



16

**GARACTERÍSTICAS DOS IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE RECURSOS
HUMANOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Banca examinadora:

Profa.orientadora:Cecilia Whitaker Bergamini

Prof. _____

Prof. _____

ADP

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Dalila Alves Corrêa



CARACTERÍSTICAS DOS IMPACTOS DAS POLITICAS DE RECURSOS
HUMANOS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao curso de mestrado
da Escola de Administração de Empresas de
São Paulo da Fundação Getúlio Vargas-área de
concentração: Organização, recursos humanos
e planejamento, como requisito obrigatório para
obtenção de título de mestre em administração.

Profa.orientadora:Cecilia Whitaker Bergamini

São Paulo
1990

CORREA, Dalila Alves - Características dos impactos das políticas de recursos humanos sobre a satisfação no trabalho, São Paulo, Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, EAESP/FGV, 1990. Número de páginas 325 (dissertação de mestrado apresentada ao curso de mestrado da EAESP/FGV, área de concentração: organização, recursos humanos e planejamento).

Resumo: Trata-se de um estudo comportamental sobre a satisfação no trabalho onde, procurou-se analisar, interpretar e integrar as principais abordagens relacionadas ao tema. O estudo engloba uma pesquisa de campo levantada junto a trabalhadores de empresas estatais nacionais. Esta pesquisa tem o objetivo de coletar dados e informações comportamentais para investigar o tipo de relação existente entre a satisfação no trabalho e as políticas de recursos humanos.

Palavras-chave: satisfação no trabalho, políticas de recursos humanos, características individuais, fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho, diferenças comportamentais, funções da área de recursos humanos, valores e expectativas psicoculturais e psicosociais do indivíduo, desempenho, motivação, estrutura organizacional, desenvolvimento pessoal.

..."Eu me atrevo a dizer que o fantasma que nos assusta e que nos causa pesadelos mesmo antes de adormecer, o fantasma que nos faz contar, apressados, os anos e os dias que ainda nos faltam para a aposentadoria, é a absoluta ausência de amor e paixão, o absoluto enfado das rotinas do nosso trabalho. E por mais força que façamos, não descobrimos nele uma razão para viver ou morrer.

Seria possível pensar que Noel Rosa, Picasso ou Miguel Angelo tivessem, como meta de vida a jubilação de suas ocupações?

Ora, que amante tenaz quereria aposentar o seu corpo depois de alguns anos de experiência de amor? O amor e a paixão não anseiam pela aposentadoria, porque são eternamente lúdicos, criadores e jovens...".

(Rubem Alves)

A G R A D E C I M E N T O S

Gostaria de expressar minha gratidão às várias pessoas que me deram sua ajuda e seu apoio durante o tempo em que cursei o mestrado e trabalhei neste estudo. Seria impossível mencionar à todas. Entretanto, estou especialmente grata a:

- José Carlos S.Almeida por viabilizar a minha dispensa no trabalho para frequentar as aulas,
- Jorge V.Bérard por elucidativas discussões e recomendações de leituras acerca da psicologia Junguiana e da formação da consciência cósmica,
- Alquermes Valvassori pelas conversas estimulantes e por compartilhar comigo as suas idéias e experiências de participação no trabalho,
- Aos mestres Fernando Motta, Carlos Bertero, Ramon Garcia e Ari Carvalho por porporcionarem uma primeira versão deste trabalho, através de suas aulas,
- Ao professor Moris Blikstein a quem devo a supervisão do tratamento estatístico da pesquisa,
- Aos funcionários que participaram da pesquisa por suas disposição e contribuição em responder ao questionário e a entrevista,
- Aos gerentes de RH, das empresas consultadas, que colocaram seu pessoal à disposição de nossas investigações,

- Aos meus alunos da UNIMEP pelos depoimentos provocativos acerca de suas atuações como profissionais de RH e como trabalhadores de outras áreas,
- Aos colegas de curso pelo apoio, companheirismo e amizade,
- A Nadir Ramos pela supervisão da tradução de textos,
- A família Alves Kurokawa pela generosa acolhida, amizade e carinho destes três últimos anos ,
- Aos bedéis e funcionários da biblioteca pela simpatia e dedicação,
- A Bel e funcionários do CPD/FGV pela autorização do uso dos microcomputadores,
- Ao Eduardo Justino por sua contribuição na organização e na impressão dos textos,
- A CAPES pela concessão da bolsa de estudos,

Finalmente, estou profundamente grata à minha orientadora - Profa.Cecília Whitaker Bergamini - pelas indicações das leituras ,pelas críticas e sobretudo, por suas valiosas revisões e recomendações nos meus manuscritos. Estou certa de que suas contribuições acadêmicas e manifestações de amizade, foram verdadeiros serviços prestados em prol do meu crescimento pessoal e profissional.

A vocês, a minha gratidão e a dedicação deste trabalho.

APRESENTAÇÃO

O presente estudo tem como objetivo preponderante analisar e integrar as principais bases teóricas referentes à satisfação no trabalho. Buscando assim, conhecer mais profundamente, o pensamento teorizado referente as tendências e as repercursões desta variável para o indivíduo, para suas atividades e para a organização.

Além de examinar o posicionamento e o conteúdo dos trabalhos clássicos predominantes, este estudo destaca as idéias prevaletentes que embasam, fundamentam, formulam e orientam as políticas e práticas administrativas destinadas à melhoria e à manutenção das atitudes positivas dos indivíduos em relação às suas ocupações.

Várias razões justificam o empreendimento desse estudo. Destaca-se entre elas, a importância atribuída ao tema dentro do atual quadro de mudanças sociais onde, o progressivo interesse dos empregados por maiores níveis de participação e envolvimento nas decisões que definem e direcionam suas vidas; têm sido acentuado em todas as esferas da sociedade moderna. Igualmente importante, é a necessidade de adequar os conhecimentos de maior relevância às situações de ordem prática do trabalho.

Entre as numerosas e variadas pesquisas já realizadas sobre a satisfação no trabalho, muitas mostram resultados retundentes - o que faz do tema - objeto de merecidas considerações. Tais resultados tendem apontar dois pontos comuns:

- A verificação de um declínio das atitudes comportamentais dos indivíduos em relação ao trabalho e em relação a influência positiva dos incentivos usuais que os recompensam,
- A constatação de maiores exigências dos trabalhadores em relação às recompensas decorrentes do seu trabalho.

Destas considerações deriva-se nosso especial interesse em estudar as causas associadas as diferentes manifestações comportamentais no ambiente de trabalho, tanto quanto, uma certa curiosidade para acompanhar a evolução e as tendências mais expressivas do tema.

Procurando identificar uma aplicação prática da temática, o estudo incorpora uma pesquisa comportamental (volume II) levantada entre 215 funcionários de onze empresas estatais nacionais. Esta pesquisa é um esforço direcionado no sentido de investigar, as percepções dos trabalhadores sobre a satisfação no trabalho, bem como, os procedimentos das políticas de recursos humanos das empresas em que atuam.

Assim sendo, o estudo empírico sustenta um modelo conceitual onde, procurou-se investigar, analisar e avaliar os procedimentos, o tratamento, o conteúdo e as características dos impactos das políticas de recursos humanos sobre a satisfação no trabalho.

B A S E S T E Ó R I C A S

S U M Á R I O

- - - - -

I. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	01
1.1- Importância do tema	01
1.2- Repercussão do tema sobre o equilíbrio emocional dos indivíduos.....	02
1.3- Repercussão do tema sobre as organizações e a sociedade.....	06
II. CONCEITOS ABRANGENTES DO TEMA.....	09
2.1- Satisfação, atitude, moral e motivação.....	09
III. OS ASPECTOS TEÓRICOS DERIVADOS DA ESCOLA DE RELACIONES HUMANAS.....	19
3.1- Introdução.....	19
3.2- Satisfação no trabalho e desempenho.....	22
3.2.1- Desempenho, recompensas e satisfação no trabalho.....	23
3.2.2- Tarefa, motivação, desempenho e satisfação no trabalho.....	30
IV. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E FATORES INTRÍSECOS.....	35
4.1- Identificação com o trabalho.....	37
4.2- Competência, responsabilidade e autonomia.....	41
4.3- Interesses, valores e expectativas.....	43
4.4- Características da personalidade.....	45

V. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E FATORES EXTRÍNSECOS.....	48
5.1- Clima organizacional.....	48
5.2- Condições de trabalho.....	50
5.3- Características do grupo.....	54
5.4- Estilo de supervisão.....	56
5.5- Posicionamento na hierarquia organizacional.....	59
5.6- Planejamento no trabalho.....	60
5.7- Tecnologia e equipamentos.....	64
VI. ALINHAMENTO DAS BASES TEÓRICAS DO TEMA.....	65
6.1- Modelos teóricos associados as causas da satisfação no trabalho.....	66
6.1.1- Teoria das necessidades humanas.....	67
6.1.2- Teoria da discrepância ou dissonância cogni- tiva.....	73
6.1.3- Teoria da equidade.....	75
6.2- As quatro abordagens teóricas integrativas do tema.....	77
6.2.1- Satisfação no trabalho, traços da personalidade e estilo de vida.....	78
6.2.1.1- Satisfação no trabalho e características pessoais(idade, sexo , raça).....	83
6.2.2- Satisfação no trabalho e características do próprio trabalho.....	87
6.2.2.1- Características da tarefa.....	89
6.2.2.2- Participação no trabalho.....	91
6.2.2.3- Fixação de objetivos.....	95
6.2.2.4- Ambiente de trabalho.....	97

6.2.2.5-Salário.....	97
6.2.3- Satisfação no trabalho e características da estrutura organizacional.....	101
6.2.3.1-Influência da organização "flat" e da organização "tall" sobre a satisfação no trabalho.....	102
6.2.4- Satisfação no trabalho e características psicoculturais dos indivíduos.....	107
6.2.4.1-Linha da expectativa e valor pessoal.....	108
6.2.4.2-Linha da ação cultural.....	110
VII.BIBLIOGRAFIA.....	117

CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

I... CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

1.1 Importância do tema

A existência de um interesse progressivo pelo conhecimento das atitudes dos indivíduos na situação do trabalho, tem sido o embasamento de muitos estudos e pesquisas comportamentais realizados principalmente, nas últimas décadas.

Entre aquelas diversas contribuições feitas neste sentido, destacam-se as que relacionam diretamente com o ajustamento pessoal e com o desenvolvimento de atitudes positivas frente ao trabalho buscando assim, melhor adaptação deste ao homem e vice-versa.

Tais considerações derivam-se das observações advindas de importantes estudos relacionados às dimensões psicológicas que os definem, as quais são substanciadas pelas diferentes contribuições teóricas propostas para explicar o conceito e compreender suas implicações.

Igualmente relevantes são as pesquisas elaboradas com a finalidade de analisar a satisfação no trabalho considerando-a, ora como variável independente, ora como dependente, além daqueles estudos que incluem a influência

das características específicas da população estudada, entre outras variáveis.

A interpretação desses conceitos e o conhecimento de seus princípios têm fundamentado o delineamento de programas de ação administrativa que estão sendo formulados e desenvolvidos para transformar o trabalho, não apenas em um meio de satisfazer as necessidades básicas dos indivíduos e da sociedade mas, sobretudo, garantir que a atividade possa ser uma fonte de satisfação viabilizadora dos objetivos individuais que extrapolam à outras esferas da vida.

Entre os programas de ação administrativa encontram-se as políticas de recursos humanos consideradas os possíveis instrumentos que, procuram assegurar e garantir o atendimento dos objetivos organizacionais e individuais.

Neste estudo, o embasamento teórico sobre a satisfação no trabalho tem uma perspectiva diretamente relacionada ao conteúdo das políticas e práticas de RH no sentido de melhor direcionar a elaboração dos procedimentos das mesmas.

1.2-Repercussão do tema sobre o equilíbrio emocional dos indivíduos

Os estudos comportamentais têm mostrado que as tensões derivadas das frustrações ocupacionais constituem-se em fontes de insatisfação para os trabalhadores. Além das

repercussões negativas sobre o equilíbrio emocional das pessoas e dos grupos na situação de trabalho, a saúde dos indivíduos mostra-se especialmente sensível às tensões e conflitos nesse ambiente.

Referindo-se à saúde destaca-se a importância que vem sendo dada às chamadas doenças ocupacionais, oriundas do desajustamento e dos conflitos decorrentes do desconforto dos indivíduos no trabalho. À esse respeito muitos autores chamam a atenção para os transtornos psicossomáticos, que incluem doenças que vão de resfriados comuns até as complicações cardiopáticas e de ordem psíquica. Todas elas associadas às frustrações, tensões e insatisfação no trabalho.

Esses sintomas negativos se devem muitas vezes ao desconhecimento, por parte do empregado, daquilo que é esperado dele no seu trabalho, aos conflitos entre os membros do grupo, ao desempenho das tarefas cuja execução excede à disponibilidade de tempo, à atribuição de funções acima e/ou abaixo da capacidade real do empregado, ao precário relacionamento com os supervisores, aos obstáculos de participar das decisões que afetam o próprio desenvolvimento do trabalho, entre outros fatores.⁽¹⁾

⁽¹⁾-QUINN, R.P. et alii - "Job satisfaction: Is there a trend?" - Manpower research monograph no.30 U.S. Department of labor. Washington, D.C.:Manpower Administration, 1974.

As evidências, quanto ao desequilíbrio emocional permitem afirmar que a insatisfação no trabalho prejudica o ajustamento individual provocando uma ampla gama de disfunções orgânicas. Os estudos de Quinn provam a existência de uma relação significativa entre o nível de satisfação no trabalho e o grau de equilíbrio emocional dos empregados nos diferentes tipos de ocupação e níveis de categoria.

Os resultados apurados nestes estudos mostram que a maioria dos indivíduos, cujo índice de satisfação se localiza abaixo da média encontrada, são trabalhadores catalogados como emocionalmente menos ajustados. Essa inferência não significa, segundo os autores do estudo, que a insatisfação no trabalho seja necessariamente causa de desequilíbrio emocional, mas sim que ambas as variáveis possuem fatores causais comuns. ^(*)

Em relação aos fatores que incidem de maneira negativa no equilíbrio emocional e na satisfação no trabalho, destacam-se como importantes aqueles que referem-se diretamente ao ambiente físico do trabalho; os relacionados com a natureza e as características específicas do trabalho; os relativos aos estilos de supervisão, além das políticas administrativas.

A idéia de indivíduos satisfeitos em seus trabalhos tem repercussão ampliada à outros meios de convívio sócio-familiar ou no desempenho de papéis não ocupacionais.

^(*) - QUINN, R.P. et alii - op.cit.

Verificando esse pressuposto, Quinn e colaboradores agruparam três posicionamentos à esse respeito: o da "disseminação", da "compensação" e da "segmentação".

- disseminação: caracteriza-se pela extensão do estado de satisfação do indivíduo no seu trabalho à outras esferas da vida. Desse modo, a satisfação experimentada no trabalho dissemina-se aos limites familiares e ao convívio social, ou ao contrário (no caso da insatisfação). Essa ocorrência é explicada pelo fato de que, o trabalho ocupando a maior parte da vida ativa das pessoas, tem mais peso do que outras esferas, influenciando assim, fortemente na vida dos indivíduos.

- compensação: parte da idéia de que as pessoas procuram sempre obter gratificação pelos seus esforços; quando não alcançam satisfação com o trabalho, procuram se compensar fora dele e vice-versa.

- segmentação: pressupõe que a vida das pessoas é constituída por vários segmentos onde, cada um é vivido de maneira independente, isto é, a experiência no trabalho é separada das outras experiências. Esta posição contraria os dois posicionamentos anteriores.

Não se pode, contudo, concluir por esses posicionamentos que o mais conveniente para o empregado é estar plenamente satisfeito, já que tal condição poderia fazê-lo perder o sentido de desafio que o trabalho envolve.

Os estudos de Parnes⁽²⁾ e colaboradores mostraram que, a rotatividade resultante da insatisfação pode levar à melhoria dos salários e de outras condições do trabalho transformando-as, dessa forma, em vantagem para o empregado.

1.3- Repercussões do tema sobre as organizações e sobre a sociedade.

Todo esforço direcionado à melhoria das condições de trabalho envolve, em geral, reformulações das políticas e procedimentos organizacionais, quer na sua estrutura e funcionalidade, quer nas técnicas e métodos de trabalho e, inclusive, algumas vezes, nas suas instalações e equipamentos. As mudanças decorrentes implicam, frequentemente, em custos elevados em termos econômicos e de outra natureza.

Os estudos efetuados em torno dessas repercussões se dirigem no sentido de expandir o grau de associação entre satisfação no trabalho e as metas da organização controlando a influência de fatores intervenientes. Dentro desse contexto, é dado ênfase às relações entre a satisfação e desempenho, absenteísmo, rotatividade, pontualidade,

⁽²⁾-PARNES, H. et alii-"Career Thresholds. A longitudinal study of the educational and labor market experience of male youth" - Washington, U.S. government printing office, 1971.

acidentes de trabalho, níveis de produtividade, entre outros.

