da tarefa e feedback do trabalho, variáveis estas que não diferem nas três funções estudadas.

Dos resultados obtidos, em relação à totalidade dos sujeitos da amostra, verificou-se uma relação positiva entre variedade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback do trabalho e satisfação geral do trabalho, estes resultados confirmam os de Hackman e Lawler (1971) que descobriram que as principais dimensões do trabalho são forte e positivamente relacionadas com a satisfação geral do trabalho.

Também concordam com os resultados de Wall et al (1978) que referem importantes relações causais entre significado da tarefa-satisfação geral, autonomia-satisfação geral, e com os de Hackman e Oldham (1975;1976) os trabalhos complexos ou enriquecidos estão associados com o aumento da satisfação no trabalho.

Por outro lado não se verificou qualquer relação significativa entre identidade da tarefa e satisfação geral do trabalho, resultados contraditórios aos de Hackman e

Lawler (1971), que concluíram que a identidade da tarefa é forte e positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, e com os de Hackman e Oldham (1975;1976).

No entanto, segundo White e Mitchell (1979) a satisfação no trabalho é significativamente afectada pelos indícios sociais e suporte dos colegas de trabalho, mas não afectada pelo enriquecimento do trabalho, esta poderá ser uma hipótese explicativa para o resultado a que chegámos, que nos levou a aceitar parcialmente H7.

Em relação à H8, obteve-se uma correlação significativa entre identidade da tarefa, autonomia e satisfação com o crescimento, estes resultados confirmam os de Helphingstine et al (1981) e Wall et al (1978), que verificaram fortes relações entre autonomia e satisfação com o crescimento, e os de Hackman e Oldham (1975;1976) que referem que o enriquecimento das tarefas está associado ao aumento da satisfação com o crescimento.

Por outro lado não se verificou qualquer relação significativa entre variedade da tarefa, significado da tarefa e feedback do trabalho com a satisfação com o crescimento.

Estes resultados contradizem os de Helphingstine et

al (1981) e Wall et al (1978), que verificaram fortes relações entre variedade da tarefa e feedback do trabalho com satisfação com o crescimento, contradizem também os de Hackman e Oldham (1975;1976) já referidos anteriormente.

No entanto tal como White e Mitchell (1979), O'Reilly e Caldwell (1979) referem que as normas sociais podem influenciar as características do trabalho transmitidas por pistas de informação, sendo assim, sujeitos que trabalham numa tarefa enriquecida com pistas de informação contrárias apresentam menor satisfação com o crescimento do que os sujeitos que trabalham numa tarefa não enriquecida com pistas que sugerem que o trabalho é enriquecido, este facto poderá explicar o resultado a que chegámos, que nos levou a aceitar parcialmente H8.

Em relação à H9, obteve-se uma correlação significativa entre identidade da tarefa e feedback do trabalho com motivação interna, estes resultados confirmam os de Wall et al (1978) que obtiveram importantes relações entre feedback do trabalho e motivação interna, e os de Helphingstine et al (1981) que concluíram existir fortes relações entre identidade da tarefa e motivação interna, assim como os de Hackman e Oldham (1975;1976) que referem que as tarefas enriquecidas

estão associadas com o aumento da motivação interna.

Não se verificou qualquer relação significativa entre variedade da tarefa, significado da tarefa e autonomia com motivação interna. Estes resultados são contraditórios com os de Wall et al (1978) e Helphingstine et al (1981), que verificaram a existência de fortes relações entre variedade da tarefa e motivação interna. Contradizem também os de Hackman e Oldham (1975;1976) já referidos anteriormente.

No entanto Oldham (1976) refere como moderadores da relação características da tarefa-motivação interna, as variáveis satisfação com o crescimento, com os colegas de trabalho e com a supervisão. Quando estas satisfações são baixas as características do trabalho parecem conduzir menos directamente a uma motivação interna elevada.

Outros potenciais moderadores desta relação, referidos pelo autor, são as necessidades de desenvolvimento, o clima organizacional, a estrutura da organização e os sistemas de pagamento e feedback. Estas variáveis poderão ter influenciado os resultados a que chegámos, e que nos levaram a aceitar parcialmente H9.

Em relação à H10, obteve-se uma correlação significativa entre o Score de Motivação Potencial (MPS) e satisfação geral, resultados que confirmam os de Hackman et al (1978),

Orpen (1979) e Hackman e Oldham (1975;1976), os quais chegaram à conclusão que o aumento do MPS nos grupos cujo trabalho foi enriquecido, leva a um aumento da satisfação geral. Por outro lado contradizem os obtidos por Helphingstine et al (1981) que não encontraram qualquer relação entre MPS e satisfação geral.

Verifica-se também, a existência de uma correlação significativa entre o MPS e motivação interna tal como os resultados obtidos por Helphingstine et al (1981), Hackman et al (1978), Orpen (1979) e Hackman e Oldham (1975;1976) cujos trabalhos concluíram que o aumento do MPS nos grupos cujas tarefas foram enriquecidas, leva a um aumento da motivação interna.

Os resultados, confirmaram a existência de uma correlação positiva significativa entre o MPS e satisfação com o crescimento, tal como os obtidos por Helphingstine et al (1981), Hackman et al (1978) e Hackman e Oldham (1975;1976).

Face a estas conclusões foi aceite H10.

Neste estudo posso concluir que a variável significado da tarefa é a mais importante pois é aquela que mais diferencia as três funções estudadas, seguida da

variável autonomia que marca a diferença entre controladores e motoristas, sendo de repensar esta questão neste grupo profissional, pois os motoristas sentem-se completamente dependentes do controlo de tráfego e sem hipótese de decisão e solução autónoma de problemas.

Em relação às outras características centrais da tarefa, nomeadamente variedade, identidade e feedback do trabalho não se registaram diferenças entre os grupos, pelo que julgo que se distribuem de uma forma mais equilibrada e menos digna de registo pelos inquiridos.

A satisfação geral é a única variável resultado em que os grupos (controladores/manutenção) diferem, sendo superior no primeiro grupo.

Para a totalidade dos sujeitos da amostra, verificou-se que o enriquecimento das tarefas a nível de variedade, significado, autonomia e feedback do trabalho está associado positivamente com o nível de satisfação geral, sendo o impacto maior o da variável autonomia.

Contrariamente ao previsto, não se verificou qualquer associação entre identidade da tarefa e satisfação geral, o que significa que efectuar uma tarefa do princípio

ao fim não tem qualquer reflexo na satisfação geral mas, associa-se com a satisfação com o crescimento, existe uma relação positiva entre identidade da tarefa e crescimento e desenvolvimento pessoal.

Tal como a nível da satisfação geral, a autonomia é a variável com maior impacto sobre a satisfação com o crescimento.

Contrariamente ao previsto não se verificaram relações entre esta variável e variedade e significado da tarefa, assim como com o feedback do trabalho.

Em termos do relacionamento do enriquecimento das tarefas com as variáveis resultado do modelo de Hackman e Oldham, para a totalidade da amostra, verificou-se que é a autonomia no trabalho o indicador mais importante a nível da satisfação dos trabalhadores, mas este resultado não se comprovou no estudo individualizado das três funções.

Para a globalidade da amostra tal como foi hipotetizado verificou-se a existência de importantes relações entre identidade da tarefa e motivação interna.

Verificou-se também a existência de relações positivas entre feedback do trabalho e motivação interna, isto é, a informação que a execução das tarefas transmite aos sujeitos que a executam em termos de grau de eficácia, vai-se reflec-

tir na sua motivação interna.

Concluiu-se também que, é o feedback do trabalho que tem um impacto mais importante na motivação interna dos indivíduos.

Contrariamente ao esperado, não se verificaram relações significativas entre variedade da tarefa, significado da tarefa e autonomia, com motivação interna, penso que tal se deva à interferência de variáveis moderadoras nesta relação, como sejam satisfação com o contexto de trabalho, satisfação com o crescimento, necessidade de desenvolvimento pessoal, clima e estrutura organizacional, sistemas de pagamento e feedback.

Tal como se previu, verificaram-se relações positivas entre o Score de Motivação Potencial e satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna, o que realmente está de acordo com o facto do MPS reflectir o potencial global do trabalho para influenciar os sentimentos e comportamentos individuais, neste caso, os de satisfação e motivação.

Desta pesquisa fica a ideia de que os controladores, motoristas e trabalhadores da manutenção não apresentam grandes diferenças em relação ao grau de enriquecimento das

suas tarefas, assim como aos resultados que delas obtêm em termos de satisfação e motivação. O enriquecimento do trabalho está associado dum forma significativa com a satisfação no trabalho e motivação interna.

Uma das principais limitações deste estudo, relaciona-se com a análise de dados recolhidos tal com Roberts e Glick (1981) referem, o facto de termos usado um único questionário para a recolha da totalidade dos dados, leva-nos a incorrer no problema do método de variância comum pois os conjuntos de variáveis são apresentados de forma semelhante.

Correlações entre variáveis apresentadas de forma semelhante, e entre variáveis do mesmo questionário são maiores do que correlações envolvendo métodos múltiplos.

Face a esta situação, as variáveis deverão ser avaliadas por métodos independentes para aumentar o seu poder explicativo.

PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Numa óptica de futuras investigações, campos há que poderiam ser explorados a nível da relação características da tarefa-satisfação no trabalho, como sejam:

- Características do meio onde tem lugar a realização da tarefa.
- Efeitos dos indícios sociais na percepção do trabalho.
- Aspectos da interacção social relacionados com a tarefa.
- A ordem da causalidade da relação ser inversa, satisfação no trabalho-características da tarefa.

O estudo da satisfação no trabalho beneficiará, se nos debruçarmos sobre as diferenças individuais nas operações mentais, que caracterizam o trabalhador satisfeito e o insatisfeito.

O tipo de processos cognitivos que podem afectar a atitude individual para o trabalho, entre outros, podem ser:

- mau ajustamento emocional geral
- comparações com os outros
- defensividade
- forma de lidar com o stress e a insatisfação

- motivação para os aspectos positivos ou negativos.

Há assim que ter uma perspectiva multifacetada na abordagem de temas tão complexos como este.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blood, M.R., e Hulin C.L. (1967). Alienation, environmental characteristics and worker responses. Journal of Applied Psychology, 51, 284-290.

Caldwell, D.F., e O'Reilly, C.A. (1982). Task perceptions and job satisfaction: A question of causality. Journal of Applied Psychology, 67, 361-379.

Cooper, R. (1973). Task Characteristics and Intrinsic Motivation. Human Relations, 26, 387-413.

Dunham, R.B. (1977). Reactions to job characteristics: Moderating effects of the organization. Academy of Management Journal, 20, 42-65.

