

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**Autonomia e complexidade laborais: o papel moderador do compromisso
afetivo nas relações entre estes recursos do trabalho e o *engagement***

Daniel da Conceição Dominguez

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)**

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Autonomia e complexidade laborais: o papel moderador do compromisso
afetivo nas relações entre estes recursos do trabalho e o *engagement***

Daniel da Conceição Dominguez

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel Soares

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2018

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelo constante apoio que me deram durante a realização deste projeto, mas também por estarem sempre do meu lado em todo o meu percurso escolar.

A ti, Mariana, por me acompanhares nesta etapa e pela tua presença, carinho e motivação. Obrigado!

Agradeço-te também, André, pela tua grande amizade e apoio.

Um genuíno obrigado aos professores que tornaram possíveis tantas aprendizagens e novos conhecimentos.

Por último, agradeço à Professora Doutora Vânia Carvalho, pela dedicação e apoio, e à Professora Doutora Maria José Chambel, por toda a disponibilidade demonstrada ao longo desta etapa, pelos seus conselhos e grande suporte. Sem este apoio, a consecução deste trabalho teria sido, certamente, muito mais difícil. Um enorme obrigado!

Índice

Resumo	iv
Abstract	iv
Introdução	1
Enquadramento Teórico	3
Vigor, dedicação e absorção: o advento do conceito de <i>engagement</i>	3
Modelo Job Demands-Resources e o processo motivacional do <i>engagement</i>	5
Autonomia e complexidade de tarefas: recursos promotores do <i>engagement</i> ?	5
Compromisso organizacional afetivo como variável moderadora	9
Método	11
Procedimentos e Amostra	11
Medidas	11
Análise de Resultados	13
Resultados	14
Modelo de Medida	14
Estatística Descritiva	14
Teste de Hipóteses	16
Discussão	18
Limitações, Implicações práticas e Sugestões para futuras investigações	20
Referências Bibliográficas	24

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis estudadas	14
Tabela 2 – Análise de regressão, relativa à interação entre compromisso afetivo e autonomia laboral	16
Tabela 3 – Análise de regressão, relativa à interação entre compromisso afetivo e complexidade laboral	17

Índice de Figuras

Figura 1 – Interação entre a autonomia e o compromisso afetivo para explicar o <i>engagement</i> .	18
--	----

Resumo

O estudo apresentado tem como finalidade examinar a função moderadora do compromisso afetivo na relação entre autonomia e complexidade, enquanto recursos do trabalho, e o *engagement*. Neste sentido, foram analisados os dados fornecidos por uma amostra de colaboradores portugueses, constituída por 554 indivíduos, de uma organização pertencente ao setor da consultoria. Os resultados suportam, parcialmente, as hipóteses formuladas. De facto, verificou-se uma relação positiva entre os recursos do trabalho estudados – autonomia e complexidade laborais – e o *engagement*. Por outro lado, a interação estabelecida entre o compromisso afetivo e a autonomia, potencia significativamente o efeito positivo desta sobre o bem-estar dos trabalhadores, isto é, sobre o seu *engagement*. Contudo, contrariamente ao expectável, o compromisso afetivo não promove um aumento do efeito favorável da complexidade sobre o bem-estar dos colaboradores. Este estudo contribui para a ampliação do conhecimento acerca das potencialidades do compromisso afetivo, consolidando-o como recurso contextual.

Palavras-chave: autonomia; complexidade; compromisso afetivo; *engagement*; psicologia positiva

Abstract

The purpose of this study is to examine the moderating role of affective commitment in the relationship between autonomy and complexity, as job resources, and engagement. In this sense, the data provided by a sample of portuguese employees, consisted of 554 individuals, from an organization belonging to the consultancy sector were analyzed. The results partially support the hypotheses formulated. Indeed, there was a positive relation between the job resources studied - work autonomy and complexity - and engagement. On the other hand, the interaction established between affective commitment and autonomy, significantly exacerbates the positive effect of this job resource on workers well-being, that is, on their engagement. However, contrary to our hypothesis, the affective commitment does not exacerbate the positive effect of complexity on employees well-being. This study contributes to a deeper knowledge about the potentialities of affective commitment, reinforcing the importance of consider it as a contextual resource.

Keywords: autonomy; complexity; affective commitment; engagement; positive psychology

Introdução

Nos dias de hoje, a sociedade depara-se com constantes desafios relacionados com o incremento da competitividade e imprevisibilidade no mundo das organizações, resultantes, sobretudo, do advento da globalização. Muitos vezes, este fenómeno desencadeia situações, cujas consequências para os trabalhadores apresentam um cariz negativo, como o aumento dos níveis de *stress* (Davis & Gardner, 2004). Assim, e uma vez que os colaboradores constituem um dos maiores pilares de qualquer organização – senão mesmo o maior -, alguns estudos têm considerado pertinente analisar os fatores laborais, dotados de um carácter motivacional e promotores de bem-estar (Oldham & Cummings, 1996; Joo, Jeung, & Yoon, 2010). Adicionalmente, o facto de terem surgido as primeiras referências à Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, cit. por Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012), permitiu que a investigação adquirisse um rumo diferente, mais direcionado para uma melhor compreensão do funcionamento favorável do indivíduo em contexto de trabalho e, também, dos mecanismos subjacentes ao enaltecimento de estados psicológicos de índole positiva, como o *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Realmente, devido aos vários benefícios relativos à presença deste estado no indivíduo (Melamed, Shirom, Toker, Berliner, & Shapira 2006; Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2016), tornou-se relevante perceber como fomentar o *engagement*, verificando-se que os fatores profícuos inerentes ao trabalho, igualmente designados por recursos laborais, assumiam um papel fundamental nesta matéria, graças à sua capacidade motivacional (Bakker & Demerouti, 2008). Este carácter motivacional de certos recursos do trabalho, como a autonomia e a complexidade, tem sido amplamente estudado e observado (Hatcher et al. 1989, cit. por Elsbach & Hargadon, 2006; Meng & Ma, 2015). Contudo, os efeitos positivos manifestados pela presença de níveis elevados destes recursos (Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall, & Alarcon, 2010) e a reduzida literatura relativa ao papel dos mesmos enquanto promotores do *engagement* (Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu, 2015), torna premente a necessidade de estudar a autonomia e complexidade laborais, enquanto preditores diretos de um maior grau deste estado psicológico de natureza positiva. Aliás, é crucial que a investigação procure verificar empiricamente a plausibilidade dos pressupostos que constituem o processo motivacional do *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Por outro lado, para além da importância atribuída a estes recursos do trabalho e às suas consequências (Coelho & Augusto, 2010), vários estudos têm observado o impacto exercido pelo compromisso afetivo, uma das três componentes do compromisso organizacional identificadas por Meyer e Allen (1991), enquanto variável moderadora em relações entre aspetos desencadeadores de *stress* e tensão laboral (Siu & Cooper, 1998; Irving & Coleman, 2003). De facto, verificou-se que a componente do *commitment* supra indicada permite minorar os efeitos nefastos destes aspetos sobre a tensão no trabalho (Begley & Czajka, 1993; Donald & Siu, 2001). Porém, que seja do nosso conhecimento e apesar de ter sido constatada a capacidade motivacional do compromisso afetivo (Greguras & Diefendorff, 2009), a literatura não apresenta conclusões nem resultados relativos à função moderadora desta componente do *commitment* em relações entre recursos do trabalho e *engagement*. Este é um ponto que merece ser aprofundado, de maneira a poder ser esclarecida se a presença deste recurso contextual, isto é, o compromisso afetivo, interage com os recursos laborais (neste caso, a autonomia e complexidade) aumentando significativamente o efeito positivo destes no bem-estar dos colaboradores, ou seja, no seu *engagement*.