Um aspecto também importante a ser considerado refere-se aos efeitos negativos da insatisfação no trabalho, os quais, segundo Porter e Lawler⁽⁴⁾ se traduzem em dois modos de reação por parte do empregado insatisfeito: a de fuga e a de ataque(de acordo com seu estilo de reação perante as situações que se lhe apresentam como frustradoras ou ameaçadoras).A reação de fuga é manifestada pela tendência que o indivíduo tem de abandonar o trabalho de forma temporária(absenteísmo) e definitiva(rotatividade)

Existem outras formas de reação de fuga mas, a falta de estudos disponíveis, constituem-se em obstáculos para comentá-las.Citam-se entre outras, a impontualidade, a aposentadoria prematura, o uso de drogas e álcool.⁽⁵⁾

As reações de ataque, não atraíram tanto o interesse dos estudiosos e por isso, contam-se com poucas informações sobre o assunto.Contudo, algumas pesquisas mostram-se valiosas. A análise procedida por Quinn, Staines e McCullough⁽⁴⁾ mostra a existência desse tipo de reação como resposta à insatisfação, expressa frequentemente por comportamentos negativos tais como:execução incorreta e proposital das tarefas atribuídas, danificação intencional dos instrumentos e equipamentos de trabalho, centralização e

⁽⁴⁾-PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. - "Managerial attitudes and performance", Homewood III, Richard D.Irwin, 1968.

⁽⁵⁾-QUINN, R.P. et alii - op.cit.

distorção da comunicação no sentido de obstruir o fluxo de informações, etc.

Outra forma de comportamento constitui as ocorrências de acidentes. Vroom⁽⁷⁾, estudando esse tipo de reação, concluiu que os resultados não permitiram comprovar a hipótese de que acidentes pessoais de trabalho, conscientes ou inconscientemente provocados, sejam consequências apenas da insatisfação. Além do que, tal suposição não encontra explicação lógica, já que é difícil entender que esse comportamento possa ser adotado como solução de retirada, por parte dos empregados para não enfrentar situações indesejáveis no trabalho.

Quinn e seus colaboradores⁽⁸⁾ também se interessaram pelos efeitos sociais da insatisfação no trabalho. Esses autores sintetizaram os aspectos mais significativos das repercussões daqueles efeitos, e consideraram que os problemas de saúde e desequilíbrio emocional derivados da insatisfação do empregado, paralelo aos efeitos que incidem diretamente nas empresas e organizações afetam também a sociedade.

Desse modo, a problemática decorrente da insatisfação no trabalho constitui uma carga para a sociedade. Os autores destacam o peso social que recai sobre o herário público, em forma de seguro, pensões, aposentadorias por invalidez, etc.

⁽⁴⁾-QUINN, R.P. et alii - op.cit.

⁽⁷⁾-VROOM, V.H. - "Work and motivation", N.Y., Wiley, 1964.

⁽⁸⁾-QUINN, R.P. et alii - op.cit.

CONCEITOS ABRANGENTES DO TEMA

II. CONCEITOS ABRANGENTES DO TEMA

A revisão bibliográfica sobre o assunto, sobretudo, as publicações das três últimas décadas, permitem afirmar que o conceito **satisfação no trabalho** apresenta-se ainda impreciso e claro, sendo o termo usado impropriamente.

Uma das razões que tenta explicar essa dificuldade parece estar no fato de ser este constructo inferido da análise de amostras, do comportamento dos indivíduos no trabalho, coletados através do emprego de instrumentos de natureza escrita ou verbal; ou mesmo mediante a observação direta no ambiente de trabalho.

Grande parte dos pesquisadores tem realizado seus estudos em um ou mais desses comportamentos como variáveis para substanciar seus argumentos a favor ou contra os pressupostos estabelecidos.

2.1- Satisfação, atitude, moral e motivação

As definições mais comuns têm conotações que refletem os diferentes pontos de vista de seus autores, dificultando

assim, a determinação de um conceito integrado. A diversidade de princípios em que se baseiam para fundamentar as definições originam-se, sobretudo, nas diferenças de posições teóricas nas quais se apoiam para explicar tais conceitos.

Considera-se ainda que, a falta de clareza e precisão associada ao uso inadequado do termo, permite que o mesmo seja confundido com outros conceitos que lhe são relacionados, como os de atitude, moral e motivação.

Autores como Weiel, Tannenbaum, Blum e Naylor, Davies e Shakleton^(*) são concordantes quanto ao uso inadequado do termo, quando empregado como sinônimo dos termos acima mencionados e procuram esclarecer as suas diferenças conceituais.

Assim, afirmam que o significado de atitude constitui apenas parte do conceito satisfação no trabalho, e o de moral também não é equivalente, podendo constituir um dos fatores determinantes do termo em estudo.

Torna-se necessário destacar que, por atitude se entende a disposição para atuar e assumir posição perante determinadas situações. A satisfação no trabalho, segundo Weil e Tannenbaum, compreende por sua vez, um conjunto de

^(*)-WEIL, F.L. - Liderança, tensões e evolução, B.H. Itatiaia, 1972

-TANNENBAUM, A.S. - Psicologia social da organização do trabalho, S.P., Atlas, 1973.

-BLUM, M.I. & NAYLOR, J.C. - Psicologia industrial: sus fundamentos teóricos y sociales-México, Trillas, 1976

-DAVIES, D.R. & SHACKLETON, V.J. - Psicologia e trabalho, RJ, Zahar Editores, 1977

atitudes assumidas em relação à atividade, conforme as metas e os valores dos indivíduos perante a vida.

Por moral, conforme as idéias de Blum e Naylor, entende-se o nível ótimo de participação dos indivíduos no trabalho, com adesão às metas comuns do grupo de maneira a sentir-se aceito e integrado na mesma.

A confusão de termos observada entre motivação e satisfação no trabalho, tem sido assinalada como causa das falhas, muitas vezes encontradas na formulação de hipótese e na seleção de instrumentos de medida, sobretudo, nas pesquisas destinadas a correlacionar o comportamento de satisfação no trabalho com a produtividade.

À propósito desta afirmação, Tannenbaum⁽¹⁰⁾ esclarece que a satisfação de necessidades no trabalho explicaria apenas o atendimento dos indivíduos em seus motivos básicos, não podendo inferir-se disso a sua satisfação no trabalho.

Embora o interesse pela satisfação no trabalho tenha sido percebido ampla e profundamente a ponto de suscitar um número alto de publicações ⁽¹¹⁾; este interesse é dividido com outra variável organizacional que também desperta a atenção de diferentes estudiosos - a motivação.

⁽¹⁰⁾-TANNENBAUM-op.cit,1973

⁽¹¹⁾-LOCKE, E.A. - "Nature and causes of job satisfaction" in Handbook of industrial and organizational Psychology - Rand McNally College Publishing Co. Marvin D. Dunnette Editor, p.1297- 1349,1972

Percebe-se e, até encontra-se evidência apoiadora ⁽¹²⁾ que o bem-estar e satisfação no trabalho não parecem ser, em si mesmo, de maior interesse do ponto de vista gerencial. No entanto, a satisfação é tida como diretamente relacionada à motivação. Uma vez que a motivação é de grande interesse dos administradores, estes devem, mesmo que indiretamente, considerar o bem-estar de seus funcionários.

Uma das razões que fornece uma possível explicação para isto, parece ser o fato da literatura especializada, frequentemente, atribuir maior atenção à motivação que a satisfação. Desse modo, "a satisfação do trabalhador passa assumir um enfoque de caráter implícito enquanto motivação, explícito" ⁽¹³⁾.

Motivação e satisfação são descritas por Gibson, Ivancevich e Donnely ⁽¹⁴⁾ como conceitos relacionados, mas não como sinônimos.

Segundo os autores a motivação prende-se, sobretudo, ao comportamento que se volta para metas. Isto é, é o estado de ânimo de um determinado funcionário em relação à determinada tarefa.

Satisfação, significa o atingimento da auto-realização em virtude da experiência provocada por várias atividades e recompensas. O termo satisfação é usado para analisar os resultados já experimentados pelo empregado. Neste sentido a

⁽¹²⁾ - ALVESSON, Mats - "Organizational theory and technocratic consciousness - Rationality ideology and quality of work." - Walter de Gruyter - Berlim, N.Y., 1987

⁽¹³⁾ - ALVESSON, Mats - op.cit. p.85

⁽¹⁴⁾ - GIBSON, L. et alii - Organizações: comportamento, estrutura e processos. - São Paulo, Atlas, 1981

satisfação é uma consequência das recompensas e punições ligadas ao desempenho passado.