Fried, Y., e Ferris, G.R. (1986). The Dimensionality of Job Characteristics: some neglected issues. Journal of Applied Psychology, 71, 419-426.

Fried, Y., e Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. Personnel Psychology, 40, 287-322.

Hackman, J.R., e Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 259-286.

Hackman, J.R., e Oldham G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.

Hackman, J.R., e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, , 16, 250-279.

Hackman, J.R., Pearce, J.L., e Wolfe, J.C. (1978). Effects of changes in job characteristics on work attitudes and Behaviors: A naturally occurring quasi-experiment.

Organizational Behavior and Human Performance, 21, 289-304.

Hackman, J.R., e Oldham G.R. (1980). Work Redesign. Reading, Ma: Addison-Wesley.

Helphingstine, S.R., Head, T.C., e Sorensen, P.F. (1981). Job characteristics, job satisfaction, motivation and satisfaction with growth: A study of industrial engineers. Psychological Reports, 49, 381-382.

Hulin, C.L., e Blood, M.R. (1968). Job enlargement individual differences, and worker responses. Psychological Bulletin, 69, 41-55.

Jackson, P.R., Paul, L.J., e Wall, T.D. (1981). Individual differences as moderators of reactions to job characteristics. Journal of Occupational Psychology, 54, 1-8.

James, L.R., e Tetrick, L.E. (1986). Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 71, 77-82.

Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. Human Relations, 31, 703-725.

Lawler, E.E., e Hall, D.T. (1970). The relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. Journal of Applied Psychology, 54, 305-312.

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction in Dunette M.D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, p. 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

Oldham, G.R. (1976). Job characteristics and internal motivation: The moderating effect of interpersonal and individual variables. Human Relations, 29, 559-569.

- Oldham, G.R., Hackman, J.R., e Pearce, J.L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. Journal of Applied Psychology, 61, 395-403.
- O'Reilly, C.A., e Caldwell, D.F. (1979). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 64, 157-165.
- O'Reilly, C.; Parlette, G.N., e Bloom, J. (1980). Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of reference and job attitudes. Academy of Management Journal, 23, 118-131.
- Orpen, C. (1979). The effects of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. Human Relations, 32, 189-217.
- Pierce, J., e Dunham, R. (1976). Task design: A review of the literature. Academy of Management Review, 1, 83-97.
- Roberts, K.h., e Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. Journal of Applied Psychology, 66, 193-217.
- Salancik, G.R., e Pfeffer, J. (1977). An examination of Need-Satisfactions Models of Job Attitudes. Administrative Science Quartely, 22, 427-456.
- Salancik, G., e Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. Administrative Science Quartely, 23, 224-253.
- Umstot, D.D., Bell, C.H., e Mitchell, T.R. (1976). Effects of job enrichment and task goals on satisfaction and productivity: Implications for job design. Journal of Applied Psychology, 61, 379-394.

Wall, T.D., Clegg, C.W., e Jackson, P.R. (1978). An evaluation of the Job Characteristics Model. Journal of Occupational Psychology, 51, 183-196.

Wall, T.D. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. journal of Occupational Behavior, 2, 31-49.

Wanous, J.P.(1974). Individual diferences and reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 59, 616-622.

White, S.E., e Mitchell, T.R. (1979). Job enrichment versus social cues: a comparison and competitive test. Journal of Applied Psychology, 64, 1-9.

ANEXO 1
Questionário

Sou aluna do Mestrado de Comportamento Organizacional do Instituto superior de Psicologia Aplicada, e estou na fase de elaboração da tese, para o que peço a sua colaboração no preenchimento do questionário que se segue, cujas respostas são imprescindíveis para a elaboração do meu estudo.

Garanto-lhe o sigilo das respostas e o anonimato do inquérito.

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

QUESTIONÁRIO

Nas páginas seguintes, descobrirá diferentes tipos de questões acerca da sua ocupação profissional. Instruções específicas são dadas no início de cada parte.

Por favor leia cuidadosamente e seja rápido.

1ª PARTE

Esta parte do questionário pede-lhe para descrever a sua função o mais objectivamente que puder.

O exemplo duma questão é dado de seguida.

A. Em que medida a sua função requiere o trabalho com equipamento mecânico ?

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
Muito pouco: a função quase não requer con- tacto com o equipamento mecânico de qualquer tipo.			Moderadamente			Muito: a função requere quase constante- mente tra- balho com equipamento mecânico.

Assinale com um círculo o nº que descreve com mais exactidão a sua função. Se por exemplo, a função requiere que a pessoa trabalhe com equipamento mecânico grande parte do tempo- mas também requiere trabalho com papéis- pode assinalar o nº 6, como é dado no exemplo acima.

.....

1. Em que medida a sua função requiere que trabalhe estreitamente com outras pessoas ?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco:
contactar
com outras
pessoas não
é de todo
necessário
na execução
da actividade.

Moderadamente:
algum contacto
com os outros é
necessário.

Muito:
o contacto
com outras
pessoas é
absoluta-
mente
essencial
e crucial
na execu-
ção da
actividade

2. Que tipo de autonomia existe na sua função ? Isto é em que medida lhe é permitido decidir como vai fazer o seu trabalho ?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Muito pouco:
a função
quase não dá
à pessoa hipó-
tese de "dizer"
como e quando
o trabalho deve
ser feito.

Moderada autono-
mia: muitas coisas
estão estabelecidas
e não sobre o con-
trole da pessoa,
mas pode tomar
algumas decisões
acerca do trabalho.

Muito:
a função
dá à pessoa
quase com-
pleta res-
ponsabili-
dade para
decidir
como e quan-
do o traba-
lho deve ser
feito.

3. A sua função permite-lhe fazer uma parte completa do trabalho com um principio e fim? Ou é apenas parte de um conjunto de tarefas, as quais são terminadas por outras pessoas ou máquinas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

A função
é uma parte
minúscula do
conjunto das
tarefas ; os
resultados das
tarefas das
pessoas não po-
dem ser vistos
no produto ou
serviço final.

A função é
um moderador da
grandeza do con-
junto das partes do
trabalho ; a própria
contribuição das
pessoas pode ser
observada no resul-
tado final.

A função
envolve
fazer
a globali-
dade das
partes do
trabalho,
do início
ao fim: o
resultado
das tarefas
pessoais
é fácilmen-
te observa-
do no produ-
to final

4. Que variedade existe na função ? Isto é em que medida a sua função requer que uma pessoa faça muitas coisas diferentes usando talentos e perícias variados ?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		
Muito pouco: a função requere que a pessoa fa- ça sempre as mesmas coisas rotineiras continuamente.	Variedade Moderada	Muito: a função requere que a pes- -soa faça muitas coisas diferentes, usando um nº variado de talentos e perícias.

5. Duma forma geral é significativa ou importante a sua função? Isto é, serão os resultados do seu trabalho provavelmente tão significativos que afectem as vidas ou o bem estar de outras pessoas?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		
Não é signi- ficativo de todo; os re- sultados do trabalho não afectam pro- vavelmente nin- guém em qual- quer aspecto importante.	Moderadamente significativo	Altamente significa- tivo; os resultados do trabalho podem afec- tar outras pessoas em aspectos muito importantes.

6. Em que medida os gestores ou os colegas de trabalho deixam a pessoa saber se está a ir bem na sua função ?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		
Muito pouco: as pessoas quase nunca dão resposta ao indivíduo âcerca da for- ma como ele executa o seu trabalho.	Moderadamente; algumas vezes as pessoas po- dem dar respos- ta ao indivíduo; outras vezes não o fazem.	Muito: os gesto- res ou co- legas de trabalho fornecem ao indi- víduo uma resposta quase constante âcerca do que ele está fazendo.

7. Em que medida a execução da função em si mesma fornece informação à pessoa ácerca da sua qualidade de trabalho? Será que o trabalho em si mesmo fornece indícios ácerca da forma como a pessoa o executa- paralelamente a qualquer resposta , que os colegas de trabalho ou supervisores possam fornecer?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7		
Muito pouco; a função em si está estabelecida assim o indiví- duo pode traba- lhar eternamen- te sem saber se está ou não a trabalhar cor- rectamente.	Moderadamente; algumas vezes a execução do trabalho forne- ce resposta ao indivíduo outras vezes não a fornece.	Muito; o indivíduo obtém res- posta quase constante ácerca da forma como como está a executar o trabalho.

2ª PARTE

Numa lista em baixo está um número de afirmações que podem ser usadas para descrever a sua ocupação profissional.

Vai indicar se cada afirmação é uma descrição exacta ou inexacta da sua função.

Mais uma vez, por favor tente ser objectivo o mais que puder ao decidir da exactidão da forma como cada afirmação descreve o seu trabalho independentemente dos seus próprios sentimentos ácerca dele.

Escreva um número no espaço em branco ao lado de cada afirmação, baseado na seguinte escala:

Qual a exactidão da afirmação na descrição da sua função?

1	2	3	4	5	6	7
Muito Inexacta	Inexacta a maioria das vezes	Inexacta insignifi- cantemente	Duvidosa	Exacta insigni- ficante- mente	Exacta a maioria das vezes	Muito Exac- ta

---- 1. A função requiere que o indivíduo use um número complexo de perícias sofisticadas.

- 2. A função requiere uma parte de trabalho cooperativa com outras pessoas.
- 3. A função está organizada de forma que o indivíduo não tem a oportunidade de fazer uma parte inteira do trabalho do princípio ao fim.
- 4. Só fazer o trabalho requerido pela função, fornece muitas oportunidades para o indivíduo imaginar o quanto está a ir bem na sua execução.
- 5. A função é totalmente simples e repetitiva.
- 6. A função pode ser realizada adequadamente por um indivíduo trabalhando sózinho- sem falar ou ter que verificá-la com outras pessoas.
- 7. Os supervisores e colegas de trabalho quase nunca dão ao indivíduo qualquer resposta ácerca da forma como está a executar o trabalho.
- 8. Esta função é uma daquelas onde muitas outras pessoas podem ser afectadas pela forma como fôr executado o trabalho.
- 9. A função nega ao indivíduo qualquer oportunidade para usar a sua iniciativa pessoal ou discernimento, na condução do trabalho.
- 10. Os supervisores deixam muitas vezes o indivíduo saber, da forma como pensam que está a ser realizado o trabalho.
- 11. A função fornece à pessoa a hipótese de finalizar completamente qualquer trabalho que tenha iniciado.

---- 12. A função em si fornece muito pouco indícios ácerca da exactidão da execução do trabalho do indivíduo.

---- 13. A função dá ao indivíduo oportunidades consideráveis de liberdade e independência na forma como faz o trabalho.