Por sua vez, a importância do setor da consultoria na economia portuguesa (INE, 2017) revela, não só a pertinência, mas também a necessidade, de a investigação procurar entender se, realmente, os recursos do trabalho acima mencionados promovem o *engagement* laboral. Além do mais, a clara tendência de crescimento deste setor (DBK, 2017) salienta a relevância de serem estudados constructos, como o compromisso organizacional afetivo, que possam, eventualmente, potenciar o bem-estar dos trabalhadores deste ramo profissional, de modo a que o crescimento observado continue a ser promovido.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender se o compromisso afetivo potencia, de facto, a relação positiva estabelecida entre os recursos do trabalho supra indicados e o *engagement* dos colaboradores. Deste modo, para além de contribuir para o reforço da investigação relativa ao ramo da consultoria em Portugal, este estudo procura ampliar o conhecimento acerca da função moderadora da componente afetiva do compromisso. A eventual comprovação da existência de um aumento significativo do *engagement* laboral, devido à presença do compromisso afetivo, acrescenta à literatura a importância deste constructo enquanto potenciador de relações positivas e corrobora a necessidade do incremento de políticas de Recursos Humanos que visem o seu fomento.

Enquadramento Teórico

Vigor, dedicação e absorção: o advento do conceito de *engagement*

O incremento do interesse relativo a estados emocionais positivos, e a predominância quase excessiva de aspetos negativos e patológicos como objetos de investigação (Myers & Diener, 1995; Myers, 2000, cit. Schaufeli & Bakker, 2004), propiciaram o aparecimento das primeiras referências relativas ao *engagement*. Foi proposto, inicialmente, que este conceito deveria ser considerado como antagónico do *burnout*, sendo definido pela presença de energia, envolvimento e eficácia (Maslach & Leiter, 1997, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004). Estas três dimensões são, exatamente, opostas às componentes que caracterizam o fenómeno do *burnout*, pelo que esta resposta crónica ao *stress* laboral pode ser encarada como produto de um desgaste do *engagement* (Maslach & Leiter, 1997, cit. por Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Assim, através desta interpretação defendida por Maslach e Leiter (1997) (cit. por Maslach, Schaufeli, & Leiter 2001), podemos concluir que o *engagement* pertence à mesma dimensão do *burnout*, sendo a sua faceta positiva, e que pode ser medido pelo mesmo instrumento – o *Maslach Burnout Inventory* ou MBI (Maslach & Jackson, 1981, cit. por Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Por outro lado, outros autores (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, cit. por Bakker & Demerouti, 2008) optaram por definir de modo diferente o constructo de *engagement*. Esta nova perspetiva considera este conceito como separado e independente do *burnout*, pelo que, partindo deste ponto de vista, o *engagement* não deverá ser medido através do MBI (Schaufeli & Bakker, 2004). De facto, uma vez que os indivíduos podem apresentar afetos positivos e negativos simultaneamente, devemos considerá-los como sendo independentes (Zautra, Potter, & Reich, 1997, cit. por Russell & Carroll, 1999). Existe alguma controvérsia em redor deste tema, havendo autores que defendem a perspetiva da independência entre estados e consequente medição através de instrumentos distintos (Bradburn & Caplovitz, 1965, cit. por Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999; Watson & Clark, 1997, cit. por Russell & Carroll, 1999) e, por seu turno, outros que apoiam o pressuposto da bipolaridade, isto é, afetos positivos e negativos são polos opostos de uma mesma dimensão (Reizenstein, 1994; Eich, 1995, cits. por Russell & Carroll, 1999).

Este mesmo debate aplicou-se à questão do bem-estar do indivíduo em contexto laboral, no momento em que Schaufeli e colaboradores (2002) (cit. por Bakker & Demerouti, 2008) assumem uma posição distinta à de Maslach e Leiter (1997) (cit. por Schaufeli & Bakker, 2004), sendo que esta última considera o *burnout* e *engagement* como estados afetivos não independentes. Assim, defendendo a ideia de que estes dois conceitos apresentam uma natureza própria, *engagement* pode ser definido como um estado psicológico de natureza positiva e persistente, cujas dimensões características são o vigor, dedicação e absorção do indivíduo no seu trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, cit. por Salanova & Schaufeli, 2008).

Primeiramente, o vigor pode ser definido pela presença de níveis de energia elevados e de grande resiliência no indivíduo, permitindo-lhe responder corretamente às exigências laborais e encarar as dificuldades que possam surgir no trabalho (Salanova & Schaufeli, 2008). A dedicação é caracterizada pela presença do entusiasmo, orgulho, inspiração e, sobretudo, do envolvimento do colaborador na sua atividade profissional (Bakker & Demerouti, 2008). Por fim, temos a última e mais controversa dimensão característica do *engagement*: a absorção. Schaufeli e Bakker (2004) referem que esta componente é definida pela elevada concentração e grande foco do indivíduo no seu trabalho. No entanto, a absorção pode ser vista como uma consequência deste estado psicológico, e não como uma dimensão característica (Salanova et al., 2003, cit. por Salanova & Schaufeli, 2008).

Com a finalidade de avaliar o *engagement* no trabalho e, tendo em consideração a sua independência relativamente a outros constructos, Schaufeli e Bakker (2003) criaram um instrumento de medida próprio: a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Esta escala é constituída por 17 itens (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002a, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004), agrupados em conjuntos destinados a avaliar cada uma das três dimensões caracterizadoras deste constructo – vigor, dedicação e absorção.

Após a realização de diversa investigação, observa-se que um indivíduo com *engagement* no trabalho carece de problemas de saúde física e mental relacionados com respostas crónicas ao *stress*, como doença coronária (Hallman et al., 2001, cit. por Melamed et al., 2006) e depressão (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2003, cit. por Schaufeli & Bakker, 2003). Colaboradores com maior *engagement* revelam maior desempenho laboral (Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2016), maior optimismo e auto-eficácia (Xanthopoulou et al., 2007a, cit. por Bakker & Demerouti, 2008). Para além

destes dados, também se verificou uma “transmissibilidade” deste estado psicológico, sendo que os níveis deste constructo dos membros de uma equipa de trabalho apresentavam um efeito no nível coletivo de *engagement* (Bakker & Schaufeli, 2001, cit. por Schaufeli & Bakker, 2003).

Modelo Job Demands-Resources e o processo motivacional do *engagement*

O modelo Job Demands-Resources (JD-R) contempla a existência de dois tipos de variáveis ou categorias no trabalho: as exigências laborais e os recursos. O primeiro tipo compreende todos os estímulos organizacionais, psicológicos e sociais, que exijam um esforço de natureza cognitiva ou física e que, portanto, acarretam um desgaste psicológico ou fisiológico para o colaborador (Schaufeli & Bakker, 2004). Por outro lado, a segunda categoria de variáveis diz respeito às características do trabalho que possibilitam o cumprimento das metas e objetivos profissionais, a diminuição das consequências psicológicas e fisiológicas através da redução das exigências, ou então que permitam o crescimento e desenvolvimento pessoal do colaborador (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001b).

As exigências constituem aspetos necessários, importantes e transversais a qualquer ocupação profissional, visto que muitas vezes são as tarefas que devem ser cumpridas e levadas a cabo pelo trabalhador. Podemos considerar as exigências de carácter desafiante e estimulante – pressão do tempo e responsabilidade laboral –, que podem potenciar e promover o crescimento pessoal e o bem-estar do indivíduo no trabalho (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Crawford, LePine, & Rich, 2010); por seu turno, temos aquelas que representam um impedimento e um óbice para a satisfação e *engagement* do colaborador, como a ambiguidade de papéis e certas políticas da organização (Ivancevich, 1986, cit. por Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000; Crawford, LePine, & Rich, 2010). Para além disso, as exigências associadas a fortes e consolidados recursos podem fomentar o *engagement* do trabalhador (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007, cit. por Harju, Hakanen, & Schaufeli, 2016).

Por outro lado, relativamente aos recursos, podemos mencionar a existência de dois tipos principais: internos e externos (Richter & Hacker, 1998, cit. por Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001b). Os recursos internos são aqueles mais relacionados com aspetos intrínsecos ao indivíduo, tais como características cognitivas e da personalidade. Estes recursos são muito similares aos designados recursos pessoais,

como a auto-estima e capacidade de resiliência, fundamentais para o sucesso profissional do indivíduo (Luthans et al., 2008, cit. por Bakker & Demerouti, 2008). Aliás, quanto mais presentes estes recursos estiverem no colaborador, menor é o impacto negativo que situações promotoras de *stress* têm sobre o mesmo (Norris & Kaniasty, 1996, cit. por Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Enquanto que os recursos externos ou do trabalho são os de cariz organizacional e social, como a participação na tomada de decisão, o apoio dos colegas de trabalho, a variedade de tarefas e feedback por parte da hierarquia, relativo às tarefas desenvolvidas (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

Apesar do modelo JD-R explicar, originalmente, como se desencadeia no colaborador o afastamento e exaustão emocional, características próprias do fenómeno de *burnout*, a verdade é que o mesmo modelo através dos conceitos de exigências e, especialmente, de recursos, pode ser utilizado para explicar o surgimento e consequências do *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008).