Pode-se, no entanto, considerar que o conceito em discussão é complexo para ser definido, uma vez que se trata de uma designação que abrange diversas facetas e aspectos multidimensionais. Aspectos estes que se constituem denominadores comuns, os diferentes componentes motivacionais e atitudinais que se associam, para dar lugar a um estado emocional favorável ao indivíduo em relação ao seu trabalho.

A análise do conceito de satisfação no trabalho, nos seus aspectos essenciais, exige comentários de suas definições mais fundamentais e abrangentes para assim, direccionar as diferentes contribuições delas derivadas bem como, para adotar pontos de vista que sirvam de diretrizes no desenvolvimento do presente estudo. Dentro das definições de maior aceitação, destacam-se aquelas propostas por autores, cujos trabalhos, são relevantes nesta área.

Herzberg⁽¹⁵⁾ e outros definem satisfação no trabalho como sendo um conjunto de atitudes positivas, assumidas pelas pessoas em relação às suas ocupações. Para precisar melhor a definição, esses autores, afirmam que os conceitos de satisfação e insatisfação no trabalho não são extremos opostos de um contínuo bipolar, mas sim dimensões separadas e influenciadas por fatores de natureza diversa: intrínsecos e extrínsecos.

⁽¹⁵⁾ -HERZBERG, F. et alii - "Job attitudes: review of research and opinion" - Psychological Service of Pittsburgh, 1957

Os fatores extrínsecos são conhecidos como higiênicos, profiláticos tais como, remuneração, qualidade de supervisão e outras condições ambientais do trabalho, cuja carência apenas conduz a não satisfação, enquanto que os fatores intrínsecos, ou motivadores, se relacionam principalmente como conteúdo do trabalho e influenciam por sua vez, o comportamento de satisfação.

Blum e Naylor⁽¹⁴⁾, adotam esse mesmo ponto de vista explicando que a atitude positiva e generalizada frente ao trabalho é derivada de um conjunto de comportamentos específicos, resultantes de determinados fatores incidentes na situação de trabalho, bem como, do ajustamento do indivíduo e sua integração no grupo de trabalho.

Locke⁽¹⁷⁾, apresenta por sua vez, uma definição mais abrangente e precisa referindo-se à satisfação como um estado emocional que expressa prazer resultante da apreciação, feita pelo indivíduo, do seu próprio trabalho na medida que o mesmo satisfaça suas necessidades e coincida com seus valores pessoais.

Esse conceito se prende ao conjunto de atitudes do indivíduo perante os diferentes aspectos do trabalho identificados pelos chamados fatores intrínsecos e extrínsecos referidos por Herzberg. A definição proposta por Locke reforça a importância dos dois grupos de fatores que, quando integrados, podem propiciar o estado emocional positivo caracterizador do constructo em estudo.

⁽¹⁴⁾ - BLUM, M. I. & NAYLOR, J. C. - op. cit. 1976

⁽¹⁷⁾ - LOCKE, E. A. - op. cit.

As colocações de Locke derivam-se das de Herzberg apenas nos seus aspectos não essenciais procurando caracterizar o comportamento que define a satisfação no trabalho, além de enfatizar a importância dos valores e metas individuais.

O conceito de satisfação tem sido relacionado com a idéia de felicidade e seu estudo dirigido a determinar o grau em que o indivíduo sente-se bem com o seu trabalho, colegas, supervisores, salários, etc. Neste contexto a temática tem um significado mais vivencial do que conceitual. No entanto, observa-se que grande parte das abordagens teóricas sobre o tema é orientada no sentido de compreender o fenômeno e analisar seus componentes, na dinâmica de suas inter-relações, para poder explicar o comportamento dos empregados em direção ao estado emocional referido.

Buscou-se, além das definições já descritas, o conceito do tema dentro dos campos da psicologia, psiquiatria e sociologia. Assim, satisfação, assume as seguintes definições:

- "É a atitude caracterizada por um sentimento de agrado e de quietude motora, geralmente, devida a uma situação previamente imaginada e cuja idéia tem suscitado a atividade motora."⁽¹⁰⁾

⁽¹⁰⁾ - Dicionário de psicologia - Fondo de cultura econo Mexico, p.322, 1948.

- "É o desaparecimento de um estímulo de origem instintivo que Freud chama necessidade. Segundo Freud, a satisfação só se pode obter mediante uma alteração adequada da fonte interna dos estímulos... Em terapia ocupacional, o termo expressa o êxito que acompanha uma realização, se emprega com respeito ao progresso de uma atividade ou de um interesse. " (19)

- "Emoção que acompanha a consecução de um objetivo. Refere-se a diminuição da tensão instintual..." (20)

A mesma fonte define satisfação instintual como sendo emoção que acompanha a descarga de um impulso instintual que, por sua vez, é um termo que vem da neurologia. Refere-se a onda de carga elétrica que passa ao longo de uma fibra nervosa. Na teoria clássica, concebe-se que, de modo semelhante os impulsos instintuais passam a partir de algum ponto do ID, ao longo de canais que conduzem ao ego, onde são descarregados, inibidos, desviados e sublimados para canais não instintuais.

(19) - Dicionário enciclopédico de la psique - Dr. L.C. Béla Székely, Buenos Aires, p.529, 1950

(20) - Dicionário crítico de psicanálise - Charles Rycroft p.214

- "É o estado afetivo que expressa uma sensação ou um desejo de ter alcançado um determinado fim" (21)
- "É o estado psíquico produzido pela realização dos desejos , exigências , necessidades e ambições dos indivíduos através de fatores adequados que venham reduzir e suavizar os sintomas de mal estar que habitam os mesmos." (22)

As conceituações acima citadas têm servido , de algum modo, para orientar os estudos atuais no campo, mesmo existindo entre elas diferenças substanciais, especialmente quanto aos métodos, técnicas e procedimentos de pesquisa utilizados.

No presente estudo, adotou-se, como ponto de partida para o seu desenvolvimento, essas orientações conceituais, nas quais o termo em referência é considerado como um estado emocional positivo do indivíduo em relação a seu trabalho.

O conceito é tomado no sentido global, sem contudo, descuidar da relevância de seus componentes básicos, como são o trabalho em si mesmo, o sentido de desafio que ele pressupõe, o grau de independência na sua realização, o relacionamento efetivo com o grupo, a identificação com a

(21)-Vocabulário técnico y crítico de la filosofía - Libreria El Ateneio, p.907

(22)-Dicionário de sociologia, editora globo, 1961, p.299

tarefa que se realiza, o grau de autonomia no seu desenvolvimento, a segurança, a identificação com a organização, além de outros componentes igualmente importantes.

OS ASPECTOS TEÓRICOS DERIVADOS DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

III. OS ASPECTOS TEÓRICOS DERIVADOS DA ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

Neste tópico serão examinados os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho bem como, o impulso que a temática ganhou a partir dos postulados teóricos declinados da escola de relações humanas.

3.1. Introdução

O processo de trabalho, a partir da emergência da revolução industrial, até nossos dias, tem experimentado transformações sem precedentes no seu campo de estudo.

Não querendo repetir aqui as sucessivas abordagens calcadas nas consequências da administração científica do trabalho, torna-se necessário retomar a questão sob o ponto de vista comportamental. Nesta instância, o principal enfoque passa a ser a consideração pela perda da autonomia na execução do trabalho e a caracterização do operário como o novo acessório da máquina.

A intensa aplicação dos princípios científicos da organização do trabalho, primeiramente nas indústrias, mais tarde em outras esferas da atividade humana, trouxe como consequência, entre outras, uma verdadeira mudança na administração da produção.

Atuando em nome da superioridade técnica, advindo dos controles de tempo e movimento, os princípios científicos do trabalho tomaram a iniciativa do operário no tocante à sua escolha do melhor método para exercer sua tarefa, gerando assim, um novo tipo de trabalhador.

Subjugado às exigências da nova disciplina de fábrica, o operário torna-se peça indispensável à intensificação dos novos ritmos de trabalho operando em função de elevada produtividade. Nesta nova versão da categorização da tarefa, o trabalhador que mais se adapta ao trabalho racionalizado e mecanicista é aquele que se submete e se ajusta à imposição de normas rígidas, através das quais, o seu trabalho deveria ser executado.