---- 14. A função em si não é importante na planificação total das coisas.

3ª Parte

Agora indique por favor o que sente ácerca da sua ocupação profissional.

Cada afirmação é algo que a pessoa pode dizer ácerca da sua função. indique quais os seus sentimentos escrevendo o grau de concordância com cada afirmação.

Escreva um número no espaço em branco ao lado de cada afirmação, baseado na seguinte escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Insignificamente	Neutro	Concordo Insignificamente	Concordo	Concordo Totalmente

---- 1. É difícil neste trabalho, importar-me muito se as coisas ficam bem ou mal feitas.

---- 2. A minha auto-estima aumenta quando faço bem o meu trabalho.

---- 3. Duma maneira geral, estou muito satisfeito com a minha função.

---- 4. Grande parte das coisas que tenho de fazer nesta função parecem-me inúteis ou triviais.

---- 5. Habitualmente sei se o meu trabalho é satisfatório

ou não.

---- 6. Sinto uma grande satisfação pessoal quando faço bem o meu trabalho.

---- 7. O trabalho que faço na minha profissão é muito significativo para mim.

---- 8. Sinto um grande nível de responsabilidade pelo trabalho que faço.

---- 9. Penso frequentemente em deixar esta profissão.

---- 10. Sinto-me mal e infeliz quando descubro que fiz um trabalho de má qualidade.

---- 11. Muitas vezes tenho dificuldade em descobrir se estou a fazer um trabalho de boa ou má qualidade.

---- 12. Sinto que devo ter a aprovação pessoal ou a culpa pelos resultados do meu trabalho.

---- 13. Estou geralmente satisfeito com o tipo de trabalho que faço.

---- 14. Os meus sentimentos não são geralmente muito afectados pela boa ou má forma como executo o meu trabalho.

---- 15. Em todo o caso se o trabalho não sair bem a minha responsabilidade é clara.

4ª PARTE

Agora indique o quanto está satisfeito com os aspectos abaixo mencionados.

Escreva o número apropriado no espaço em branco ao lado das questões.

Qual o grau de satisfação com cada aspecto da sua função ?

1-----	2-----	3-----	4-----	5-----	6-----	7-----
Extre- mamen- te Insatis- feito.	Insatis- feito	Insig- nifican- temente Insatis- feito	Neutro	Insigni- ficante- mente Satisfei- to	Satis- feito	Extrema- mente Satis- feito

---- 1. O nível de segurança que tem na execução das tarefas.

---- 2. O nível do ordenado e benefícios sociais que recebe.

---- 3. O nível de crescimento e desenvolvimento pessoal que tem quando executa a sua função.

---- 4. As pessoas com as quais fala quando trabalha na sua função.

---- 5. O nível de respeito e o tipo de tratamento que recebe do seu chefe.

---- 6. O sentimento de realização que obtém quando faz o seu trabalho.

---- 7. A oportunidade de conhecer outras pessoas enquanto trabalha.

---- 8. O nível de suporte e orientação que recebe do seu

chefe.

---- 9. O nível de justiça do ordenado face ao contributo que dá para a organização.

---- 10. O nível de independência do pensamento e da acção que pode exercer no trabalho.

---- 11. A segurança do seu futuro na organização para a qual trabalha.

---- 12. A oportunidade de ajudar outras pessoas enquanto trabalha.

---- 13. O nível do desafio no seu trabalho.

---- 14. A qualidade da supervisão que recebe no seu trabalho.

5ª Parte

Agora pense noutras pessoas na sua organização que têm a mesma função que você.

Pense ácerca da exactidão da forma como cada afirmação descreve os sentimentos dessas pessoas ácerca da função.

É totalmente correcto se as suas respostas forem diferentes das que deu quando descreveu as suas próprias reacções à função. Muitas vezes pessoas diferentes sentem de forma diferente a mesma função.

Escreva um número no espaço em branco ao lado de cada afirmação, baseado na seguinte escala:

Qual o grau de concordância com a afirmação ?

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmen- te	Discordo	Discordo Insigni- ficante- mente	Neutro	Concordo Insigni- ficante- mente	Concor- do	Concor- do Total- mente

---- 1. A maioria das pessoas nesta função sentem um grande sentido de satisfação pessoal quando executam bem o trabalho.

---- 2. A maioria das pessoas estão satisfeitas nesta função.

---- 3. A maioria das pessoas nesta função sentem que o trabalho é inútil ou trivial.

---- 4. A maioria das pessoas nesta função sentem grande parte de responsabilidade pessoal no trabalho que fazem.

---- 5. A maioria das pessoas nesta função têm uma ideia boa ácerca da forma como realizam o trabalho.

---- 6. A maioria das pessoas nesta função acham o trabalho muito significativo.

---- 7. A maioria das pessoas nesta função sentem que quando o trabalho não sai correcto é clara a sua responsabilidade.

---- 8. Existem pessoas nesta função que muitas vezes pensam abandoná-la.

---- 9. A maioria das pessoas nesta função sentem-se infelizes quando descobrem que realizaram um trabalho de má qualidade.

---- 10. A maioria das pessoas nesta função têm dificuldade em descobrir se estão a fazer um bom ou mau trabalho.

DADOS BIOGRÁFICOS

FUNÇÃO QUE DESEMPENHA-----

ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO ----- ANOS

SEXO masculino ---- feminino ----

IDADE ----- ANOS

ESTADO CIVIL

solteiro ----
casado ----
viúvo ----
divorciado ----

GRAU DE ESCOLARIDADE

Instrução Primária ----
Ciclo Preparatório ----
99 ano de escolaridade ----
129 ano de escolaridade ----
Frequência Universitária ----

ANEXO 2
Tratamento Estatístico

data file: ANTONIA.STA [104 cases with 66 variables]

VARIABLES:

2: VAR2 -9999
 3: VAR3 -9999
 4: VAR4 -9999
 5: VAR5 -9999
 6: VAR6 -9999
 7: VAR7 -9999
 8: VAR8 -9999
 9: VAR9 -9999
 10: VAR10 -9999
 11: VAR11 -9999
 12: VAR12 -9999
 13: VAR13 -9999
 14: VAR14 -9999
 15: VAR15 -9999
 16: VAR16 -9999
 17: VAR17 -9999
 18: VAR18 -9999
 19: VAR19 -9999
 20: VAR20 -9999
 21: VAR21 -9999
 22: VAR22 -9999

Missing data casewise deleted

104 cases were processed (selected)
 104 valid cases were accepted
 Correlation matrix was computed for 21 variables

Number of variables:21
 Method: Principal components
 log(10) determinant of correlation matrix: -2.5514
 Number of factors extracted: 7
 Eigenvalues: 3.28766 2.33408 2.15582 1.62861 1.36331 1.29919 1.13181

STAT. FACTOR ANALYSIS	Factor Loadings (Varimax normalized) (antonia.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > .700000)					
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
VAR2	.630244	.294393	.053690	-.172023	.029203	.150575
VAR3	.026461	.085494	.000090	-.063989	-.206959	.717323*
VAR4	.105687	.840505*	.101194	.017710	-.004405	.090271
VAR5	-.222611	.204717	.171209	-.040286	-.668822	.092013
VAR6	.793234*	.054700	.206640	.132299	-.109775	-.182361
VAR7	.236512	-.016210	.803326*	.048514	-.047596	.090490
VAR8	-.023681	.624449	-.002584	-.204500	-.323156	-.124123
VAR9	.275959	.017943	.132223	.255381	-.492127	.388198
VAR10	.570763	-.084570	-.122723	-.132653	.066695	.279100
VAR11	.197630	-.293021	-.014338	.305432	-.120443	-.072911
VAR12	.180302	.331412	.043774	-.014369	-.030241	-.107942
VAR13	-.092720	.035675	-.008245	.119579	.803360*	-.080746
VAR14	.065178	.412060	-.193773	.632080	.005466	-.027887
VAR15	-.013321	.201012	-.500730	-.114374	.427627	.145044
VAR16	.718582*	.162041	.213235	.134692	.057538	-.349023
VAR17	-.059329	.006790	.020216	.732915*	.046685	-.140057
VAR18	.059202	.082474	.840240*	.023389	-.118294	.002446
VAR19	.158533	.775460*	-.071211	.197973	.029225	.198913
VAR20	.051053	-.092761	.218119	.599939	.047544	.014355

STAT. FACTOR ANALYSIS	Factor Loadings (Varimax normalized) (antonia.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > .700000)					
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
VAR21	-.215860	.108985	.066967	-.105697	.034260	.792221*
VAR22	-.122319	.016610	.307183	-.006740	.255448	.117169
Expl.Var	2.243546	2.305370	1.956861	1.666707	1.789139	1.707143
Prp.Totl	.106836	.109780	.093184	.079367	.085197	.081293

STAT. FACTOR ANALYSIS	Factor Loadings (Varimax normalized) (antonia.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > .700000)	
Variable	Factor 7	
VAR2	.341424	
VAR3	-.093940	
VAR4	-.006040	
VAR5	.014751	
VAR6	-.086750	
VAR7	.099103	
VAR8	.271724	
VAR9	-.150082	
VAR10	.374559	
VAR11	.440226	
VAR12	.735567*	
VAR13	.030358	
VAR14	.091766	
VAR15	-.364506	
VAR16	-.014790	
VAR17	.134160	
VAR18	-.011767	
VAR19	-.001261	
VAR20	-.175339	
VAR21	.084195	
VAR22	.467755	
Expl.Var	1.531699	
Prp.Totl	.072938	

data file: ANTONIA.STA [104 cases with 66 variables]

VARIABLES:

23: VAR23 -9999
 26: VAR26 -9999
 27: VAR27 -9999
 29: VAR29 -9999
 30: VAR30 -9999
 33: VAR33 -9999
 34: VAR34 -9999
 37: VAR37 -9999
 54: VAR54 -9999
 55: VAR55 -9999
 56: VAR56 -9999
 57: VAR57 -9999
 58: VAR58 -9999
 61: VAR61 -9999

Missing data casewise deleted

104 cases were processed (selected)
 104 valid cases were accepted
 Correlation matrix was computed for 14 variables

Number of variables:14
 Method: Principal components
 log(10) determinant of correlation matrix: -.94834
 Number of factors extracted: 3
 Eigenvalues: 2.26644 1.96003 1.54248