Os recursos laborais apresentam uma função motivacional intrínseca (Bakker & Demerouti, 2007), uma vez que promovem a satisfação das três necessidades psicológicas fundamentais contempladas na teoria da Auto-Determinação – autonomia, competência e sentimento de pertença (Ryan & Deci, 2000) –, e também uma função extrínseca (Crawford, LePine, & Rich, 2010). O suporte social, o feedback da chefia e a variedade de tarefas funcionam como motivadores intrínsecos, uma vez que o primeiro visa a satisfação da necessidade de pertença e os dois últimos a de competência (Bakker & Demerouti, 2008). Por sua vez, como os recursos permitem que o colaborador se dedique mais às suas tarefas e alcance as metas de trabalho (Meijman & Mulder, 1998, cit. por Bakker & Demerouti, 2008), podem também ser vistos como motivadores extrínsecos. Quando o contexto não providencia os recursos necessários ao indivíduo, para que este concretize os seus objetivos de trabalho e consiga lidar eficazmente com as exigências, verifica-se uma redução nos níveis motivacionais e, conseqüentemente, um distanciamento relativamente ao trabalho (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001b).

Os recursos do trabalho, como o feedback da chefia ou o suporte dos colegas, promovem o *engagement* (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2003, cit. por Schaufeli & Bakker, 2003; Harju, Harkanen, & Schaufeli, 2016). Um estudo importante nesta temática foi levado a cabo por Schaufeli e Bakker (2004), em que se verificou que somente os recursos são promotores do *engagement*. De modo similar, Mauno, Kinnunen e

Ruokolainen (2007) (cit. por Bakker & Schaufeli, 2008) verificaram que os recursos fomentam significativamente o *engagement*, porém atribuem algum relevo às exigências de pressão do tempo, sendo que estas estão positivamente relacionadas com níveis de absorção elevados. Segundo a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1998, cit. por Hobfoll, 2001), estes adquirem a sua função motivacional e a sua importância quando o contexto propicia a sua perda. Logo, os recursos do trabalho desencadeiam o processo motivacional que origina o *engagement*, quando o colaborador se depara com exigências desafiantes (Bakker & Demerouti, 2008).

Por sua vez, como já foi referido, o *engagement* ao ser um “estado psicológico de natureza positiva”, apresenta também consequências positivas para o indivíduo, como aumento da motivação para aprender (Sonnentag, 2003, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004), diminuição da incidência de depressão (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2003, cit. por Schaufeli & Bakker, 2003) e incremento dos comportamentos proactivos (Salanova & Schaufeli, 2008). Como consequência, este estado psicológico acarreta também efeitos favoráveis para as organizações, sendo que colaboradores com maiores níveis de *engagement* revelam um menor absentismo (Darr & Johns, 2008, cit. por Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2016) e maiores níveis de desempenho (Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2016). Em suma, podemos verificar a existência de um processo motivacional, em que os recursos do trabalho promovem o *engagement* e, por conseguinte, este fomenta uma conduta adequada por parte do colaborador. Este estado psicológico medeia a relação entre recursos e conduta positiva do trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2003).

Autonomia e complexidade de tarefas: recursos promotores do *engagement*?

Um contexto laboral que fomente no colaborador uma maior liberdade na tomada de decisões e no modo como realiza as suas tarefas, promove a autonomia (Oldham & Cummings, 1996; Parker, Axtell, & Turner, 2001, cit. por Joo, Jeung, & Yoon, 2010). De facto, segundo a teoria da Auto-Determinação (Ryan & Deci, 2000), a autonomia é uma das três necessidades psicológicas essenciais e, por este motivo, uma organização que zele pela satisfação desta necessidade terá colaboradores com maior motivação intrínseca (Joo, Jeung, & Yoon, 2010). De maneira a potenciar a autonomia e, conseqüentemente a motivação intrínseca dos colaboradores, as organizações devem conceder-lhes a possibilidade de controlar e gerir o seu trabalho (Hoskins, 2014). Este sentimento de controlo no colaborador pode ser promovido mediante avaliações relativas ao

desempenho de natureza informativa, ao invés de feedbacks que sejam considerados simplesmente uma forma de controlo (Shalley & Perry-Smith, 2001, cit. por Amabile & Pillemer, 2012). Através de medidas psicofisiológicas, Meng e Ma (2015) verificaram que contextos laborais que proporcionam maior autonomia e permitem que os colaboradores escolham como e quando devem desempenhar as suas tarefas, apresentam forças de trabalho com maiores níveis de motivação intrínseca.

Por seu turno, uma outra característica relevante é a complexidade do trabalho. A complexidade diz respeito a todas as exigências de cariz cognitivo, presentes em qualquer ocupação profissional (e.g. Schaubroeck, Ganster, & Kemmerer, 1994, cit. por Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu, 2015), e à quantidade de informação processada pelo colaborador na realização das tarefas (e.g. Schmidt, Shaffer, & Oh, 2008, cit. por Lado & Alonso, 2017). Esta característica fomenta a auto-eficácia positiva dos trabalhadores (Judge, Bono, & Locke, 2000), isto é, a avaliação levada a cabo pelo próprio indivíduo acerca das suas competências, necessárias para a correta realização de determinadas tarefas (Bandura, 1997, cit. por Honicke & Broadbent, 2016).

Uma vez que uma das três necessidades psicológicas fundamentais, segundo a teoria da Auto-Determinação (Ryan & Deci, 2000), é a competência – a necessidade do indivíduo em crer que possui os recursos cruciais para a concretização de uma tarefa (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012) -, e que existe uma relação positiva entre o conceito de auto-eficácia e esta necessidade fundamental (Broeck, Vansteenkiste, de Witte, Soenens, & Lens, 2010), então as organizações caracterizadas por maior complexidade do trabalho zelam pela satisfação da necessidade de competência. Desta forma, a complexidade incrementa a motivação intrínseca dos trabalhadores, aspeto também verificado por Hatcher e colaboradores (1989) (cit. por Elsbach & Hargadon, 2006) e Oldham e Cummings (1996). Aliás, tendo em conta a categorização das características do trabalho de Humphrey e colaboradores (2007) (cit. por Oldham & Fried, 2016), a própria complexidade do trabalho é considerada uma característica pertencente ao grupo motivacional.

Assim, uma vez que a autonomia e a complexidade são características que apresentam um carácter motivacional intrínseco, podemos considerá-las como recursos do trabalho. Por este motivo, tendo em conta o processo motivacional do *engagement* referido anteriormente, podemos considerar que um *job setting* rico em tarefas complexas e desafiantes, e um contexto de trabalho promotor da autonomia dos seus colaboradores na

realização do seu expediente, estão positivamente relacionados com o *engagement* laboral.

Hipótese 1a: A percepção de maiores níveis de autonomia no trabalho está positivamente relacionada com o *engagement*.

Hipótese 1b: A percepção de maior complexidade ao nível das tarefas de trabalho está positivamente relacionada com o *engagement*.

Compromisso organizacional afetivo como variável moderadora

À semelhança do que sucede com outros constructos teóricos, a investigação sobre compromisso do indivíduo para com a organização é caracterizada pela diversidade de definições, perspetivas e conceções (Klein, Molloy, & Cooper, 2009). Alguns autores referem que o compromisso deve ser visto como um constructo de uma só dimensão (*e.g.* Brown, 1996, cit. por Meyer & Herscovitch, 2001), enquanto que outros defendem um carácter de natureza multidimensional (Meyer & Allen, 1991; Angle & Perry, 1981, cit. por Meyer & Herscovitch, 2001). De qualquer modo, apesar da pluralidade de definições, podemos referir que compromisso é uma força que liga psicologicamente o indivíduo a uma entidade, neste caso a organização onde trabalha e, conseqüentemente, às atividades que esta desempenha (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006).