Os modelos alternativos de organização não demoraram a ser propostos. Contudo, estes modelos não conseguiram dar respostas às questões e problemas que os próprios tinham formulados acerca dos princípios e regras gerenciais da administração científica. Fundamentalmente, foi na busca de alternativas que viabilizassem o equilíbrio entre o aumento da produtividade e o bem-estar do trabalhador que o enfoque comportamental ganhou estímulo.

Indubitavelmente, a escola de relações humanas com sua ênfase nas relações interpessoais e, principalmente na observação dos grupos informais, forneceu o incitamento inicial para o estudo das atitudes no trabalho e o seu relacionamento ao comportamento humano nas organizações.

Os resultados prementes, observados nos experimentos de Elton Mayo⁽²²⁾, tanto quanto, os numerosos estudos que a ele se seguiram, mostraram que o fator mais significativo para a produtividade foi encontrado nas relações interpessoais que se manifestaram no ambiente da tarefa e, não apenas nas condições de pagamento e físicas daquele ambiente.

Na tentativa de expor as inconveniências da abordagem mecanicista que se antecederam às suas observações, Mayo, aproximou-se bem perto da problemática que envolve a satisfação no trabalho. Contudo, os seus estudos não foram desenvolvidos diretamente com vistas naquela variável. É certo porém, que foi a partir das conclusões de seus estudos que o campo da psicologia organizacional ampliou-se.

⁽²²⁾-MAYO, Elton - "The human problems of an industrial organizations"

Harvard University Press, Boston, 1933

-MAYO, Elton - "The social problems of an industrial organization"

Harvard University Press, Boston, 1945

-MAYO, Elton - "The political problems of an industrial organization" Harvard University Press, Boston, 1947

3.2-Satisfação no trabalho e desempenho

Conforme descrevem Lawler e Porter⁽²⁴⁾, não é difícil verificar como a idéia de que elevada satisfação no trabalho conduz a elevado desempenho se tornou popularmente aceita nas décadas de 30 e 40. Isto porque não apenas a idéia se ajusta perfeitamente ao sistema da escola de relações humanas mas, também porque apareceram alguns dados de pesquisas para sustentar a idéia.

Os estudos de Harwthorne evidenciaram, no que se refere a "sala de testes de montagem de relés", uma tendência predominante: o aumento da produção dos empregados estava associado a um aumento do "moral" destes. Do mesmo modo, não se pode negar que naquela sala existia ao mesmo tempo, baixa "moral" e queda de produção.

Autores como Brayfield e Crockett⁽²⁵⁾ também compartilham da idéia de que o "moral" dos trabalhadores afeta o desempenho no trabalho. Com esta premissa, acreditou-se simploriamente, que estava resolvido o problema da satisfação no trabalho e, proposições como as abaixo descritas tornaram-se a tônica da época:

⁽²⁴⁾-LAWLER, F.E. & PORTER, W.L. - "Job design and employee motivation"

Personal Psychology, 22, 1959, pag. 496-519

⁽²⁵⁾-BRAYFIELD, H. A. & CROCKETT, H. V. - "Attitudes and performance of the employees"

Psychological Bulletin, v.52, p.396-424, 1955

" Moral não é abstração: ao contrário, é concreto no sentido em que afeta diretamente a qualidade e quantidade do 'out-put' de um indivíduo";

" Moral dos empregados reduz o "turn over", diminui faltas e atrasos e eleva a produção". (24)

Deixando-se guiar por estas premências, fica óbvio perceber o porquê dos cientistas sociais e administradores acreditarem que se a insatisfação no trabalho pudesse ser amenizada, os impedimentos humanos que se antepõem à produção poderiam ser removidos e transformados em forças que deveriam melhorar o desempenho.

A partir desta evidência disponível, prevaleceu a noção de que trabalhadores satisfeitos se ajustam mais e melhor ao trabalho, são capazes de assegurar os objetivos organizacionais e garantem níveis de produtividade mais elevados.

3.2.1- Desempenho, recompensas e satisfação no trabalho

Kornhauser e Sharp (25) procederam uma revisão dos estudos que suportam a crença de que elevada satisfação conduz a elevado desempenho. Dois enfoques foram enfatizados na revisão. O primeiro, refere-se à pequena atenção que os

(24)-BRAYFIELD, H.A. & CROCKETT, H.V. - op.cit.p.396

(25)-KORNHAUSER, A. & SHARP, A. - "Attitudes of the employees a suggestion for a study", Personal Journal, vol. 10, 1932, pag. 393-401

estudos dispensavam no sentido de tentar entender porquê satisfação no trabalho deveria conduzir à um melhor desempenho. O segundo, afirma que a satisfação mostrava ser positivamente relacionada, como esperado, à outros tipos de conduta dos trabalhadores: faltas e rotatividade.

Outra revisão⁽²²⁾, cobrindo boa parte do assunto, veio completar aquela primeira. O enfoque direcionou-se para uma abordagem mais otimista da primeira evidência; há frequente acôrdo de opinião sugerindo à respeito de atitude no trabalho ser favorável à maior produtividade. A relação não mostrou-se absoluta mas, existiu dados suficientes para justificar a atenção que o tema "atitudes", na condição de fator que implementa o desempenho do trabalhador, mereceu.

Embora, as duas revisões mostram-se em parte divergentes, uma conclusão comum parece haver: Não foi observado uma relação absoluta e persuasiva entre satisfação no trabalho e produtividade conforme sugeriu muitos dos primeiros proponentes da escola de relações humanas e casualmente aceita por administradores de pessoal.

Inclinados à busca de respostas para indagações do tipo "por que a relação entre satisfação no trabalho e desempenho ocorre"?, "deve uma organização medir sistematicamente o nível de satisfação no trabalho de seus empregados"?, etc;

⁽²²⁾-HERZBERG, I. M. - "Attitudes in the job : a review of reseach and opinion ", Pittsburg, Phychological Service, 1957.

alguns pesquisadores⁽²²⁾ iniciaram uma linha de estudo nesta direção.

Desses autores, Vroom⁽²³⁾ encabeçou a direção das pesquisas. Para Vroom, duas bases diferentes apoiaram a importância da consideração da satisfação no trabalho. A primeira, aceita a relação entre satisfação e faltas e rotatividade. A segunda, também confirma a associação entre satisfação e desempenho.

Utilizando-se da teoria "meio-fim" para sustentar suas crenças, o autor afirmou que os trabalhadores são motivados a fazer as coisas que sentem perceber um alto índice de probabilidade de conduzirem à compensações que eles valorizam. A premissa central decorrente desta teoria enfatiza que, quando um trabalhador se diz satisfeito com o seu trabalho, ele insinua que suas necessidades estão sendo satisfeitas em função do trabalho que tem.

Desse modo, a teoria "meio-fim" parece predizer que alta satisfação conduzirá a baixas rotatividade e faltas porque estando o trabalhador satisfeito é de se esperar que ele compareça motivado no trabalho.

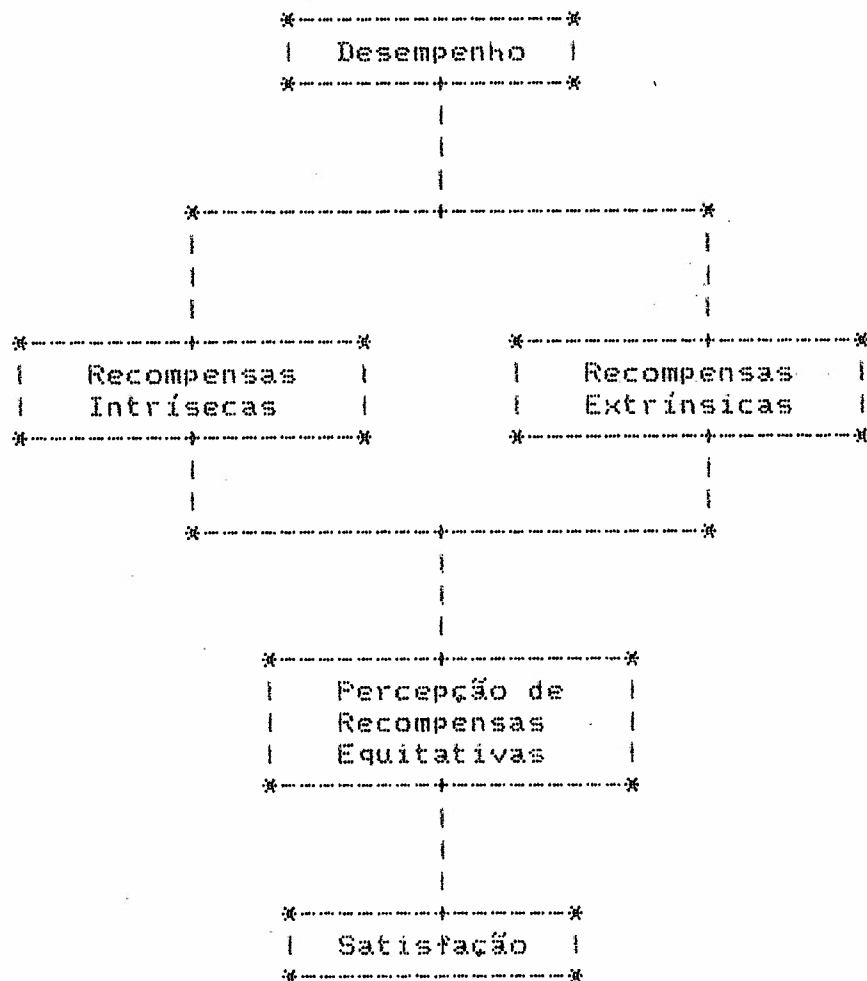
A segunda base, enfatiza que a relação entre satisfação e desempenho é causada por variáveis diferentes isto é, a satisfação pode ser afetada pela quantidade de "compensações" que os trabalhadores obtêm do seu trabalho, e