STAT. FACTOR ANALYSIS	Factor Loadings (Varimax normalized) (antonia.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > .700000)		
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR23	-.268785	.130814	.434160
VAR26	-.242385	.208760	.523772
VAR27	.580881	-.217519	-.032173
VAR29	-.027543	.295102	.247985
VAR30	-.235105	.205286	.400786
VAR33	.154794	-.123436	.728704 *
VAR34	.560191	.031115	-.061714
VAR37	.724955 *	.124161	-.099640
VAR54	-.032350	-.347423	.566711
VAR55	-.048346	.743317 *	.008229
VAR56	.330616	.630103	.024544
VAR57	.029137	.523774	-.000663
VAR58	.684221	.208974	-.087908
VAR61	.359098	-.482385	.469474
Expl.Var	2.098436	1.889813	1.780705
Prp.Totl	.149888	.134987	.127193

data file: ANTONIA.STA [104 cases with 66 variables]

VARIABLES:

24: VAR24 -9999
 25: VAR25 -9999
 28: VAR28 -9999
 31: VAR31 -9999
 32: VAR32 -9999
 35: VAR35 -9999
 36: VAR36 -9999
 40: VAR40 -9999
 43: VAR43 -9999
 47: VAR47 -9999
 50: VAR50 -9999
 52: VAR52 -9999
 53: VAR53 -9999
 59: VAR59 -9999
 60: VAR60 -9999

Missing data casewise deleted

104 cases were processed (selected)
 104 valid cases were accepted
 Correlation matrix was computed for 15 variables

Number of variables:15
 Method: Principal components
 log(10) determinant of correlation matrix: -1.2140
 Number of factors extracted: 3
 Eigenvalues: 2.94160 1.57610 1.35549

STAT. FACTOR ANALYSIS	Factor Loadings (Varimax normalized) (antonia.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > .700000)		
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR24	-.013829	.555746	-.062898
VAR25	.834837 *	-.042290	.184111
VAR28	.634256	-.023369	-.263496
VAR31	-.336407	.274403	-.234930
VAR32	.051788	.469686	-.437532
VAR35	.824107 *	.015058	.220198
VAR36	.108948	-.433398	.086560
VAR40	.136209	.278840	.113604
VAR43	.546792	.389368	.101866
VAR47	.030554	.328521	.566122
VAR50	.275052	.224651	.323401
VAR52	.315457	.438965	.318744
VAR53	.264535	.021383	.494433
VAR59	.010897	.117786	-.681182
VAR60	.012240	.539758	.231141
Expl.Var	2.470181	1.681264	1.721749
Prp.Totl	.164679	.112084	.114783

data file: ANTONIA.STA [104 cases with 66 variables]

VARIABLES:

38: VAR38 -9999
 39: VAR39 -9999
 41: VAR41 -9999
 42: VAR42 -9999
 44: VAR44 -9999
 45: VAR45 -9999
 46: VAR46 -9999
 48: VAR48 -9999
 49: VAR49 -9999
 51: VAR51 -9999

Missing data casewise deleted

104 cases were processed (selected)
 104 valid cases were accepted
 Correlation matrix was computed for 10 variables

Number of variables:10
 Method: Principal components
 log(10) determinant of correlation matrix: -1.5695
 Number of factors extracted: 3
 Eigenvalues: 3.23677 1.62118 1.38499

STAT. FACTOR ANALYSIS	Factor Loadings (Varimax normalized) (antonia.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are > .700000)		
Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR38	.279250	.363416	.374338
VAR39	.042270	.083782	.870865 *
VAR41	.302060	.306091	.225077
VAR42	.844887 *	.173537	.152348
VAR44	-.014613	.843895 *	-.097345
VAR45	.898010 *	.041674	.152040
VAR46	.164720	.009118	.872641 *
VAR48	.331129	-.111554	.319472
VAR49	-.003337	.845816 *	.077715
VAR51	.912172 *	-.028889	.049590
Expl.Var	2.660325	1.705560	1.877060
Prp.Totl	.266033	.170556	.187706

104 valid cases accepted

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 60

Number of valid cases: 104

Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

ISTICA: Reliability and Item Analysis

PAGE 76

Mean:	282.83653846	Sum:	29415.000000
Standard Deviation:	25.046537676	Variance:	627.32904956
Skewness:	-.028842496	Kurtosis:	.865075303
Minimum:	208.00000000	Maximum:	347.00000000
Cronbach's alpha:	.768867156	Standardized alpha:	.793788854
		Average Inter-Item Correlation:	.062120291

STAT. Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 RELIABL. Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 ANALYSIS Average inter-item corr.: .062120					
Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR2	276.8846	592.4867	24.34105	.401849	.759130

ISTICA: Reliability and Item Analysis

PAGE 77

STAT. Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 RELIABL. Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 ANALYSIS Average inter-item corr.: .062120					
Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR3	278.0096	607.5480	24.64849	.188779	.766336
VAR4	276.3750	611.0613	24.71965	.279457	.764464
VAR5	278.3173	604.7743	24.59216	.158193	.768340
VAR6	277.6923	604.5784	24.58818	.171972	.767497
VAR7	279.9327	584.6974	24.18052	.419654	.757402
VAR8	276.8558	614.5273	24.78966	.216596	.765860
VAR9	277.7885	606.7053	24.63139	.191441	.766275
VAR10	277.5385	601.5177	24.52586	.284889	.763054
VAR11	279.4615	603.8831	24.57403	.170270	.767720
VAR12	277.0192	606.4804	24.62682	.356633	.762646

TAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 Average inter-item corr.: .062120				
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR13	278.2981	627.7477	25.05489	-.041884	.774954
VAR14	277.5577	617.2852	24.84522	.072240	.770674
VAR15	278.0385	638.9409	25.27728	-.158997	.779274
VAR16	277.2404	604.5287	24.58717	.229109	.764891
VAR17	278.5288	613.1146	24.76115	.093982	.770676
VAR18	280.0385	601.0562	24.51645	.307525	.762452
VAR19	276.6538	605.3417	24.60369	.338049	.762620
VAR20	279.8942	618.0562	24.86073	.070238	.770487
VAR21	278.0000	597.7500	24.44893	.267376	.763390
VAR22	278.4904	619.1730	24.88319	.048729	.771689

TAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 Average inter-item corr.: .062120				
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR23	280.1250	615.6863	24.81303	.118865	.768420
VAR24	276.5192	618.3842	24.86733	.167310	.767025
VAR25	277.1442	589.3350	24.27622	.462198	.757408
VAR26	280.6827	614.9858	24.79891	.219429	.765881
VAR27	277.0192	621.4034	24.92797	.088266	.768635
VAR28	276.4231	615.7441	24.81419	.349114	.765106
VAR29	277.0000	598.1730	24.45758	.396706	.760332
VAR30	276.2596	623.7884	24.97576	.109843	.768234
VAR31	280.1250	621.8594	24.93711	.030297	.771645
VAR32	277.2404	615.5672	24.81063	.122735	.768272

TAT. RELIABL. ANALYSIS	Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 Average inter-item corr.: .062120				
variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR33	280.2981	622.7284	24.95453	.042691	.770142
VAR34	277.0481	618.6419	24.87251	.108389	.768376
VAR35	276.7500	600.9375	24.51403	.405532	.760830
VAR36	279.4327	617.7455	24.85449	.059365	.771525
VAR37	277.8269	614.0085	24.77920	.098596	.769997
VAR38	278.9327	598.4089	24.46240	.285220	.762800
VAR39	280.5769	606.7056	24.63140	.270490	.763941
VAR40	278.2692	610.4467	24.70722	.187220	.766288
VAR41	277.8269	607.8354	24.65432	.290406	.763752
VAR42	278.0865	598.4828	24.46391	.310205	.762088

Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
TAT. ELIABL. ANALYSIS					
Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 Average inter-item corr.: .062120					
VAR43	276.8654	602.8472	24.55295	.428811	.761070
VAR44	277.3558	598.2676	24.45951	.419488	.760041
VAR45	278.3750	591.7921	24.32678	.342909	.760465
VAR46	280.5385	601.4216	24.52390	.309253	.762460
VAR47	278.0577	606.2082	24.62130	.208935	.765604
VAR48	277.8365	607.3290	24.64405	.209120	.765587
VAR49	277.6346	601.0204	24.51572	.397911	.760939
VAR50	278.1442	589.7581	24.28493	.394643	.758821
VAR51	278.2115	594.5322	24.38303	.333458	.761032
VAR52	277.3269	609.2008	24.68199	.255952	.764529

Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
TAT. ELIABL. ANALYSIS					
Summary for scale: Mean=282.837 Std.Dv.=25.1678 Valid N:104 Cronbach alpha: .768867 Standardized alpha: .793789 Average inter-item corr.: .062120					
VAR53	278.9038	605.8176	24.61336	.208058	.765645
VAR54	280.4519	621.5361	24.93063	.074874	.769051
VAR55	276.9904	614.6249	24.79163	.181889	.766498
VAR56	277.6346	606.2703	24.62256	.276270	.763772
VAR57	277.5865	609.1464	24.68089	.272355	.764242
VAR58	277.6827	604.1012	24.57847	.250353	.764202
VAR59	278.3846	629.8137	25.09609	-.063700	.775685
VAR60	277.6154	610.3521	24.70531	.228405	.765197
VAR61	279.5577	621.9583	24.93909	.022617	.772369

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

ABLES AND THEIR TEXT VALUES:

4: VAR4 - (-9999)
ext values

8: VAR8 - (-9999)
ext values

19: VAR19 - (-9999)
ext values

ing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

a file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

umber of items in scale: 3

umber of valid cases: 104

umber of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	18.62500000	Sum:	1937.0000000
Standard Deviation:	2.725194065	Variance:	7.426682692
Skewness:	-1.943025475	Kurtosis:	4.408890960
Minimum:	7.000000000	Maximum:	21.000000000
Cronbach's alpha:	.716695507	Standardized alpha:	.716475196
	Average Inter-Item Correlation:		.465089068

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=18.6250 Std.Dv.=2.73839 Valid N:104 Cronbach alpha: .716695 Standardized alpha: .716475 Average inter-item corr.: .465089				
riable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR4	12.16346	3.655973	1.912060	.618221	.529854
VAR8	12.64423	4.344582	2.084366	.422957	.754527
VAR19	12.44231	3.304364	1.817791	.582783	.569446

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

BLES AND THEIR TEXT VALUES:

: VAR2 - (-9999)
xt values

: VAR6 - (-9999)
xt values

0: VAR10 - (-9999)
xt values

6: VAR16 - (-9999)
xt values

ing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 4

Number of valid cases: 104

Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	21.990384615	Sum:	2287.0000000
Standard Deviation:	5.243118553	Variance:	27.490292160
Skewness:	-1.139009318	Kurtosis:	.771265801
Minimum:	6.000000000	Maximum:	28.000000000
Cronbach's alpha:	.697960213	Standardized alpha:	.694618988
	Average Inter-Item Correlation:		.376172536