Um dos modelos teóricos explicativos mais importantes nesta temática é o das três componentes do compromisso (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen, 1997, cit. por Meyer & Maltin, 2010). De facto, este modelo procura conciliar as perspetivas de autores que consideram este constructo como unidimensional. Na sua revisão de diferentes definições apresentadas, Meyer e Allen (1991) propõem a existência de três componentes distintos, designados por compromisso normativo, de continuidade e afetivo. Cada um destes componentes é caracterizado por um *mindset* específico, sendo que o compromisso normativo diz respeito a um sentimento de obrigatoriedade em manter o seu posto de trabalho e o de continuidade ocorre quando o colaborador tem em consideração os custos provenientes de uma eventual saída da organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Parfyonova, 2010). Por sua vez, o terceiro e último componente referido por Meyer e Allen (1991) é o compromisso afetivo. Este diz respeito ao envolvimento e identificação de índole emocional que o colaborador estabelece com a organização (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012). Quando há uma identificação do colaborador com a empresa, um envolvimento na atividade por esta desempenhada e, ao mesmo tempo, uma partilha dos

mesmos valores, temos as condições propícias para que o trabalhador se comprometa afetivamente com a organização (Meyer & Herscovitch, 2001).

Apesar das três componentes apresentarem efeitos positivos para o indivíduo e empresa, o compromisso afetivo representa benefícios mais significativos ao nível da satisfação com o trabalho, da redução da possibilidade de *turnover* e do *stress* do colaborador (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002). Aliás, este tipo de compromisso permite o incremento dos comportamentos de cidadania organizacional do indivíduo (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006).

Para além destes dados, um outro aspeto interessante relacionado com o compromisso afetivo tem que ver com os seus efeitos moderadores, assumindo ou um efeito *buffering* ou potenciador na expressividade da relação entre duas variáveis (Meyer & Maltin, 2010). Alguns estudos procuraram perceber até que ponto o compromisso funciona como *buffering* na relação entre variáveis, nomeadamente entre *stressores* laborais e tensão psicológica no colaborador (*e.g.* Siu & Cooper, 1998; Irving & Coleman, 2003). De facto, certos autores verificaram que quando o compromisso afetivo é mais elevado, a relação positiva entre *stressor* e tensão psicológica torna-se menos significativa, (*e.g.* Schmidt, 2007 cit. por Meyer & Maltin, 2010); por outro lado, noutras investigações concluiu-se que quanto maior for o compromisso para com a organização, a relação entre *stressor* e tensão psicológica torna-se mais expressiva, isto é, o *commitment* possui um efeito potenciador (*e.g.* Irving & Coleman, 2003).

Contudo, que seja do nosso conhecimento, o efeito moderador desta componente do compromisso em relações entre variáveis positivas ainda não foi muito explorado. Como consequência, julgamos que seria importante aplicar os fundamentos da psicologia positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004) na investigação relativa ao papel moderador do compromisso afetivo. Tendo em consideração que o sentimento de pertença, uma das três necessidades psicológicas fundamentais (Ryan & Deci, 2000), é fomentado pelo compromisso para com a organização (Mowday et al., 1982, cit. por Siu & Cooper, 1998), creio que se torna notável o carácter motivacional intrínseco do *commitment*. Aliás, segundo Greguras e Diefendorff (2009), o compromisso afetivo relaciona-se positivamente com a satisfação da necessidade de competência e autonomia, para além do sentimento de pertença. Esta conclusão torna mais evidente o carácter motivacional da componente afetiva do *commitment*. Esta, ao ter uma função motivacional intrínseca e ao minorar a força da

relação entre *stressor* e tensão (e.g. Schmidt, 2007, cit. por Meyer & Maltin, 2010), pode ser considerado um recurso. Uma vez que os recursos podem atenuar os efeitos das exigências laborais nos níveis de tensão psicológica (e.g. Kim & Stoner, 2008, cit. por Day, Crown, & Ivany, 2017), penso que poderão potenciar os efeitos positivos que outros recursos têm sobre o bem-estar e *engagement* do colaborador, atuando como moderador na relação entre recursos e *engagement*. Assim, em colaboradores com compromisso afetivo mais elevado, a relação entre percepção de maior autonomia e *engagement* será mais forte. De modo similar, em trabalhadores com compromisso afetivo mais elevado, a relação entre percepção de maior complexidade de tarefas e *engagement* será mais forte.

Hipótese 2a: O compromisso afetivo modera a relação entre a percepção de maior autonomia e *engagement*, de tal modo que esta relação é mais forte quando o compromisso é elevado do que quando é baixo.

Hipótese 2b: O compromisso afetivo modera a relação entre a percepção de maior complexidade e *engagement*, de tal modo que esta relação é mais forte quando o compromisso é elevado do que quando é baixo.

Método

Procedimentos e Amostra

Os dados empíricos utilizados para a concretização deste estudo estão integrados num projeto coordenado pela Doutora Maria José Chambel, tendo sido obtidos numa entidade de consultoria. O questionário foi aplicado em formato *online*, sendo respondido voluntariamente pelos colaboradores desta organização.

A amostra é constituída por 554 indivíduos, sendo que 284 (51,3%) são homens e 270 (48,7%) são mulheres. Em relação ao tempo que os indivíduos colaboram com a consultora, 150 (27,1%) colaboram há menos de 1 ano, 201 (36,3%) entre 1 e 5 anos, 104 (18,8%) entre 6 e 10 anos, 46 (8,3 %) entre 11 e 15 anos e 53 (9,6%) colaboram há mais de 15 anos.

Medidas

Autonomia. De modo a medir este constructo, foi utilizado o Questionário relativo ao Conteúdo do Trabalho – *Job Content Questionnaire* (Karasek et al., 1998). Solicitou-se aos participantes que refletissem sobre os níveis de autonomia que possuem no seu trabalho, sendo utilizados três itens deste questionário: “Tenho controlo sobre o que

acontece no meu trabalho”, “Tenho possibilidade de decidir como organizar o meu trabalho” e “O meu trabalho permite-me tomar decisões por mim própria(o)”. As respostas a cada uma das afirmações anteriores foram dadas com base numa escala de Likert, constituída por 5 pontos, desde “Totalmente em desacordo” (1) a “Totalmente de acordo” (5). O coeficiente *Alfa de Cronbach* desta escala nesta amostra foi de 0.69.

Complexidade. A medição deste constructo foi feita através da aplicação de uma escala criada para a realização deste estudo. Foi pedido aos inquiridos que pensassem acerca do grau de complexidade cognitiva, existente no seu trabalho. Esta escala era constituída por três itens: “O meu trabalho requer criatividade”, “O meu trabalho requer a resolução de problemas que nunca tinha encontrado anteriormente” e “O meu trabalho requer a resolução de problemas cuja solução não é imediata”. As respostas a cada um dos itens anteriores foram dadas com base numa escala de Likert, composta por 5 pontos, desde “Totalmente em desacordo” (1) a “Totalmente de acordo” (5). O coeficiente *Alfa de Cronbach* desta escala nesta amostra foi de 0.57.

Engagement. A medição deste constructo foi realizada, através da utilização da versão portuguesa da escala de Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006). Foi pedido aos inquiridos que refletissem sobre o seu bem-estar no trabalho, sendo a escala utilizada constituída por nove itens (*e.g.* “Estou entusiasmada(o) com o meu trabalho”, “No meu trabalho sinto-me forte e com vigor” e “Estou imersa(o) no meu trabalho”). As respostas a cada um dos itens foram dadas com base numa escala de Likert, constituída por 7 pontos, desde “nunca” (1) a “Todos os dias” (7). As pontuações mais altas nesta escala indicam níveis mais altos de *engagement*. O coeficiente *Alfa de Cronbach* desta escala nesta amostra foi de 0.94.