⁽²²⁾-GEORGOPOULOS, S. Basil - "Approach of the theory path - goal for a productivity", Journal of applied psychology, vol. 41, 1957, pag. 345-563

⁽²³⁾-VROOM, H. Victor - "Work and motivation", New York, Wiley and Sons, 1964

seu nível de desempenho intimamente afetado na medida da obtenção de "recompensas". Dessa forma, o autor conclui que os trabalhadores sentem-se satisfeitos com seus trabalhos na medida que estes lhes porporciona aquilo que eles desejam e o desempenha, efetivamente, na extensão em que este efetivo desempenho conduz à obtenção daquilo que esperam obter.

A principal alusão da premissa de Vroom pode ser visualizada no modelo abaixo:



Uma propriedade importante na teoria meio-fim de Vroom é a variabilidade que há entre os trabalhadores em termos de

verem a desejabilidade de certo comportamento organizacional. Desse modo, o fator básico é a percepção do indivíduo sobre aquele comportamento e seu valor. O importante é aquilo que o indivíduo percebe como consequência do comportamento.

A teoria meio-fim de Vroom abriu caminhos para novos estudos que analisaram a relação satisfação e desempenho. Assim, novas variáveis foram encaixadas ao modelo de Vroom. Ressalta-se o modelo de Porter e Lawler ⁽²¹⁾:

Esforço-→ Desempenho-→ Recompensas-→ Percepção-→ Satisfação

E o modelo de Smith e Cranny ⁽²²⁾:

Esforço-→ Recompensa-→ Satisfação

Os autores dos modelos acima afirmam que, cada uma das variáveis tem efeito casual sobre as outras, isoladas ou combinadas. Mesmo afirmando as inter-relações entre as variáveis, estes modelos deixaram para os futuros estudos as dúvidas quanto à ordem das ocorrências daquelas relações e dependências. Isto é, desempenho é consequência do esforço e leva à recompensas? (no modelo de Porter) ou, desempenho é

⁽²¹⁾-PORTER, L. W. & LAWLER, E. E. - Management attitudes and performance", Homewood, III, Richard D. Irwin, 1968

⁽²²⁾-SMITH, P. & CRANNY, J. C. - "Psychology of men at work" Annual review of psychology, 19, 1968

em si o próprio esforço acompanhado por uma determinada recompensa ? (no modelo de Smith & Cranny).

Na tentativa de sintetizar os diferentes enfoques elaborados para explicar a relação entre o desempenho e satisfação, a literatura coloca esta temática de duas formas diferentes:

A primeira proposta, a mais antiga, está relacionada com o modelo das relações humanas. Nela observa-se o desempenho como uma consequência da satisfação no trabalho: fatores ambientais e características das tarefas tornariam as mesmas mais agradáveis e satisfatórias resultando na melhoria do desempenho.

A segunda, aborda o desempenho como um fator gerador da satisfação e tem recebido mais apoio que a proposta anterior (Locke, 1965, 1966; Siegel & Bowen, 1971; Herzberg, 1966; Porter & Lawler, 1968).

A procura de compreensão sobre a vinculação entre o desempenho e satisfação, bem como, a preocupação em estudar outros fatores mediadores e amenizar o dilema levantado sobre as duas variáveis; Pasqualli⁽²²⁾, descreveu um modelo que enfatiza as diferenças entre os significados de satisfação quando medida em diferentes momentos de realização de uma tarefa. Isto é, o autor sugere que a satisfação com uma tarefa pode ser medida em quatro momentos

⁽²²⁾-PASQUALLI, L. et alii - Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade na tarefa :um modo explicativo. RAE , RJ, 21(3) , p. 53-57, 1981

diferentes, cada um acarretando um conceito próprio de satisfação:

	Satisfação I	Satisfação II	Satisfação III	Satisfação IV
Tipo de Satisfação	Satisfação Inicial	Satisfação na Tarefa	Satisfação com Desempenho	Satisfação com Tarefa

Na interpretação do autor, a satisfação que pode interferir no desempenho é a satisfação II porque ela antecede ao desempenho, é resultado final da tarefa e ocorre simultaneamente ao desenrolar da tarefa. Assim, o autor continua argumentando que uma satisfação, ocorrendo durante uma tarefa, pode ser um dos fatores a contribuir para o desempenho.

Aceitando os argumentos de Pasqualli, aquela satisfação tem efeito semelhante ao previsto pela escola de relações humanas, todavia, com influência mais limitada e completa; isto é, a satisfação não seria a causa primeira do desempenho, mas ela se associaria a outros fatores, tendo um efeito reforçador sobre o desempenho logo, ela seria um fator emocional a influenciar o desempenho, conforme o autor descreve: "Vários fatores se mostraram-se associados a esse tipo de satisfação, que tornam o trabalho interessante enquanto é realizado: oportunidade, dificuldade,

responsabilidade, controle pessoal, complexidade, etc."

(24)

De outro modo, Pasqualli admite que a satisfação que é medida pelo desempenho corresponde à satisfação do tipo IV (satisfação com a tarefa) mas, deixa a ressalva de que parece haver condições especiais para que a produtividade seja um fator conducente à satisfação. Desse modo, não se pode afirmar que os desempenhos durante uma tarefa e ao seu final sejam causais exclusivos da satisfação, e nem que a satisfação seja um fator causal exclusivo do desempenho.

3.2.2- Tarefa, motivação, desempenho e satisfação no trabalho

Schwab e Cummings⁽²⁵⁾ procederam uma síntese das teorias sobre satisfação do indivíduo e seu desempenho e chegaram a anunciar que uma provável relação entre satisfação e sua contribuição para o desempenho no trabalho existe. O que não estava claro para os autores era de que maneira esta relação se comportava.

(24) - PASQUALLI, L. et alii - op.cit.p.54

(25) - SCHWAB, D. & CUMMINGS, L. - "Theories of performance and satisfaction: a review readings in organizational behavior and human performance", Scott W. and Cummings, L. (Eds), Homewood, vol. III - Irwin, 1973

Para os autores a relação apresentava-se sob três pontos de vista:

- . Satisfação no trabalho --> Desempenho no trabalho
- . Satisfação no trabalho --> ? --> Desempenho no trabalho
- . Desempenho --> Satisfação

De acordo com o primeiro ponto de vista o desempenho é dependente da satisfação ao contrário do terceiro ponto de vista que coloca a satisfação como dependente do desempenho. E de acordo com o segundo ponto de vista não há nenhuma relação causal clara entre satisfação e desempenho.

Nesta abordagem percebe-se que Schwab e Cummings não tomaram o aspecto explícito da motivação, mas veem nisso um aspecto diretamente ligado à satisfação no trabalho

Baseados nas atitudes que resultam em alguma forma de satisfação, os autores formularam a seguinte conexão:

motivação --> desempenho --> satisfação.

A referência que fazem à motivação é a do tipo "instrumental" (na qual retribuição por atividade em forma de salários, por exemplo, é essencial e não a atividade em si mesmo). Se o trabalho em si já é motivador, haverá uma tendência para que a motivação, desempenho e satisfação ocorram juntas e simultâneas. Por outro lado, se a relação entre desempenho e satisfação comportar-se de forma fraca, é

provável que a relação entre motivação e desempenho também seja fraca. Do contrário, é difícil acreditar que empregados, em geral, estariam realmente motivados a ter um bom desempenho que não fosse acompanhado por algum nível de satisfação.