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=21.9904 Std.Dv.=5.26851 Valid N:104 Cronbach alpha: .697960 Standardized alpha: .694619 Average inter-item corr.: .376173				
Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR2	16.03846	18.07544	4.251523	.480658	.636923
VAR6	16.84615	13.45710	3.668392	.598939	.553019
VAR10	16.69231	20.00148	4.472301	.322196	.722196
VAR16	16.39423	16.54650	4.067739	.552744	.590539

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

ABLES AND THEIR TEXT VALUES:

7: VAR7 - (-9999)
ext values

15: VAR15 - (-9999)
ext values

18: VAR18 - (-9999)
ext values

ing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

number of items in scale: 3

number of valid cases: 104

number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	10.50000000	Sum:	1092.0000000
Standard Deviation:	2.983931325	Variance:	8.903846154
Skewness:	.198302897	Kurtosis:	.715157842
Minimum:	3.000000000	Maximum:	19.000000000
Cronbach's alpha:	-.140212245	Standardized alpha:	--
	Average Inter-Item Correlation:		.001282969

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=10.5000 Std.Dv.=2.99838 Valid N:104 Cronbach alpha: -.14021 Standardized alpha: --- Average inter-item corr.: .001283				
riable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR7	7.596154	3.913831	1.978341	.172117	0.000000
VAR15	5.701923	9.978458	3.158870	-.388947	.763108
VAR18	7.701923	4.747688	2.178919	.242670	0.000000

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

ABLES AND THEIR TEXT VALUES:

26: VAR26 - (-9999)
ext values

33: VAR33 - (-9999)
ext values

54: VAR54 - (-9999)
ext values

ing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

umber of items in scale: 3

umber of valid cases: 104

Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	7.076923077	Sum:	736.00000000
Standard Deviation:	2.471733694	Variance:	6.109467456
Skewness:	1.495921423	Kurtosis:	3.280193455
Minimum:	3.000000000	Maximum:	17.000000000
Cronbach's alpha:	.461259080	Standardized alpha:	.469769041
	Average Inter-Item Correlation:		.228402117

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=7.07692 Std.Dv.=2.48370 Valid N:104 Cronbach alpha: .461259 Standardized alpha: .469769 Average inter-item corr.: .228402				
Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR26	4.923077	3.840237	1.959652	.294847	.355162
VAR33	4.538462	3.152367	1.775491	.251913	.437353
VAR54	4.692307	3.347633	1.829654	.317792	.303137

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

ABLES AND THEIR TEXT VALUES:

27: VAR27 - (-9999)
ext values

34: VAR34 - (-9999)
ext values

37: VAR37 - (-9999)
ext values

58: VAR58 - (-9999)
ext values

sing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

a file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

mber of items in scale: 4

mber of valid cases: 104

mber of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	21.769230769	Sum:	2264.0000000
Standard Deviation:	4.146895895	Variance:	17.196745562
Skewness:	-1.005936869	Kurtosis:	1.334395599
Minimum:	7.000000000	Maximum:	28.000000000
Cronbach's alpha:	.603168459	Standardized alpha:	.597007573
	Average Inter-Item Correlation:		.278734544

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=21.7692 Std.Dv.=4.16698 Valid N:104 Cronbach alpha: .603168 Standardized alpha: .597008 Average inter-item corr.: .278735				
Variable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Item-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR27	15.95192	13.66115	3.696099	.296217	.594279
VAR34	15.98077	13.01886	3.608166	.265936	.609217
VAR37	16.75961	7.93260	2.816487	.497930	.437418
VAR58	16.61539	9.19823	3.032858	.518917	.415136

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

ABLES AND THEIR TEXT VALUES:

25: VAR25 - (-9999)
ext values

28: VAR28 - (-9999)
ext values

35: VAR35 - (-9999)
ext values

43: VAR43 - (-9999)
ext values

ing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

umber of items in scale: 4
 umber of valid cases: 104
 umber of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean: 24.163461538 Sum: 2513.0000000
 Standard Deviation: 3.527666959 Variance: 12.444434172
 Skewness: -1.714896971 Kurtosis: 3.398108192
 Minimum: 10.000000000 Maximum: 28.000000000
 Cronbach's alpha: .722917704 Standardized alpha: .725433003
 Average Inter-Item Correlation: .409699688

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=24.1635 Std.Dv.=3.54475 Valid N:104 Cronbach alpha: .722918 Standardized alpha: .725433 Average inter-item corr.: .409700				
riable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR25	18.47115	5.42224	2.328571	.613746	.615939
VAR28	17.75000	10.51442	3.242595	.362237	.746518
VAR35	18.07692	6.35947	2.521798	.718382	.524119
VAR43	18.19231	8.28994	2.879226	.461257	.689942

a file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

TABLES AND THEIR TEXT VALUES:

42: VAR42 - (-9999)
text values

45: VAR45 - (-9999)
text values

51: VAR51 - (-9999)
text values

missing data casewise deleted

104 cases in data file

104 valid cases accepted

a file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

RELIABILITY RESULTS

Number of items in scale: 3

Number of valid cases: 104

Number of cases with missing data: 0

Summary statistics for scale:

Mean:	13.836538462	Sum:	1439.0000000
Standard Deviation:	4.942186095	Variance:	24.425203402
Skewness:	-.690151443	Kurtosis:	-.611789921
Minimum:	3.000000000	Maximum:	21.000000000
Cronbach's alpha:	.894311897	Standardized alpha:	.894431379
	Average Inter-Item Correlation:		.742469762

AT. LIABL. ALYSIS	Summary for scale: Mean=13.8365 Std.Dv.=4.96612 Valid N:104 Cronbach alpha: .894312 Standardized alpha: .894431 Average inter-item corr.: .742470				
riable	Mean if deleted	Var. if deleted	Stdv. if deleted	Itm-Totl Correl.	Alpha if deleted
VAR42	9.086538	12.52136	3.538553	.743237	.890786
VAR45	9.375000	10.52284	3.243892	.826685	.819646
VAR51	9.211538	11.24371	3.353165	.812740	.831234

file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

BLES AND THEIR TEXT VALUES:

7: SKVAR - $=(v5+v13)/2$; variedade da tarefa (-9999)
xt values

8: TIDEN - $=(v4+v8+v19)/3$; Identidade da tarefa (-9999)
xt values

9: TSIG - $=(v2+v6+v10+v16)/4$; Significado da tarefa (-9999)
xt values

0: AUTO - $=(v3+v21)/2$; Autonomia (-9999)
xt values

1: FJOB - $=(v12)$; Feedback do trabalho (-9999)
xt values

2: FAGENT - $=(v7+v15+v18)/3$; Feedback dos agentes (-9999)
xt values

3: EMEAN - $=(v26+v33+v54)/3$; Significado do trabalho (-9999)
xt values

4: ERESP - $=(v27+v34+v37+v58)/4$; Responsabilidade resultados trabalho (-9999)
xt values

5: GESAT - $=(v25+v28+v35+v43)/4$; Satisfação geral (-9999)
xt values

6: INMOT - $=(v24+v60)/2$; Motivação interna trabalho (-9999)
xt values

7: GOSAT - $=(v47)$; Satisfação com o crescimento (-9999)
xt values

8: SCOMP - $=(v39+v46)/2$; Satisfação com a remuneração (-9999)
xt values

9: SCOW - $=(v44+v49)/2$; Satisfação colegas trabalho (-9999)
xt values

0: SSUP - $=(v42+v45+v51)/3$; Satisfação supervisão (-9999)
xt values

1: MPS - $=(v67+v68+v69)/3+v70+v71$; Score de motivação potencial (-9999)
xt values

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
variable	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
SKVAR	4.5288	104	4.5000	4.000000	24	1.500000	7.0000
TIDEN	6.2083	104	6.3333	7.000000	27	2.333333	7.0000
TSIG	5.4976	104	6.0000	multiple	--	1.500000	7.0000
AUTO	4.8317	104	5.0000	multiple	--	1.000000	7.0000
FJOB	5.8173	104	6.0000	6.000000	59	2.000000	7.0000
FAGENT	3.5000	104	3.3333	3.333333	22	1.000000	6.3333
EMEAN	2.3590	104	2.0000	2.000000	47	1.000000	5.6667
ERESP	5.4423	104	5.5000	6.000000	19	1.750000	7.0000
GESAT	6.0409	104	6.2500	multiple	--	2.500000	7.0000

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
variable	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
INMOT	5.7692	104	6.0000	6.000000	35	3.000000	7.0000
GOSAT	4.7788	104	6.0000	6.000000	50	1.000000	7.0000
SCOMP	2.2788	104	2.0000	1.000000	35	1.000000	6.5000
SCOW	5.3413	104	5.5000	6.000000	24	2.000000	7.0000
SSUP	4.6122	104	5.0000	6.000000	20	1.000000	7.0000
MPS	153.1406	104	156.5417	multiple	--	9.888889	288.1667

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
variable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
SKVAR	4.0000	5.5000	4.3473	4.1330	1.21645	1.480	.94101
TIDEN	6.0000	7.0000	6.1210	6.0011	.91280	.833	.65385
TSIG	4.7500	6.5000	5.2849	4.9837	1.31713	1.735	1.04614
AUTO	3.5000	6.0000	4.4964	4.0590	1.60038	2.561	1.33191
FJOB	6.0000	6.0000	5.6687	5.4511	1.12141	1.258	.75314
FAGENT	3.0000	4.0000	3.3402	3.1409	.99946	.999	.74359
EMEAN	2.0000	2.6667	2.2356	2.1237	.82790	.685	.62229
ERESP	5.0000	6.0000	5.3185	5.1523	1.04174	1.085	.81620
GESAT	5.7500	6.5000	5.9593	5.8526	.88619	.785	.62907
INMOT	5.0000	6.5000	5.6969	5.6144	.86159	.742	.68639

STAT. NONPAR STATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)					
variable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
GOSAT	3.0000	6.0000	4.3399	3.7701	1.76237	3.106	1.57563
SCOMP	1.0000	3.0000	1.9304	1.6595	1.35250	1.829	1.12001
SCOW	4.5000	6.0000	5.1995	5.0267	1.14116	1.302	.94619
SSUP	3.6667	6.0000	4.1992	3.6440	1.65537	2.740	1.36939
MPS	109.1667	197.0833	136.6075	109.7993	62.61704	3920.894	52.05722