Compromisso afetivo. De modo a medir este constructo, foi utilizada a escala de Meyer e Allen (1997). Foi solicitado aos participantes que pensassem acerca da sua relação e ligação com a empresa onde trabalham. A escala utilizada era composta por seis itens (*e.g.* “Eu sinto os problemas desta empresa como meus”, “Esta empresa tem um elevado significado pessoal para mim” e “Eu não me sinto «ligado emocionalmente» a esta empresa”). As respostas a cada uma das afirmações foram dadas com base numa escala de Likert, constituída por sete pontos, desde “Não concordo nada” (1) a “Concordo totalmente” (7). De maneira a possibilitar a sua análise, as questões 4, 5 e 6 foram invertidas estatisticamente. As pontuações mais altas nesta escala indicam níveis mais

altos de compromisso afetivo para com a organização. O coeficiente *Alfa de Cronbach* desta escala nesta amostra foi de 0.90.

Variáveis controlo. O tempo de permanência na organização, designado também por *tenure*, está relacionado com os níveis de *engagement* dos colaboradores (Reguera-Alvarado & Bravo, 2017). Por outro lado, o género dos trabalhadores encontra-se também relacionado com o *engagement* laboral (Chen, 2017). Foram tidas em consideração estas variáveis - tempo de permanência e o sexo -, de modo a controlar os seus possíveis efeitos estatísticos. O tempo de permanência foi codificado, sendo que: 1= menos de 1 ano, 2= entre 1 e 5 anos, 3= entre 6 e 10 anos, 4= entre 11 e 15 anos e 5= mais de 15 anos. No que diz respeito à segunda variável controlo, os inquiridos referiram se pertenciam ao sexo masculino ou feminino, sendo o sexo considerada uma variável *dummy* codificada em 0 e 1, respetivamente.

Análise de Resultados

A análise dos resultados obtidos foi realizada em três etapas. Em primeiro lugar, com o propósito de testar a validade do modelo teórico e o seu ajustamento aos dados obtidos, foi realizada uma análise fatorial confirmatória.

Em segundo lugar, foram calculados os valores médios das variáveis em estudo e as correlações entre as mesmas. Com a finalidade de testar as hipóteses previamente formuladas, procedeu-se a uma análise das regressões lineares hierárquicas. Este método é utilizado com o intuito de verificar o grau de variância da variável dependente, quando as suas preditoras variam em pelo menos 2 níveis hierárquicos (Woltman, Feldstain, MacKay, & Rocchi, 2012).

Em terceiro lugar, tal como foi mencionado e com o objetivo de testar as hipóteses formuladas, foram realizadas análise de regressão hierárquicas. Tendo em conta este método estatístico, foram introduzidas, num primeiro passo, as variáveis controlo – tempo na organização e sexo. Posteriormente, num segundo passo, foram introduzidas as variáveis independentes – *autonomia e complexidade*. Estas medidas foram centradas, de modo a reduzir os efeitos da multicolinearidade e aumentar a fidedignidade dos resultados (Kraemer & Blasey, 2006). Por último, para testar as hipóteses 2a e 2b, foram introduzidas, num terceiro passo, as interações *autonomia X compromisso afetivo* e *complexidade X compromisso afetivo*.

Resultados

Modelo de Medida

Este modelo, ao considerar todas as variáveis latentes (autonomia; complexidade; *engagement* enquanto variável de segunda ordem, com as dimensões vigor, dedicação e absorção como variáveis de primeira ordem; compromisso afetivo), demonstrou um ajustamento adequado para os índices observados – χ^2 (181)= 743.02, $p < .001$; RMSEA=.075; IFI= .92; TLI= .91; CFI= .92. Este modelo de medida foi, seguidamente, comparado com o modelo de um único fator, que pressupõe a saturação de todos os itens do estudo em apenas uma variável latente. Contudo, este modelo não se ajustou adequadamente - χ^2 (187)= 1565.84, $p < .001$; RMSEA= .12; IFI= .81; TLI= .79; CFI= .81. Assim, concluiu-se que os dados obtidos são melhor explicados quando se analisam as quatro variáveis (autonomia, complexidade, *engagement* e compromisso afetivo), como constructos teóricos diferentes. Em suma, o modelo teórico parece ser aquele que revela um melhor ajustamento aos dados, uma vez que a diferença face ao modelo alternativo é significativa ($\Delta\chi^2$ (6)= 822.82, $p < .001$).

Estatística Descritiva

Os resultados começaram por ser analisados, através do estudo das estatísticas descritivas. Os valores considerados podem ser observados na Tabela 1.

Tabela 1: Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis estudadas

	Média	Desvio-Padrão	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Sexo ^a	.51	.50	-					
2. Tempo na organização	2.37	1.23	-.018	-				
3. Autonomia	3.43	.74	.048	.25**	(.69)			
4. Complexidade	3.57	.72	.16**	.28**	.27**	(.57)		
5. Compromisso afetivo	4.88	1.32	.051	.21**	.41**	.26**	(.90)	
6. <i>Engagement</i>	5.15	1.31	.027	.12**	.47**	.24**	.59**	(.94)

Nota: N=554. * $p \leq .05$; ** $p < .01$; ^a variável *dummy* (0=Homem; 1=Mulher). Entre parênteses, encontram-se os coeficientes *Alfa de Cronbach* das medidas.

Através da observação da Tabela 1, cujo conteúdo diz respeito aos dados da estatística descritiva, constata-se que os colaboradores estão a trabalhar na organização, em média, entre 1 a 5 anos ($\bar{X} = 2.37$). Os indivíduos manifestaram uma percepção relativamente positiva, em relação à autonomia, sendo que, em média, assinalaram as suas respostas com um valor de 3.43 numa escala constituída por 5 pontos. De modo similar, os colaboradores apresentaram uma percepção relativamente favorável, no que se refere à complexidade do trabalho, visto que as respostas dadas têm um valor, em média, de 3.57 numa escala composta por 5 pontos. No que toca ao compromisso afetivo, a percepção tida pelos indivíduos é positiva, dado que, em média, as respostas fornecidas apresentam um valor de 4.88 numa escala de 7 pontos. Por último, os colaboradores possuem níveis de *engagement* bastante elevados, sendo que a média das respostas dadas tem um valor de 5.15 numa escala constituída por 7 pontos.

A observação das correlações presentes na Tabela 1, permite verificar que existe uma relação positiva e significativa entre a variável tempo na organização e a percepção de maior autonomia ($r=.25$; $p<.01$), ou seja, quanto maior for o número de anos de trabalho na organização, maior é a percepção de autonomia. Por outro lado, existe uma relação positiva e significativa entre a variável sexo e a percepção de maiores níveis de complexidade ($r=.16$; $p<.01$). Também se verifica uma relação positiva e significativa entre a variável tempo na organização e a percepção de maior complexidade ($r=.28$; $p<.01$), o que significa que quanto mais tempo os colaboradores estão na empresa, maior é a sua percepção de níveis mais elevados de complexidade. Observa-se, ainda, uma associação positivamente significativa entre as percepções de autonomia e complexidade ($r=.27$; $p<.01$), isto é, quando os colaboradores percebem um maior grau de autonomia, percebem também maiores níveis de complexidade laboral. Verifica-se, igualmente, uma relação positiva significativa entre o compromisso afetivo e a variável tempo na organização ($r=.21$; $p<.01$), concluindo-se que quanto mais tempo os trabalhadores colaboram na empresa, maior é o seu compromisso afetivo para com a mesma. O compromisso afetivo relaciona-se positivamente e de maneira significativa com as percepções de maior autonomia ($r=.41$; $p<.01$) e complexidade ($r=.26$; $p<.01$). Por último, o *engagement* apresenta uma relação positiva e significativa com a variável tempo na organização ($r=.12$; $p<.01$), sendo que quanto maior o tempo de permanência na empresa, mais elevados são os níveis de *engagement*. Esta variável associa-se positiva e significativamente com a percepção de maior autonomia ($r=.47$; $p<.01$), complexidade

($r=.24$; $p<.01$) e compromisso afetivo ($r=.59$; $p<.01$); o que significa que quanto mais elevados são os níveis percebidos de autonomia e complexidade, e o compromisso afetivo dos colaboradores, maiores serão os seus níveis de *engagement*.