A problemática aqui levantada enfatiza um ponto de vista que Schwab e Cummings consideram fundamental. Segundo os autores, existe nas organizações outros meios de se criar bom desempenho de acordo com as suas exigências e necessidades; mais precisamente de acordo com as propriedades do trabalho sem ter que trilhar o caminho da motivação e da satisfação.

Esse é um ponto de vista também compartilhado por outros pesquisadores, Allvesson⁽²⁴⁾ citando Perrow⁽²⁵⁾, descreve:

"Para muitos trabalhos não há espaço para alto desempenho. O trabalhador de linha de montagem só pode realizar um trabalho adequado ou pobre e não excelente porque ele não controla o ritmo de trabalho ou toma qualquer decisão que poderia aumentar a produção. Ele pode falhar em fazer uma soldagem adequada, porém, fazê-la de forma mais habilidosa e com maior perícia não irá conferir nenhum aumento substancial na produtividade, isto porque, para determinado trabalho apenas uma soldagem adequada é exigida... pode-se dizer com segurança que a produtividade depende muito mais

⁽²⁴⁾-ALVESSON, Mats - op.cit.

⁽²⁵⁾-PERROW, C.-"Complex organizations :A critical essay", Glenview, v. III, Scott Foresman and Co., p. 100-101, 1979

de coisas como mudanças tecnológicas ou economias de escala que de esforço humano".

A ênfase desta problemática reside no fato de que, em alguns tipos de trabalho, um desempenho consideravelmente bom, pode ser obtido sem que a motivação seja de importância principal para o objetivo. Isso, especificamente, se aplica aos trabalhos que requerem alto grau de supervisão, controle, planejamento, revisão, tecnologia e exigências mecanizadas de entradas e saídas da produção. Este tipo de controle está muito mais dependente de um "design" tecnológico do que medidas de encorajamento e de motivação.

Nas colocações dos autores, é patente a idéia de que a importância da motivação no resultado do trabalho é talvez de menor significado naquelas atividades que deixam nenhum espaço para a criatividade; para os desafios, a perícia, o chamado "orgulho de artesão". Enquanto que, para trabalhos que cedem espaços à influência do próprio trabalhador e do uso de suas habilidades e iniciativas; a motivação passa a se constituir de importância vital para os objetivos organizacionais.

Segundo Alvesson, neste tipo de trabalho não há, por parte das organizações e dos administradores, fortes razões para se ter interesse explícito na questão da motivação visto que ela se resolve por si mesma. Isto é, sendo as tarefas estimulantes e interessantes as pessoas que as executam sentir-se-ão, por si próprias, motivadas a

desempenha-las. Neste sentido a provável conexão entre as variáveis ocorrem simultaneamente a partir da tarefa:

tarefa <--> motivação <--> desempenho <--> satisfação

Os estudos de Schwab e Cummings apesar de sua originalidade, não diferenciam os tipos de tarefas e suas composições, isto é, os autores apenas chamam atenção para as dificuldades impostas para avaliar o desempenho nos diferentes tipos de trabalhos, mas não chegam a categorizar aqueles diferentes tipos anunciados.

Um ponto de vista interessante no trabalho de Alvesson se traduz nas condições em que motivação e satisfação tornam-se pontos cruciais para as organizações e administradores. Segundo o autor, "o desejo da direção da empresa em investir no campo de trabalho é maior durante os períodos de prosperidade dos negócios. Em tais períodos o problema da motivação pode ser importante" (22).

Fica entendido que em tais considerações os autores não deixam de ressaltar a questão de faltas e rotatividade o que de certo modo demonstra que a motivação não afeta só o desempenho no trabalho. Ela é, conforme mencionado anteriormente, de grande importância para examinar o absenteísmo e rotatividade.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E FATORES INTRÍSECOS

IV. SATISFAÇÃO NO TRABALHO E FATORES INTRÍNSICOS

Os fatores determinantes da satisfação no trabalho têm se constituído o alicerce de numerosos estudos, principalmente os chamados fatores extrínsecos e intrínsecos conforme propõe Herzberg.⁽²⁹⁾

A importância destinada à influência dessas duas categorias tem dado lugar a divergências de opinião entre os autores. De um lado estão os que argumentam a favor da preponderância dos fatores extrínsecos, incluindo a estrutura e ambiente das organizações, as características e condições de trabalho, as políticas administrativas e a natureza das tarefas, como determinantes da satisfação.

De outro, estão aqueles autores que adotam uma posição contrária valorizando os fatores intrínsecos e sugerem que a essência da satisfação está na adaptação e integração do empregado ao ambiente de trabalho, de acordo com suas habilidades, capacidade, experiência profissional bem como, de acordo com suas necessidades e valores pessoais. Tais atributos estritamente ligados aos traços psicológicos poderão variar com a idade, sexo, nível de instrução e outras características de ordem individual, social ou

⁽²⁹⁾ -HERZBERG, F.- "Work and nature of man"- Word Publishing, Cleveland, 1966

cultural dos trabalhadores .

Herzberg, descrevendo os pressupostos de sua teoria motivação-higiene afirma que os fatores intrínsecos ou motivadores são os geradores de satisfação no trabalho e os extrínsecos ou de higiene, quando inexistentes ou insuficientes, são os determinantes da insatisfação.

Autores como Gurin e colaboradores ⁽⁴⁰⁾ e Seachore e Taber ⁽⁴¹⁾ dão apoio às proposições de Herzberg a esse respeito, destacando, contudo, a importância da influência dos fatores intrínsecos na satisfação, por estarem os mesmos diretamente relacionados com as funções do ego, como a responsabilidade, a competência e a autonomia.

Newman ⁽⁴²⁾, estudou como fatores relevantes que incidem na insatisfação no trabalho alguns de natureza extrínseca, como clima organizacional, estrutura hierárquica, centralização e complexidade da organização, e estilos de supervisão.

⁽⁴⁰⁾-GURIN, G. et alii-" Americans view their mental health"
Basic Books, New York, 1960

⁽⁴¹⁾-SEASHORE, S.E. & TABER, T.D. - "Job Satisfaction:
indicators an their correlates"- American behavioral
scientist, p.333-368, 1976

⁽⁴²⁾-NEWMAN, J.E. - "Understanding the organizational
structure-job environment". Organizational behavior
and human performance, p.231-248, 1975

A seguir, destacam-se alguns dos fatores intrínsecos relevantes e mais indicados pela literatura, como sendo variáveis determinantes da satisfação no trabalho.

4.1 - Identificação com o trabalho

Embora não seja objeto de muita atenção por parte do psicólogo organizacional, a identificação com as atividades ocupacionais ou com a organização constitui-se de importância considerável para compreensão do comportamento do empregado no trabalho.

Fundamentalmente, esta variável refere-se ao grau de envolvimento ou comprometimento pessoal do empregado com sua ocupação ou com a organização. Esse comprometimento tem sido focalizado sob diferentes pontos de vista, embora se mantenha a idéia básica de compromisso assumido pelo indivíduo perante seu trabalho.

Diversos termos têm sido usados para designar o conceito de identificação, destacando-se como mais conhecido os de compromisso (Becker)⁽⁴²⁾, centralização (Becker e

⁽⁴²⁾ - BECKER, H.S. - "Notes on the concept of commint"-
American journal of sociology, p.32-40, 1960

Carper)'⁴⁴' e o de orientação para o trabalho (Mortimer)'⁴⁵'

A idéia básica subjacente é a de desenvolver um vínculo afetivo do empregado com sua ocupação, com a organização ou com ambas. Essa diferenciação tem sido aceita por diversos autores entre eles:

(Hall e colaboradores'⁴⁶', Patchen '⁴⁷', Kohn e Schooler '⁴⁸', Tannenbaum e outros '⁴⁹' e Hebden '⁵⁰').

Os estudos de Hall e colaboradores concluíram que a satisfação no trabalho pode ser resultante de identificação, porque esta atende às necessidades individuais de nível superior(conforme a hierarquia de Maslow), de estima e de auto-realização. Esse processo intensifica-se nas fases inicial e média de permanência do empregado na atividade ocupacional ou na organização.