STAT. NONPAR STATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)			
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
SKVAR	5.5000	1.50000	-.02305	-.12328	471.00
TIDEN	4.6667	1.00000	-1.94303	4.40889	645.67
TSIG	5.5000	1.75000	-1.13901	.77127	571.75
AUTO	6.0000	2.50000	-.43219	-.68036	502.50
FJOB	5.0000	0.00000	-1.61008	2.84093	605.00
FAGENT	5.3333	1.00000	.19830	.71516	364.00
EMEAN	4.6667	.66667	1.49592	3.28019	245.33
ERESP	5.2500	1.00000	-1.00594	1.33440	566.00
GESAT	4.5000	.75000	-1.71490	3.39811	628.25
INMOT	4.0000	1.50000	-.94854	.36916	600.00

STAT. NONPAR STATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)			
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
GOSAT	6.0000	3.00000	-.65398	-1.00815	497.00
SCOMP	5.5000	2.00000	.93179	-.08820	237.00
SCOW	5.0000	1.50000	-.59863	-.01072	555.50
SSUP	6.0000	2.33333	-.69015	-.61179	479.67
MPS	278.2778	87.91666	-.01869	-.64855	15926.63

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
Variable	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
SKVAR	4.3961	77	4.5000	4.500000	17	1.500000	7.0000
TIDEN	6.2857	77	6.3333	7.000000	22	3.333333	7.0000
TSIG	5.8799	77	6.2500	6.500000	15	3.250000	7.0000
AUTO	4.6299	77	5.0000	5.500000	12	1.000000	7.0000
FJOB	5.9481	77	6.0000	6.000000	44	2.000000	7.0000
AGENT	3.5368	77	3.3333	3.333333	17	1.000000	6.3333
EMEAN	2.4502	77	2.0000	2.000000	35	1.000000	5.6667
ERESP	5.2890	77	5.5000	6.000000	15	1.750000	7.0000
GESAT	6.0812	77	6.2500	6.000000	17	2.500000	7.0000
INMOT	5.7857	77	6.0000	6.000000	27	3.000000	7.0000

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
Variable	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
GOSAT	4.5065	77	5.0000	6.000000	34	1.000000	7.0000
SCOMP	2.4675	77	2.0000	2.000000	22	1.000000	6.5000
SCOW	5.5325	77	6.0000	6.000000	21	2.000000	7.0000
SSUP	4.5498	77	5.0000	6.000000	11	1.000000	7.0000
MPS	153.7421	77	156.0000	multiple	--	9.888889	288.1667

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
Variable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
SKVAR	3.7500	5.2500	4.2054	3.9752	1.20944	1.463	.93422
TIDEN	6.0000	7.0000	6.2258	6.1524	.79603	.634	.57019
TSIG	5.2500	6.5000	5.7979	5.7048	.92712	.860	.77652
AUTO	3.5000	5.5000	4.3278	3.9372	1.50526	2.266	1.25468
FJOB	6.0000	7.0000	5.8151	5.6136	1.06247	1.129	.63316
AGENT	3.0000	4.0000	3.3559	3.1184	1.03894	1.079	.76213
EMEAN	2.0000	2.6667	2.3128	2.1890	.89142	.795	.67645
ERESP	4.5000	6.0000	5.1490	4.9631	1.09729	1.204	.87308
GESAT	6.0000	6.7500	5.9987	5.8891	.88986	.792	.62363
INMOT	5.2500	6.5000	5.7042	5.6097	.90840	.825	.71614

Correlations (antonia.sta)												
Marked correlations are significant at p < .05000												
N=104 (Casewise deletion of missing data)												
Variable	SKVAR	TIDEN	TSIG	AUTO	FJOB	FAGENT	EMEAN	ERESP	GESAT	INMOT	GOSAT	SCOMP
SKVAR	1.00	.19	-.12	.07	.03	.03	.03	.37*	.25*	.07	.09	-.05
TIDEN	.19	1.00	.24*	.15	.32*	.13	-.08	.19	.16	.20*	.25*	.00
TSIG	-.12	.24*	1.00	-.12	.32*	.19	.03	.01	.20*	.09	-.11	.13
AUTO	.07	.15	-.12	1.00	-.04	.09	.04	.08	.28*	.10	.43*	.06
FJOB	.03	.32*	.32*	-.04	1.00	-.01	-.03	.16	.31*	.24*	-.05	.16
FAGENT	.03	.13	.19	.09	-.01	1.00	.20*	-.04	.10	.16	.12	.19
EMEAN	.03	-.08	.03	.04	-.03	.20*	1.00	-.12	-.06	-.06	-.00	.22*
ERESP	.37*	.19	.01	.08	.16	-.04	-.12	1.00	.31*	.14	.16	-.00
GESAT	.25*	.16	.20*	.28*	.31*	.10	-.06	.31*	1.00	.11	.17	.16
INMOT	.07	.20*	.09	.10	.24*	.16	-.06	.14	.11	1.00	.14	-.04

Correlations (antonia.sta)												
Marked correlations are significant at p < .05000												
N=104 (Casewise deletion of missing data)												
Variable	SKVAR	TIDEN	TSIG	AUTO	FJOB	FAGENT	EMEAN	ERESP	GESAT	INMOT	GOSAT	SCOMP
GOSAT	.09	.25*	-.11	.43*	-.05	.12	-.00	.16	.17	.14	1.00	.08
SCOMP	-.05	.00	.13	.06	.16	.19	.22*	-.00	.16	-.04	.08	1.00
SCOW	.09	.18	.37*	.14	.17	.24*	-.06	.12	.29*	.11	-.10	.07
SSUP	.05	-.09	-.15	.27*	.01	.26*	.13	.00	.31*	.00	.24*	.28*
MPS	.25*	.40*	.24*	.77*	.50*	.13	.06	.19*	.43*	.24*	.30*	.14

Correlations (antonia.sta)			
Marked correlations are significant at p < .05000			
N=104 (Casewise deletion of missing data)			
Variable	SCOW	SSUP	MPS
SKVAR	.09	.05	.25*
TIDEN	.18	-.09	.40*
TSIG	.37*	-.15	.24*
AUTO	.14	.27*	.77*
FJOB	.17	.01	.50*
FAGENT	.24*	.26*	.13
EMEAN	-.06	.13	.06
ERESP	.12	.00	.19*
GESAT	.29*	.31*	.43*
INMOT	.11	.00	.24*

Correlations (antonia.sta)			
Marked correlations are significant at $p < .05000$			
N=104 (Casewise deletion of missing data)			
variable	SCOW	SSUP	MPS
GOSAT	-.10	.24*	.30*
SCOMP	.07	.28*	.14
SCOW	1.00	.07	.32*
SSUP	.07	1.00	.20*
MPS	.32*	.20*	1.00

ables were entered in one block

endent Variable: GESAT
 Multiple R: .510944572
 Multiple R-Square: .261064356
 Adjusted R-Square: .223363558
 Number of cases: 104
 F(5, 98) = 6.924637 p < .000014
 Standard Error of Estimate: .780970314
 Intercept: 2.822424579 Std.Error: .6705592 t(98) = 4.2091 p < .000057

Regression Summary for Dependent Variable: GESAT						
R= .51094457 R²= .26106436 Adjusted R²= .22336356						
F(5,98)=6.9246 p<.00001 Std.Error of estimate: .78097						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(98)	p-level
Intercept			2.822425	.670559	4.209061	.000057
SKVAR	.250466	.089882	.182466	.065480	2.786604	.006396
TIDEN	-.067975	.096684	-.065993	.093865	-.703064	.483683
TSIG	.191451	.095277	.128812	.064104	2.009408	.047244
AUTO	.307081	.089166	.170042	.049374	3.443943	.000845
FJOB	.276705	.095333	.218664	.075336	2.902501	.004573

ables were entered in one block

ndent Variable: INMOT
 iple R: .290600486
 iple R-Square: .084448642
 sted R-Square: .037736838
 er of cases: 104
 5, 98) = 1.807865 p < .118296
 dard Error of Estimate: .845181211
 rcept: 3.801472779 Std.Error: .7256922 t(98) = 5.2384 p < .000001

Regression Summary for Dependent Variable: INMOT						
R= .29060049 R²= .08444864 Adjusted R²= .03773684						
F(5,98)=1.8079 p<.11830 Std.Error of estimate: .84518						
104	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(98)	p-level
tercpt			3.801473	.725692	5.238409	.000001
SKVAR	.040579	.100049	.028742	.070863	.405590	.685928
TIDEN	.102769	.107620	.097005	.101583	.954932	.341961
TSIG	.019023	.106054	.012444	.069375	.179368	.858019
AUTO	.095560	.099251	.051446	.053434	.962806	.338015
FJOB	.205474	.106116	.157869	.081531	1.936312	.055710

T. PAR TS		Descriptive Statistics (antonia.sta)					
variable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
GOSAT	3.0000	6.0000	4.0891	3.5850	1.72919	2.990	1.56451
SCOMP	1.2500	3.5000	2.1244	1.8327	1.35564	1.838	1.14218
SCOW	5.0000	6.0000	5.4114	5.2602	1.06480	1.134	.84938
SSUP	3.5000	5.8333	4.1423	3.5963	1.64794	2.716	1.36347
MPS	110.0000	196.7361	137.9802	111.4458	61.97212	3840.544	51.55712

T. PAR TS		Descriptive Statistics (antonia.sta)			
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
SKVAR	5.5000	1.50000	-.19100	-.12317	338.50
TIDEN	3.6667	1.00000	-1.70705	3.22344	484.00
TSIG	3.7500	1.25000	-.91477	.02737	452.75
AUTO	6.0000	2.00000	-.36641	-.63088	356.50
FJOB	5.0000	1.00000	-1.85415	4.27956	458.00
EAGENT	5.3333	1.00000	-.02788	.77448	272.33
EMEAN	4.6667	.66667	1.41398	2.57566	188.67
ERESP	5.2500	1.50000	-.85037	.96331	407.25
GESAT	4.5000	.75000	-1.84151	3.84321	468.25
INMOT	4.0000	1.25000	-1.07769	.41416	445.50

T. PAR TS		Descriptive Statistics (antonia.sta)			
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
GOSAT	6.0000	3.00000	-.43450	-1.28576	347.00
SCOMP	5.5000	2.25000	.79427	-.19167	190.00
SCOW	5.0000	1.00000	-.81707	.64665	426.00
SSUP	6.0000	2.33333	-.61798	-.63763	350.33
MPS	278.2778	86.73611	.04477	-.57144	11838.14

ables were entered in one block

dependent Variable: GOSAT
 Multiple R: .487846777
 Multiple R-Square: .237994478
 Adjusted R-Square: .199116645
 Number of cases: 104
 $F(5, 98) = 6.121598 \quad p < .000056$
 Standard Error of Estimate: 1.577183696
 Intercept: 1.231826916 Std.Error: 1.354207 $t(98) = .90963 \quad p < .365249$