Teste de Hipóteses

Com a finalidade de testar as hipóteses 1a e 1b, as quais consideram que *a percepção de maiores níveis de autonomia no trabalho está positivamente relacionada com o engagement* e que *a percepção de maior complexidade ao nível das tarefas de trabalho está positivamente relacionada com o engagement*, respetivamente, foi realizada uma regressão linear hierárquica. Com o objetivo de testar as hipóteses 2a e 2b, as quais consideram que *o compromisso afetivo modera a relação entre a percepção de maior autonomia e engagement, de tal modo que esta relação é mais forte quando o compromisso é elevado do que quando é baixo* e que *o compromisso afetivo modera a relação entre a percepção de maior complexidade e engagement, de tal modo que esta relação é mais forte quando o compromisso é elevado do que quando é baixo*, respetivamente, foram introduzidas as interações entre estas variáveis (autonomia e complexidade) com o compromisso afetivo.

Tabela 2: Análise de regressão, relativa à interação entre a autonomia laboral e o compromisso afetivo

	ΔR^2	Adjusted R^2	F	Beta
		1º passo		
	.02**	.01**	4.53**	
Sexo				-.03
Tempo na organização				.12*
		2º passo		
	.42**	.41**	97.72**	
Autonomia ^a				.28**
Compromisso afetivo				.49**
		3º passo		
	.01**	.42**	79.75**	
Autonomia ^a X Compromisso afetivo				.08*

Nota: * $p\leq.05$; ** $p<.01$; ^a Autonomia centrada.

Tal como pode ser verificado na Tabela 2, a autonomia e o compromisso afetivo, em conjunto, contribuem para explicar 42% da variância do *engagement* laboral ($\Delta R^2 = .42$). Este modelo de regressão é significativo, $F(4, 549) = 97.72$, $p < .01$, $R^2 = .42$. O coeficiente de regressão beta para a autonomia é significativo ($\beta = .28$, $p \leq .01$). Assim, a hipótese 1a é suportada.

Por outro lado, a autonomia interage com o compromisso afetivo, sendo que esta interação contribui com 1% adicional ($\Delta R^2 = .01$) na variância do *engagement* laboral. O coeficiente de regressão beta para esta interação é significativo ($\beta = .08$, $p \leq .05$). Logo, a hipótese 2a é suportada.

Tabela 3: Análise de regressão, relativa à interação entre a complexidade laboral e o compromisso afetivo

	ΔR^2	Adjusted R^2	F	Beta
1º passo				
	.02**	.01**	4.53**	
Sexo				-.03
Tempo na organização				.12*
2º passo				
	.36**	.36**	77.37**	
Complexidade ^a				.10*
Compromisso afetivo				.57**
3º passo				
	.00**	.36**	61.92**	
Complexidade ^a X Compromisso afetivo				-.02

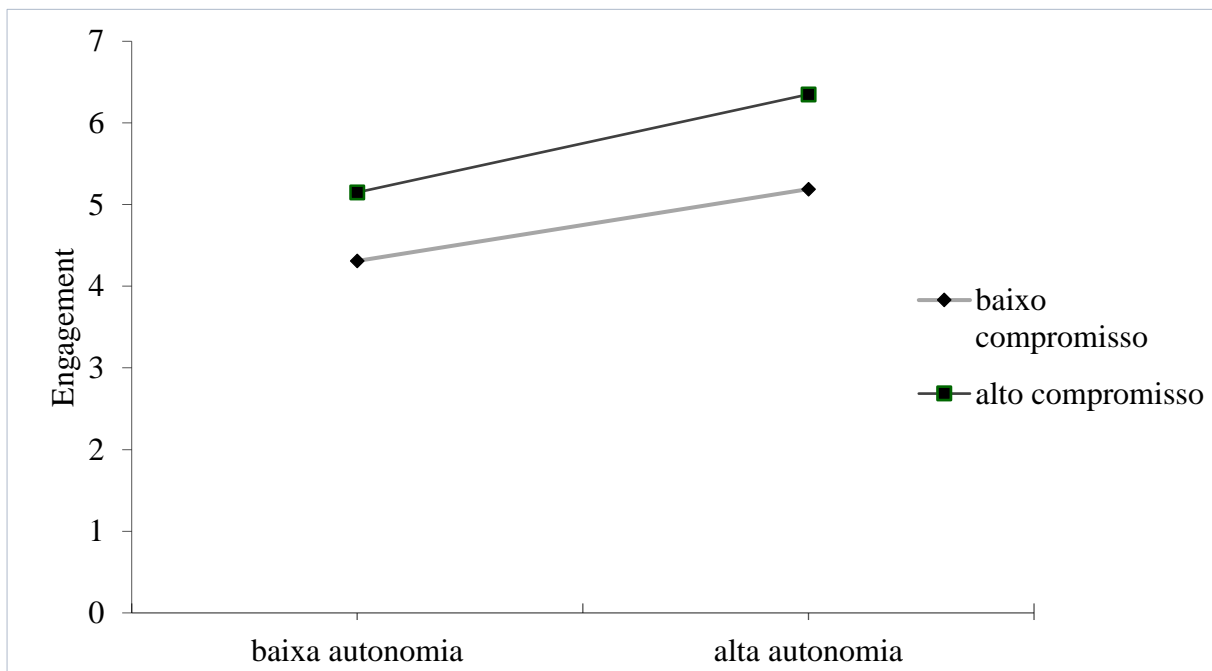
Nota: * $p \leq .05$; ** $p < .01$; ^a Complexidade centrada.

A partir da observação da tabela 3, a complexidade e o compromisso afetivo, em conjunto, contribuem para explicar 36% da variância do *engagement* laboral ($\Delta R^2 = .36$). Este modelo de regressão é significativo, $F(4, 549) = 77.37$, $p < .01$, $R^2 = .36$. O coeficiente de regressão beta para a complexidade é significativo ($\beta = .10$, $p \leq .05$). Assim, a hipótese 1b é suportada.

Por seu turno, a complexidade não interage com o compromisso afetivo para explicar a variância do *engagement*. O coeficiente de regressão beta para esta interação não é significativo ($\beta = -.02, p > .05$). Logo, a hipótese 2b não é suportada.

O efeito da interação entre a autonomia e o compromisso afetivo pode ser observado na Figura 1, verificando-se que a relação entre autonomia e o *engagement* é mais forte em indivíduos com maiores níveis de compromisso afetivo. Ou seja, a relação entre autonomia e *engagement* laboral é potenciada pelo compromisso afetivo do colaborador para com a organização em que trabalha.

Figura 1: Interação entre a autonomia e o compromisso afetivo para explicar o *engagement*.



Discussão

O presente estudo teve como principal finalidade compreender o impacto que os recursos do trabalho, nomeadamente a autonomia e a complexidade laboral, apresentam sobre os níveis de *engagement* dos colaboradores, tendo em consideração o efeito moderador do compromisso afetivo para com a organização. De facto, verificou-se que as perceções de maior autonomia e complexidade do trabalho relacionam-se positivamente com o *engagement*. Por seu turno, observou-se que o compromisso afetivo potencia a interação entre perceções de maior autonomia e *engagement*, sendo que o

mesmo não se verificou na relação entre complexidade e este último constructo. Esta investigação reforça a área de estudo relativa aos recursos laborais e, sobretudo, acrescenta à literatura a importância da função moderadora do *commitment* afetivo em relações entre variáveis promotoras de bem-estar.

Em primeiro lugar, verificou-se que, tal como era esperado, a perceção de maiores níveis de autonomia relaciona-se positiva e significativamente com o *engagement*. Esta conclusão salienta o papel da autonomia enquanto recurso do trabalho e evidencia o potencial motivador deste recurso, indo ao encontro de observações realizadas em estudos anteriores (Joo, Jeung, & Yoon, 2010; Meng & Ma, 2015). Ademais, a confirmação desta hipótese suporta um dos pressupostos defendidos pela Teoria da Auto-Determinação (Ryan & Deci, 2000), isto é, um contexto que promove a satisfação da necessidade de autonomia fomenta a motivação intrínseca do indivíduo e, por outro lado, reforça a plausibilidade de um dos fundamentos do processo motivacional do *engagement* (Schaufeli & Bakker, 2004): os recursos do trabalho, devido à sua função motivacional, promovem este estado psicológico de natureza positiva.