Regression Summary for Dependent Variable: GOSAT						
R = .48784678 R ² = .23799448 Adjusted R ² = .19911664						
F(5,98)=6.1216 p<.00006 Std.Error of estimate: 1.5772						
104	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(98)	p-level
Intercept			1.231827	1.354207	.909630	.365249
SKVAR	.009315	.091275	.013495	.132237	.102052	.918924
TIDEN	.243082	.098181	.469328	.189562	2.475848	.015007
TSIG	-.089918	.096753	-.120314	.129460	-.929357	.354988
AUTO	.377758	.090547	.415995	.099712	4.171964	.000065
FJOB	-.084922	.096810	-.133460	.152143	-.877201	.382523

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
AT. NPAR ATS	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
SKVAR	4.7632	19	4.5000	4.000000	6	3.50000	7.0000
TIDEN	5.9474	19	6.3333	6.333333	5	2.33333	7.0000
TSIG	3.9211	19	3.7500	3.000000	3	1.50000	7.0000
AUTO	5.0526	19	5.5000	multiple	--	1.50000	7.0000
FJOB	5.3684	19	6.0000	6.000000	10	2.00000	7.0000
FAGENT	3.5088	19	3.3333	3.000000	6	2.33333	5.6667
EMEAN	2.2632	19	2.0000	2.000000	8	1.33333	3.3333
ERESP	5.7237	19	5.7500	multiple	--	3.75000	6.7500
GESAT	5.6447	19	5.7500	multiple	--	3.00000	6.7500
INMOT	5.7632	19	6.0000	6.000000	6	4.00000	7.0000

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
FAT. ONPAR FATS	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
GOSAT	5.5263	19	6.0000	6.000000	10	1.00000	7.0000
SCOMP	1.3947	19	1.0000	1.000000	13	1.00000	4.0000
SCOW	4.2895	19	4.0000	4.000000	11	2.00000	7.0000
SSUP	4.5965	19	5.0000	5.000000	4	1.33333	7.0000
MFS	133.0994	19	124.2500	no mode	--	18.66667	239.5556

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
FAT. ONPAR FATS	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
SKVAR	4.00000	5.7500	4.6662	4.57648	1.01883	1.038	.85873
TIDEN	5.33333	6.6667	5.7466	5.45941	1.32527	1.756	.95476
TSIG	2.25000	5.0000	3.5619	3.21173	1.69774	2.882	1.40859
AUTO	3.50000	6.5000	4.5972	4.00303	1.87746	3.525	1.57618
FJOB	4.50000	6.0000	5.1666	4.88971	1.30002	1.690	1.00831
FAGENT	3.00000	3.6667	3.4219	3.34667	.86330	.745	.62604
EMEAN	2.00000	2.6667	2.2053	2.14805	.52797	.279	.44506
ERESP	5.00000	6.2500	5.6700	5.61110	.77233	.596	.60665
GESAT	5.00000	6.2500	5.5639	5.46274	.88708	.787	.65928
INMOT	5.00000	6.2500	5.7066	5.64648	.80568	.649	.64266

Descriptive Statistics (antonia.sta)							
variable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
GOSAT	5.00000	6.5000	5.0651	4.25600	1.74383	3.041	1.27424
SCOMP	1.00000	1.7500	1.2715	1.19372	.75607	.572	.54017
SCOW	4.00000	5.0000	4.1698	4.03568	1.01811	1.037	.71191
SSUP	2.83333	6.0000	4.1335	3.53209	1.77632	3.155	1.42198
MPS	79.75000	178.7917	113.9659	89.01245	65.38689	4275.446	54.23037

Descriptive Statistics (antonia.sta)					
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
SKVAR	3.5000	1.75000	.72821	-.559660	90.500
TIDEN	4.6667	1.33333	-1.84969	2.858986	113.000
TSIG	5.5000	2.75000	.37849	-.928940	74.500
AUTO	5.5000	3.00000	-.70389	-.716451	96.000
FJOB	5.0000	1.50000	-1.28793	1.400113	102.000
FAGENT	3.3333	.66667	1.42466	1.658150	66.667
EMEAN	2.0000	.66667	.38593	-.530676	43.000
ERESP	3.0000	1.25000	-.69860	.820702	108.750
GESAT	3.7500	1.25000	-1.48754	3.193654	107.250
INMOT	3.0000	1.25000	-.45360	-.105851	109.500

Descriptive Statistics (antonia.sta)					
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
GOSAT	6.0000	1.50000	-1.62986	1.836833	105.000
SCOMP	3.0000	.75000	2.55314	7.571242	26.500
SCOW	5.0000	1.00000	.51254	2.744480	81.500
SSUP	5.6667	3.16667	-.75537	-.519710	87.333
MPS	220.8889	99.04166	.11183	-.994330	2528.889

AT. NPAR ATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)					
riable	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
SKVAR	5.2500	8	5.0000	4.000000	3	3.5000	7.0000
TIDEN	6.0833	8	6.3333	6.666667	3	5.0000	7.0000
TSIG	5.5625	8	5.5000	5.500000	3	4.7500	6.7500
AUTO	6.2500	8	7.0000	7.000000	5	4.5000	7.0000
FJOB	5.6250	8	6.0000	6.000000	5	4.0000	7.0000
FAGENT	3.1250	8	2.8333	2.666667	3	2.0000	5.0000
EMEAN	1.7083	8	1.8333	2.000000	4	1.0000	2.0000
ERESP	6.2500	8	6.2500	6.250000	3	5.5000	6.7500
GESAT	6.5938	8	6.5000	multiple	--	6.0000	7.0000
INMOT	5.6250	8	5.5000	5.500000	3	5.0000	6.5000

AT. NPAR ATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)					
riable	mean	valid N	median	mode	freq-cy of mode	minimum	maximum
GOSAT	5.6250	8	6.0000	6.000000	6	2.0000	7.0000
SCOMP	2.5625	8	2.0000	1.000000	3	1.0000	5.0000
SCOW	6.0000	8	6.0000	multiple	--	5.0000	6.5000
SSUP	5.2500	8	6.0000	6.000000	6	2.0000	6.0000
MPS	194.9497	8	186.7153	no mode	--	142.3333	266.0000

AT. NPAR ATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)					
riable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
SKVAR	4.0000	6.5000	5.0575	4.8723	1.51186	2.286	1.37500
TIDEN	5.3333	6.6667	6.0394	5.9946	.77152	.595	.66667
TSIG	5.0000	5.5000	5.5305	5.4998	.65124	.424	.46875
AUTO	5.0000	7.0000	6.1625	6.0683	1.06904	1.143	.93750
FJOB	4.0000	6.0000	5.5271	5.4194	1.06066	1.125	.81250
FAGENT	2.6667	3.0000	3.0149	2.9179	.94176	.887	.68750
EMEAN	1.3333	2.0000	1.6657	1.6162	.37533	.141	.29167
ERESP	6.0000	6.5000	6.2397	6.2290	.37796	.143	.25000
GESAT	6.2500	7.0000	6.5843	6.5747	.37649	.142	.30469
INMOT	5.0000	6.0000	5.6044	5.5841	.51755	.268	.40625

STAT. NONPAR STATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)					
variable	25.000th percentl	75.000th percentl	geometric mean	harmonic mean	std.dev.	variance	average deviatn.
GOSAT	6.0000	6.0000	5.3319	4.8696	1.50594	2.268	.90625
SCOMP	1.0000	4.0000	2.0703	1.6882	1.69953	2.888	1.45313
SCOW	5.5000	6.5000	5.9781	5.9552	.53452	.286	.37500
SSUP	4.0000	6.0000	4.9716	4.5714	1.48805	2.214	1.12500
MPS	157.6667	215.8333	190.8067	186.8696	43.70273	1909.928	35.39410

STAT. NONPAR STATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)			
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
SKVAR	3.5000	2.50000	.10335	-2.39189	42.000
TIDEN	2.0000	1.33333	-.31108	-1.93536	48.667
TSIG	2.0000	.50000	.86475	.35617	44.500
AUTO	2.5000	2.00000	-.87695	-1.29883	50.000
FJOB	3.0000	2.00000	-.91288	-.12698	45.000
FAGENT	3.0000	.33333	1.26455	1.49882	25.000
EMEAN	1.0000	.66667	-1.11326	.29105	13.667
ERESP	1.2500	.50000	-.99216	1.66250	50.000
GESAT	1.0000	.75000	-.18300	-1.14229	52.750
INMOT	1.5000	1.00000	.38644	-.44800	45.000

STAT. NONPAR STATS		Descriptive Statistics (antonia.sta)			
variable	range	quartile range	skewness	kurtosis	sum
GOSAT	5.0000	0.00000	-2.49406	6.85721	45.000
SCOMP	4.0000	3.00000	.46881	-1.90746	20.500
SCOW	1.5000	1.00000	-.93541	.35000	48.000
SSUP	4.0000	2.00000	-1.95103	3.20499	42.000
MPS	123.6667	58.16666	.53821	-.97156	1559.597

a file: ANTONIA.STA [104 cases with 81 variables]

TABLES AND THEIR TEXT VALUES:

62: VAR62 - (-9999)

Text	Numeric	Long label
,112565	100	
,230366	101	
,235602	102	
,151832	103	
,128272	104	
,065445	105	
,031414	106	

62: VAR62 (continued)

Text	Numeric	Long label
.015707	107	
.020942	108	
.007853	109	

67: SKVAR - $=(v5+v13)/2$; variedade da tarefa (-9999)
text values

68: TIDEN - $=(v4+v8+v19)/3$; Identidade da tarefa (-9999)
text values

69: TSIG - $=(v2+v6+v10+v16)/4$; Significado da tarefa (-9999)
text values

70: AUTO - $=(v3+v21)/2$; Autonomia (-9999)
text values

71: FJOB - $=(v12)$; Feedback do trabalho (-9999)
text values

72: FAGENT - $=(v7+v15+v18)/3$; Feedback dos agentes (-9999)
text values

73: EMEAN - $=(v26+v33+v54)/3$; Significado do trabalho (-9999)
text values

74: ERESP - $=(v27+v34+v37+v58)/4$; Responsabilidade resultados trabalho (-9999)
text values

75: GESAT - $=(v25+v28+v35+v43)/4$; Satisfação geral (-9999)
text values

76: INMOT - $=(v24+v60)/2$; Motivação interna trabalho (-9999)
text values

77: GOSAT - $=(v47)$; Satisfação com o crescimento (-9999)
text values

78: SCOMP - $=(v39+v46)/2$; Satisfação com a remuneração (-9999)
text values

79: SCOW - $=(v44+v49)/2$; Satisfação colegas trabalho (-9999)
text values

80: SSUP - $=(v42+v45+v51)/3$; Satisfação supervisão (-9999)
text values

81: MES - $=(v67+v68+v69)/3*v70*v71$; Score de motivação potencial (-9999)
text values