Por sua vez, tal como fora previsto, a perceção de maior complexidade do trabalho relaciona-se de modo favorável e significativo com o *engagement*. Um contexto laboral caracterizado pela existência de tarefas mais complexas, possibilita um incremento nos níveis de motivação intrínseca dos colaboradores e, neste sentido, permite considerar a complexidade como um recurso do trabalho. Esta conclusão confirma, portanto, dados obtidos em investigações anteriores (Oldham & Cummings, 1996; Hatcher et al., 1989, cit. por Elsbach & Hargadon, 2006). Para além de já ter sido proposta a integração desta variável no conjunto das características do trabalho (Humphrey et al., 2007, cit. por Oldham & Fried, 2016), a verdade é que a verificação desta hipótese permite incentivar e reforçar a inclusão da complexidade no leque dos recursos do trabalho. À semelhança do que sucede com a autonomia, esta suposição, ao ser confirmada, corrobora o facto dos recursos laborais serem os antecedentes do *engagement* (Bakker & Demerouti, 2008).

Todavia, podemos extrair outras conclusões interessantes desta investigação. É já do conhecimento geral, a existência da função moderadora do compromisso afetivo em relações entre aspetos promotores de *stress* e tensão no trabalho (Siu & Cooper, 1998; Irving & Coleman, 2003), e que esta componente do compromisso representa, muitas vezes, um *buffer* nestas interações (Begley & Czajka, 1993; Donald & Siu, 2001). Contudo, neste estudo verificou-se que o compromisso afetivo pode potenciar a relação

entre recursos do trabalho e *engagement*. Como tinha sido previsto, o *commitment* modera a relação entre autonomia e o estado psicológico supracitado, tornando esta relação mais robusta. Esta conclusão destaca a capacidade motivacional do compromisso afetivo, já anteriormente observada (Greguras & Diefendorff, 2009), e realça o seu papel enquanto recurso contextual. Já tinha sido salientado que o *engagement* promove o compromisso afetivo (Halbesleben, 2010, cit. por Mills & Fullagar, 2017), porém os resultados do presente estudo acrescentam que esta última variável pode ser considerada como um recurso contextual valioso que potencia o efeito de recursos do trabalho (i.e. autonomia) neste estado psicológico de índole positiva no trabalho. Aliás, a confirmação desta hipótese, e a verificação de um papel ativo por parte do compromisso, contraria a ideia de que este é apenas uma consequência da ação de outras variáveis (Levy & Williams, 1998, cit. por Hochwarter, Perrewé, Ferrir, & Guercio, 1999).

Por seu turno, apesar de ter sido observada uma relação favorável e significativa entre complexidade e *engagement*, a verdade é que não se pode concluir que o *commitment* afetivo potencia esta relação. O facto de uma maior complexidade estar relacionada, muitas vezes, a maiores níveis de *stress* no trabalho (Li & Burch, 2013, cit. por Spanuth & Wald, 2017) pode explicar o motivo da relação entre percepção de níveis mais elevados de complexidade e *engagement* ser menos forte, isto se compararmos com a relação que a autonomia estabelece com este constructo. Uma vez que alguns autores consideram que um maior compromisso pode enaltecer os efeitos negativos dos *stressores* (Mathieu & Zajac, 1990, cit. por Irving & Coleman, 2003), então, neste caso, o elevado compromisso pode salientar a consequência menos favorável da complexidade – o *stress* -, ao invés de potenciar os seus efeitos positivos, isto é, o fomento do *engagement*. Contudo, o maior número de vantagens associadas a uma mais elevada complexidade do trabalho pode explicar a razão da não ocorrência de um efeito *buffering* exercido pelo compromisso, mas o facto de haver consequências menos favoráveis pode revelar também a ausência de um efeito potenciador e, por conseguinte, poderá explicar a refutação da última hipótese formulada.

Limitações, Implicações práticas e Sugestões para futuras investigações

Este estudo, como qualquer outra investigação, não está isento de limitações e pontos menos positivos. Em primeiro lugar, uma eventual limitação consiste na existência de um efeito potenciador muito reduzido, por parte do compromisso afetivo. Realmente, o efeito da interação apenas contribui com 1% adicional na variância do *engagement*. A

apreciação deste resultado faz-nos refletir se, de facto, os colaboradores com maior compromisso afetivo vão manifestar, de modo mais contundente, os efeitos positivos do estado acima mencionado, como, por exemplo, uma diminuição da incidência de depressão (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2003, cit. por Schaufeli & Bakker, 2003). Por outro lado, o *design* transversal do estudo pode constituir uma potencial limitação. Uma vez que o *engagement* é um estado psicológico “persistente e de índole afetiva e emocional” (Salanova & Schaufeli, 2008), a realização de um estudo de natureza longitudinal poderia ser vantajosa. Assim, seria efetuada uma análise mais cuidada dos níveis de *engagement*, ao longo de um período determinado, consoante a oscilação das perceções do grau de autonomia e de complexidade do trabalho. Aliás, como os níveis da variável moderadora podem sofrer alterações ao longo do tempo, devido a variações nas perceções dos recursos – por exemplo, uma maior autonomia laboral gera maior compromisso (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) -, seria útil a elaboração de um estudo de *design* longitudinal. Por último, um aspeto limitativo diz respeito à legitimidade da generalização dos resultados obtidos. Por exemplo, o tempo do colaborador na organização pode ter efeitos no compromisso, sendo que o *commitment* pode diminuir quando o tempo na empresa é maior (Stout et al., 1988, cit. por Ng & Feldman, 2013). De facto, a *tenure* na organização estudada não é muito alta ($\bar{X} = 2.37$), pelo que os níveis de compromisso podem ser menores em empresas cujos trabalhadores apresentam maior *tenure* e, por conseguinte, o efeito moderador que observámos possa não ser verificado nesses contextos.

Contudo, esta investigação permite-nos também extrair um conjunto de conclusões interessantes que, indubitavelmente, podem constituir implicações favoráveis para a vida das organizações e dos colaboradores. Primeiramente, pode-se concluir que a autonomia e a complexidade laboral representam um papel essencial, enquanto recursos do trabalho. As relações positivas estabelecidas com o *engagement* realçam, sobretudo, o carácter motivacional destas variáveis, e a importância da sua implementação e fomento nas organizações. As empresas devem, por isso, promover contextos laborais onde seja possível uma gestão mais autónoma do trabalho e, por outro lado, potenciar um incremento dos níveis de complexidade das tarefas, mediante o incremento das exigências cognitivas e do processamento de informação. Em termos práticos, a autonomia pode ser incentivada quando as chefias avaliam a *performance* dos trabalhadores, com o intuito de informá-los e não de os controlar (Shalley & Perry-Smith, 2001, cit. por Amabile &

Pillemer, 2012). Por sua vez, de modo a aumentar a complexidade e, simultaneamente, evitar alguns efeitos adversos deste recurso, as organizações podem estipular planos de trabalho constituídos por tarefas menos complexas e outras mais complexas, de forma alternada. Esta estratégia proposta por Elsbach & Hargadon (2006), pode atenuar o *stress* causado muitas vezes pela variável supramencionada (Li & Burch, 2013, cit. por Spanuth & Wald, 2017) e também elevar os níveis de criatividade dos colaboradores (Tierney & Farmer, 2002, cit. por Coelho & Augusto, 2010).

No entanto, a implicação mais inovadora deste estudo centra-se no papel do compromisso afetivo aquando da sua interação com recursos do trabalho. De facto, se se pretender aumentar o *engagement* dos colaboradores mediante o fomento da autonomia, então devem ser implementadas medidas que visem o incremento do compromisso afetivo. Ou seja, se promovermos um recurso do trabalho, neste caso a autonomia, devemos igualmente potenciar um recurso contextual, nesta situação o compromisso afetivo, de modo a incentivar um estado psicológico caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção no trabalho. Estas conclusões apresentam uma importância e pertinência consideráveis: por um lado, alertam as organizações para o relevo do compromisso afetivo enquanto potenciador de relações positivas entre recursos laborais e *engagement* e consolidam os fundamentos da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, cit. por Schaufeli & Bakker, 2004), através do foco no estudo de variáveis indicadoras de bem-estar; por sua vez, tendo em conta que o ramo de consultoria em Portugal tem vindo a crescer, especialmente no ano de 2016 (DBK, 2017), os resultados tornam-se relevantes de forma a melhorar a vida dos colaboradores deste setor e a reforçar o seu crescimento.

Por seu turno, a futura investigação deverá indagar o potencial moderador do compromisso afetivo na relação entre outros recursos do trabalho, como o *feedback* de desempenho fornecido pela chefia ou o suporte dos colegas, e o *engagement*. Por outro lado, seria igualmente interessante analisar o impacto do compromisso afetivo, enquanto variável moderadora, em relações entre recursos pessoais e o estado psicológico de cariz positivo acima mencionado. Por exemplo, o *commitment* poderá potenciar a relação positiva entre níveis mais elevados de auto-eficácia dos trabalhadores e *engagement*, previamente observada por Xanthopoulou e colaboradores (2007a) (cit. por Bakker & Demerouti, 2008). As futuras investigações deverão também observar o efeito moderador do compromisso afetivo nas relações entre variáveis positivas em empresas de diferentes

dimensões, tendo em consideração que colaboradores de organizações maiores sentem-se menos comprometidos (James & Jones, 1974, cit. por Sommer, Bae, & Luthans, 1996); por sua vez, este efeito deve ser estudado noutros setores profissionais, como o turístico, onde se registou em Portugal, no período de 2015 a 2016, um aumento de 12% nas receitas (INE, 2017). Por último, para além de poderem ser analisadas as moderações exercidas pelo compromisso normativo e de continuidade nas relações entre recursos e *engagement*, investigações futuras deverão também contemplar o efeito moderador das três componentes do compromisso (Meyer & Allen, 1991) em conjunto. De facto, estas componentes podem agrupar-se e constituir diferentes perfis (Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, uma vez que o efeito exercido por uma das componentes de *commitment* na conduta do indivíduo depende da magnitude das restantes duas (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006), e que colaboradores com conjugações de compromisso em que predominam maiores níveis das componentes afetiva e normativa são beneficiados (e.g. apresentam menor *stress* laboral) (Wasti, 2005, cit. por Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012), seria pertinente observar até que ponto este perfil específico pode potenciar as relações estabelecidas entre recursos do trabalho e *engagement*.

Com efeito, se estudos futuros tomarem como objetos de investigação algumas das sugestões supra indicadas e tiverem em consideração as limitações por nós observadas, será possível para as organizações criarem políticas de Recursos Humanos que visem o total aproveitamento do seu capital humano, tão relevante para o sucesso de qualquer empresa (Schultz, 1961, cit. por Pasban & Nojede, 2016), e o bem-estar dos colaboradores.

Referências bibliográficas

- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, *46*(1), 3-15. doi: 10.1002/jocb.001
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, *78*(4), 552-556. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.552
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 601–626. doi:10.1348/096317909x454382
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(4), 981–1002. doi:10.1348/096317909x481382
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 65–74. doi:10.1037/0021-9010.85.1.65
- Chen, I.-S. (2017). Work engagement and its antecedents and consequences: A case of lecturers teaching synchronous distance education courses. *Computers in Human Behavior*, *72*, 655–663. doi:10.1016/j.chb.2016.10.002
- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job Characteristics and the Creativity of Frontline Service Employees. *Journal of Service Research*, *13*(4), 426–438. doi:10.1177/1094670510369379
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848. doi:10.1037/a0019364

- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, *15*(4), 439–465. doi:10.1016/j.leaqua.2004.05.002
- Day, A., Crown, S. N., & Ivany, M. (2017). Organisational change and employee burnout: The moderating effects of support and job control. *Safety Science*, *100*, 4–12. doi:10.1016/j.ssci.2017.03.004
- DBK. (2017). *Estudio Sectores Portugal de DBK: Consultoría* (9^a ed.) Madrid: DBK
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276–302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Donald, I., & Siu, O.-L. (2001). Moderating the stress impact of environmental conditions: The effect of organizational commitment in Hong Kong and China. *Journal of Environmental Psychology*, *21*(4), 353-368. doi: 10.1006/jevvp.2001.0229
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design. *Organization Science*, *17*(4), 470–483. doi:10.1287/orsc.1060.0193
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch’s propositions. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(2), 331–345. doi:10.1016/j.jvb.2005.12.005
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, *94*(2), 465–477. doi:10.1037/a0014068

- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior, 95-96*, 11–20. doi:10.1016/j.jvb.2016.07.001
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology, 50(3)*, 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84(3)*, 632–643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Guercio, R. (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics. *Journal of Vocational Behavior, 55(3)*, 277–297. doi:10.1006/jvbe.1999.1684
- Honicke, T., & Broadbent, J. (2016). The influence of academic self-efficacy on academic performance: A systematic review. *Educational Research Review, 17*, 63–84. doi:10.1016/j.edurev.2015.11.002
- Hoskins, D. (2014, January 16). Employees perform better when they can control their space. *Harvard Business Review*. Retirado de <https://hbr.org/2014/01/employees-perform-better-when-they-can-control-their-space>
- INE. (2017). Anuário Estatístico de Portugal. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=277187869&PUBLICACOESstema=00&PUBLICACOESmodo=2
- INE. (2017). Estatísticas do Turismo: Alojamento turístico acelera crescimento em 2016. Retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281328360&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Irving, P. G., & Coleman, D. F. (2009). The Moderating Effect of Different Forms of Commitment on Role Ambiguity-Job Tension Relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 20(2)*, 97–106. doi:10.1111/j.1936-4490.2003.tb00696.x
- Joo, B.-K. B., Jeung, C.-W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly, 21(4)*, 353–371. doi:10.1002/hrdq.20053

- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237–249. doi:10.1037/0021-9010.85.2.237
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322–355. doi:10.1037/1076-8998.3.4.322
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual Foundations: Construct Definitions and Theoretical Representations of Workplace Commitments. In H. Klein, T. Becker, & J. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36).
- Kraemer, H. C., & Blasey, C. M. (2004). Centring in regression analyses: a strategy to prevent errors in statistical inference. *International Journal of Methods in Psychiatric Research, 13*(3), 141–151. doi:10.1002/mpr.170
- Lado, M., & Alonso, P. (2017). The Five-Factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 33*(3), 175–182. doi:10.1016/j.rpto.2017.07.004
- Marinova, S. V., Peng, C., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 104–120. doi:10.1016/j.jvb.2015.02.006
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin, 132*(3), 327–353. doi:10.1037/0033-2909.132.3.327
- Meng, L., & Ma, Q. (2015). Live as we choose: The role of autonomy support in facilitating intrinsic motivation. *International Journal of Psychophysiology, 98*(3), 441–447. doi:10.1016/j.ijpsycho.2015.08.009
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(5), 665–683. doi:10.1002/job.383
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 323–337. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.007
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, *20*(4), 283–294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 1–16. doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Mills, M. J., & Fullagar, C. J. (2017). Engagement within occupational trainees: Individual difference predictors and commitment outcome. *Journal of Vocational Behavior*, *98*, 35–45. doi:10.1016/j.jvb.2016.09.004
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 305–314. doi:10.1016/j.jvb.2013.06.012
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 607–634. doi:10.5465/256657
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *136*, 20–35. doi:10.1016/j.obhdp.2016.05.002

- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.032
- Reguera-Alvarado, N., & Bravo, F. (2017). The effect of independent directors' characteristics on firm performance: Tenure and multiple directorships. *Research in International Business and Finance*, 41, 590–599. doi:10.1016/j.ribaf.2017.04.045
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2016). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. doi:10.1007/s10869-016-9435-z
- Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin*, 125(1), 3–30. doi:10.1037/0033-2909.125.1.3
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi:10.1037/0003-066x.55.1.68
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. doi:10.1080/09585190701763982
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: preliminar manual. Retirado de https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Siu, O. L., & Cooper, C. L. (1998). A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: The role of locus of control and organizational commitment. *Stress Medicine*, 14(1), 55-66.

Sommer, S. M., Bae, S.-H., & Luthans, F. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49(7), 977–993. doi:10.1177/001872679604900705

Spanuth, T., & Wald, A. (2017). Understanding the antecedents of organizational commitment in the context of temporary organizations: An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 129–138. doi:10.1016/j.scaman.2017.06.002

Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 8(1), 52–69. doi:10.20982/tqmp.08.1.p052