Summary Table of Means (antonia.sta) N=104 (No missing data in dep. var. list)							
AT. SIC ATS	SKVAR	TIDEN	TSIG	AUTO	FJOB	FAGENT	EMEAN
R62							
1:1	4.396104	6.285714	5.879870	4.629870	5.948052	3.536797	2.450216
2:2	4.763158	5.947368	3.921053	5.052632	5.368421	3.508772	2.263158
3:3	5.250000	6.083333	5.562500	6.250000	5.625000	3.125000	1.708333
1 Grps	4.528846	6.208333	5.497596	4.831731	5.817308	3.500000	2.358974

Summary Table of Means (antonia.sta) N=104 (No missing data in dep. var. list)							
AT. SIC ATS	ERESP	GESAT	INMOT	GOSAT	SCOMP	SCOW	SSUP
AR62							
1:1	5.288961	6.081169	5.785714	4.506494	2.467532	5.532468	4.549784
2:2	5.723684	5.644737	5.763158	5.526316	1.394737	4.289474	4.596491
3:3	6.250000	6.593750	5.625000	5.625000	2.562500	6.000000	5.250000
1 Grps	5.442308	6.040865	5.769231	4.778846	2.278846	5.341346	4.612179

TAT. ASIC TATS	Summary Table of Means (antonia.sta) N=104 (No missing data in dep. var. list)	
AR62	MPS	
_1:1	153.7421	
_2:2	133.0994	
_3:3	194.9497	
11 Grps	153.1406	

STAT. ASIC TATS	Analysis of Variance (antonia.sta) Marked effects are significant at p < .05000							
	variable	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error	MS Error	F
	SKVAR	6.56	2	3.28	145.9	101	1.444	2.27147
	TIDEN	1.88	2	.94	83.9	101	.831	1.13106
	TSIG	58.51*	2*	29.26*	120.2*	101*	1.190*	24.58688*
	AUTO	20.16*	2*	10.08*	243.6*	101*	2.412*	4.17778*
	FJOB	5.44	2	2.72	124.1	101	1.229	2.21415
	FAGENT	1.23	2	.62	101.7	101	1.007	.61138
	EMEAN	4.20*	2*	2.10*	66.4*	101*	.657*	3.19609*
	ERESP	8.53*	2*	4.27*	103.2*	101*	1.022*	4.17416*
	GESAT	5.55*	2*	2.78*	75.3*	101*	.746*	3.72161*
	INMOT	.19	2	.09	76.3	101	.755	.12450

STAT. ASIC TATS	Analysis of Variance (antonia.sta) Marked effects are significant at p < .05000							
	variable	SS Effect	df Effect	MS Effect	SS Error	df Error	MS Error	F
	GOSAT	22.05*	2*	11.03*	297.9*	101*	2.949*	3.73926*
	SCOMP	18.24*	2*	9.12*	170.2*	101*	1.685*	5.41165*
	SCOW	27.31*	2*	13.65*	106.8*	101*	1.058*	12.90807*
	SSUP	3.56	2	1.78	278.7	101	2.759	.64491
	MPS	21643.16	2	10821.58	382208.9	101	3784.246	2.85964

Analysis of Variance (antonia.sta) Marked effects are significant at $p < .05000$	
variable	p
SKVAR	.108406
TIDEN	.326743
TSIG	.000000*
AUTO	.018062*
FJOB	.114523
FAGENT	.544600
EMEAN	.045093*
ERESP	.018122*
GESAT	.027575*
INMOT	.883073

Analysis of Variance (antonia.sta) Marked effects are significant at $p < .05000$	
variable	p
GOSAT	.027125*
SCOMP	.005853*
SCOW	.000010*
SSUP	.526857
MPS	.061939

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: SKVAR (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=4,3961	{2} M=4,7632	{3} M=5,2500
G_1:1	{1}		,493643	,165762
G_2:2	{2}	,493643		,631354
G_3:3	{3}	,165762	,631354	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: TIDEN (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=6,2857	{2} M=5,9474	{3} M=6,0833
G_1:1	{1}		,353868	,836723
G_2:2	{2}	,353868		,939344
G_3:3	{3}	,836723	,939344	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: TSIG (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=5,8799	{2} M=3,9211	{3} M=5,5625
G_1:1	{1}		,000000 *	,736528
G_2:2	{2}	,000000 *		,002472 *
G_3:3	{3}	,736528	,002472 *	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: AUTO (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=4,6299	{2} M=5,0526	{3} M=6,2500
G_1:1	{1}		,570408	,022453 *
G_2:2	{2}	,570408		,192866
G_3:3	{3}	,022453 *	,192866	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: FJOB (antonia.sta) Marked differences are significant at p < ,05000		
VAR62		{1} M=5,9481	{2} M=5,3684	{3} M=5,6250
G_1:1	{1}		,129786	,735750
G_2:2	{2}	,129786		,860189
G_3:3	{3}	,735750	,860189	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: FAGENT (antonia.sta) Marked differences are significant at p < ,05000		
VAR62		{1} M=3,5368	{2} M=3,5088	{3} M=3,1250
G_1:1	{1}		,994072	,545078
G_2:2	{2}	,994072		,663508
G_3:3	{3}	,545078	,663508	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: EMEAN (antonia.sta) Marked differences are significant at p < ,05000		
VAR62		{1} M=2,4502	{2} M=2,2632	{3} M=1,7083
G_1:1	{1}		,667671	,052543
G_2:2	{2}	,667671		,272214
G_3:3	{3}	,052543	,272214	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: ERESP (antonia.sta) Marked differences are significant at p < ,05000		
VAR62		{1} M=5,2890	{2} M=5,7237	{3} M=6,2500
G_1:1	{1}		,249220	,041913 *
G_2:2	{2}	,249220		,469039
G_3:3	{3}	,041913 *	,469039	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: GESAT (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=6,0812	{2} M=5,6447	{3} M=6,5938
G_1:1	{1}		,148197	,283515
G_2:2	{2}	,148197		,037284 *
G_3:3	{3}	,283515	,037284 *	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: INMOT (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=5,7857	{2} M=5,7632	{3} M=5,6250
G_1:1	{1}		,994880	,883573
G_2:2	{2}	,994880		,931373
G_3:3	{3}	,883573	,931373	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: GOSAT (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=4,5065	{2} M=5,5263	{3} M=5,6250
G_1:1	{1}		,072937	,219977
G_2:2	{2}	,072937		,990749
G_3:3	{3}	,219977	,990749	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: SCOMP (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=2,4675	{2} M=1,3947	{3} M=2,5625
G_1:1	{1}		,007058 *	,980795
G_2:2	{2}	,007058 *		,107717
G_3:3	{3}	,980795	,107717	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: SCOW (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=5,5325	{2} M=4,2895	{3} M=6,0000
G_1:1	{1}		,000043 *	,475516
G_2:2	{2}	,000043 *		,000716 *
G_3:3	{3}	,475516	,000716 *	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: SSUP (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=4,5498	{2} M=4,5965	{3} M=5,2500
G_1:1	{1}		,993994	,527397
G_2:2	{2}	,993994		,648042
G_3:3	{3}	,527397	,648042	

STAT. BASIC STATS		Scheffe Test; Variable: MPS (antonia.sta) Marked differences are significant at $p < ,05000$		
VAR62		{1} M=153,74	{2} M=133,10	{3} M=194,95
G_1:1	{1}		,427070	,201832
G_2:2	{2}	,427070		,062776
G_3:3	{3}	,201832	,062776	

RESUMO

A teoria das Características do Trabalho tem as suas origens num estudo de Turner e Lawrence (1965, citado por Hackman e Oldham, 1980), que verifica a relação entre certos atributos objectivos das características das tarefas, e as reacções dos empregados ao seu trabalho.

Hackman e Oldham (1975;1976) reviram a teoria das Características do Trabalho no sentido do seu redesenho. O seu modelo especifica as condições sobre as quais os indivíduos se tornam internamente motivados, para realizar eficazmente o seu trabalho.

"Um posto de trabalho não é uma entidade mas uma interrelação complexa de tarefas, papéis, responsabilidades, incentivos e recompensas. Uma compreensão das atitudes face ao trabalho requiere que ele seja analisado em termos dos seus elementos constituintes" (Locke 1976, p. 1301).

É neste âmbito teórico, que o objectivo do presente estudo visa avaliar as características das funções desempenhadas por motoristas de serviços públicos, trabalhadores da manutenção e controladores de tráfego de autocarros, e sua relação com o índice de satisfação no trabalho.

Para a execução deste estudo, foram escolhidos os profissionais pertencentes a três funções de uma empresa de

transportes públicos.

Os sujeitos escolhidos foram submetidos à aplicação da Job Diagnostic Survey (JDS), para avaliação das características centrais do trabalho, motivação interna, satisfação geral, satisfação com o crescimento e satisfação com o contexto, porque segundo Lawler e Hall (1970) todas as características do trabalho mostram relação significativa com a satisfação, e com a motivação interna (Oldham, 1976).

Dos resultados obtidos, verifica-se que o significado da tarefa nos controladores e motoristas é superior do que nos trabalhadores da manutenção.

A autonomia também se revela mais elevada, entre os controladores do que nos motoristas. Essa superioridade mantém-se em relação aos trabalhadores da manutenção no que diz respeito à satisfação geral.

Verifica-se uma relação positiva entre variedade da tarefa, significado da tarefa, autonomia, feedback do trabalho e satisfação geral do trabalho, por outro lado não se verificou qualquer associação entre identidade da tarefa e essa variável resultado.

Os resultados obtidos revelaram uma associação significativa entre identidade da tarefa, autonomia e

satisfação com o crescimento, não se verificando qualquer relação significativa entre variedade da tarefa, significado da tarefa e feedback do trabalho com a mesma variável resultado.

Verifica-se uma relação positiva entre identidade da tarefa, feedback do trabalho e motivação interna, não se verificando qualquer associação entre variedade da tarefa, significado da tarefa e autonomia com a mesma variável resultado.

Em relação ao Score de Motivação Potencial (MPS) existe uma relação positiva significativa entre ele e as variáveis resultado, satisfação geral, satisfação com o crescimento e motivação interna.

Esta investigação, veio confirmar a ideia que o enriquecimento do trabalho está associado dum forma significativa, com a satisfação do trabalho.