⁴⁴)-BECKER, H.S. & CARPER, J. - "The elements of identification with an occupation", American sociological review, p.341-348, 1960

⁴⁵)-MORTIMER, J.T. - "Changing attitudes toward work" Work in american institute, New York, 1979(a)

⁴⁶)-HALL, D.T. et alii - "Personal factors in organizational identification", Administrative science quarterly, p.176-190, 1970

⁴⁷)-PATCHEN, M. - "Participation, Achievement, and involvement on the job. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970

⁴⁸)-KOHN, M.L. & SHOOLER, C. - "Occupational experience and psychological functioning: An assement of reciprocal effects", American Sociological Review, p.97-118, 1973

⁴⁹)-TANNENBAUM, A.S. et alii - "Hierarchy in organizations", Jossey-Bass, San Francisco, 1974

⁵⁰)-HEBDEN, J.E. - "Patterns of work identification", Sociology of work and occupations, p.107-132, 1975

A pesquisa de Patchen⁽⁵¹⁾ associa a identificação à necessidade de auto-realização. Entre as variáveis de inferência desse estudo, destaca-se a de que a identificação com a ocupação e com a organização aumenta com o envolvimento nas decisões, com as recompensas (econômicas, sociais e psicológicas) e quando o trabalho é acompanhado de autonomia e "feedback".

Por outro lado, as necessidades de auto-realização se evidenciam apenas quando são favoráveis às oportunidades de realização. Mesmo nessas condições, os empregados com índices mais altos dessas necessidades mostraram níveis mais baixos de identificação. Além disso, os resultados revelaram relação negativa entre identificação com o trabalho e com a organização.

Os estudos de Patchen foram também dirigidos no sentido de verificar as características do trabalho propiciadoras de um maior grau de identificação e sua influência sobre a satisfação.

As características consideradas mais importantes foram a posição do empregado na estrutura organizacional, o estilo de administração e a autonomia para realizar a tarefa ao lado do nível de instrução e o treinamento recebido. Por outro lado observou-se que a satisfação decaía em intensidade, quando era baixa a identificação e o trabalho era realizado sob pressão de tempo (Kohn e Schooler⁽⁵²⁾).

⁽⁵¹⁾ - PATCHEN, M. - op. cit.

⁽⁵²⁾ - KOHN, M. & SCHOOLER, C. - op. cit.

As pesquisas realizadas neste campo, destacam as seguintes condições do trabalho que estimulam identificação com as atividades :

- Características intrínsecas do trabalho, isto é, trabalho significativo para o empregado que constitua um desafio e uma certa dificuldade , que permita desenvolver a criatividade e a capacidade , e que satisfaçam as necessidades de ordem superior (Lawler e Haw, 1970; Patchen, 1970 e Schneider e colaboradores, 1971).
- Autonomia e autodireção (Kohn e Schooler⁽⁵³⁾, Shepard⁽⁵⁴⁾)
- Participação na tomada de decisões (Siegel e Ruh⁽⁵⁵⁾)

⁽⁵³⁾- KOHN, M. & SCHOOLER, C. - op. cit.

⁽⁵⁴⁾- SHEPARD, J. M. - "Specialization, autonomy, and job satisfaction", Industrial relations, p.274-281, 1973

⁽⁵⁵⁾- SIEGEL, A.L. & RUH, R.A. - "Job involvement, participation in decision making, personal, background, and job behavior", Organizational behavior and human performance, p.318-327, 1973

- Relacionamento social satisfatório no trabalho, incluindo grupos de trabalho e amizade (Patchen^{'54'})
- Prestígio e benefícios econômicos (Becker e Carper^{'57'} e Patchen^{'58'}).

Se tais condições estiverem ausentes, pode declinar a identificação com o trabalho. Segundo Strauss ^{'59'}, quando o meio organizacional não é estimulador, os empregados se acomodam a ele com apatia ou dão maior atenção a outras áreas de sua vida, diferentes das relacionadas com o trabalho.

4.2 - Competência , responsabilidade e autonomia

As variáveis acima referidas são consideradas como necessidades de ego e, como tal, objeto de estudo em muitas pesquisas que as caracterizam como determinantes da satisfação no trabalho

^{'54'}-PATCHEN - op. cit

^{'57'}-BECKER, H. S. & CARPER, J. - op. cit.

^{'58'}-PATCHEN - op. cit

^{'59'}-STRAUSS, G. - "Is there blue-collar revolt against work?"
In Work and the quality of life, Ed. James O'Toole,
Cambridge, MIT Press, p.40-69 , 1960

Gurin e outros^{'40'} são unânimes em afirmar que altos níveis de satisfação são alcançados quando essas necessidades de ego são gratificadas. Os autores concluíram que os empregados com maior prestígio ocupacional na organização, não só procuram mais frequentemente gratificações de ego, atraés do seu trabalho, mas quando não as encontram, manifestam um maior grau de frustração e insatisfação. Por outro lado, empregados com menor prestígio ocupacional relacionam a satisfação a fatores de natureza extrínseca, expressando em forma menos intensa a frustração e a insatisfação no trabalho.

Shepard ^{'41'} procedeu estudos em três grupos de empregados representativos de diferentes níveis de competência, responsabilidade e autonomia (alto, médio e baixo). Os resultados mostraram que a necessidade de autonomia está diretamente relacionado com os níveis de competência, e inversamente com os níveis de satisfação. Os empregados de níveis baixos de competência e com menos necessidades de autonomia, se apresentavam mais satisfeitos, enquanto que se observava o contrário nos de altos níveis de competência.

No que diz respeito à responsabilidade, os empregados menos competentes e com menos necessidade de autonomia apresentam um sentido mais limitado da responsabilidade em relação ao trabalho e à organização, do que os empregados mais competentes e com mais necessidades de autonomia. A

^{'40'}-GURIN, G. et alii - op. cit.

^{'41'}-SHEPARD, J.E. - op. cit.

conclusão final de Shepard mostrou a existência de uma relação inversa entre as variáveis autonomia, competência e responsabilidade com a satisfação.

Considerando as conclusões dos estudos de Strauss⁽⁴²⁾, que promove a idéia quanto à adaptação do empregado às circunstâncias adversas ao trabalho, o autor aponta como fator preponderante para a compreensão do fenômeno de insatisfação no trabalho a defasagem existente entre o nível de instrução que tem o empregado e o requerido para o desempenho do seu trabalho. Essa defasagem traduz-se em frustração e, conseqüentemente, em insatisfação.

4.3 - Interesses, valores e expectativas

A importância em considerar este grupo de variáveis é confirmado pelos estudos já realizados, sobretudo, em relação as tendências de descréditos verificadas, atualmente, nesses aspectos.

⁽⁴²⁾-STRAUSS, G. - "Workers : Attitudes and adjustments", In The Worker and the job: Coping with change, Ed. Jerome m. Rosow, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 73-98, 1974

Dentre as várias pesquisas efetuadas para estudar estas variáveis, mencionam-se as de Quinn e Staines ⁽⁴³⁾, Katzell ⁽⁴⁴⁾ e Yankelovich ⁽⁴⁵⁾, nas quais foram utilizadas amostras grandes de empregados de empresas americanas. Os resultados foram comparados com os de pesquisas semelhantes realizadas nos países bálticos (Mortimer) ⁽⁴⁶⁾.

Em todos esses estudos, os resultados gerais foram unânimes quanto à existência de um declínio nos interesses, valores e expectativas ocupacionais, especialmente entre aqueles empregados jovens e, conseqüentemente, diferenças nos níveis de satisfação. Tais tendências parecem ser mais notáveis nos países de economia estável ou em crescimento, nos quais os empregados, especialmente os jovens, consideram certas concessões da organização como direitos adquiridos.

Por outro lado, outros autores têm-se ocupado em comprovar a existência de uma associação positiva entre o aumento nos índices daquelas variáveis como determinantes do aumento nos níveis de satisfação.

Todavia, é evidente a existência de variações significativas entre os indivíduos quanto à expectativas, aspirações, necessidades e valores. A educação por exemplo, eleva as expectativas do empregado, sendo que aqueles que têm maior nível cultural ou educativo têm uma percepção da

⁽⁴³⁾-QUINN, R.F. & STAINES, G.L. - "The quality of employment survey", University of Michigan, Institute for social research, 1978

⁽⁴⁴⁾-KATZELL, R.A. - "Changing attitudes toward work". Ed. Clark Kerr and Jerome M. Rosow, New York, 1979

⁽⁴⁵⁾-YANKELOVICH, D. - "Work, values and the new breed", Ed. Clark Kerr and Jerome M. Rosow, New York, 1979

⁽⁴⁶⁾-MORTIMER, J.T. - op. cit.

situação de trabalho diferente da que possam ter os empregados com menor desenvolvimento cultural.

Autores, tal como Seybolt⁽⁴⁷⁾ afirmam que para satisfazer os empregados de maior nível cultural há necessidade de maiores recompensas (salário, complexidade das tarefas, por exemplo) do que para os empregados de nível inferior.

A percepção que os empregados têm de seus interesses, valores e expectativas é considerada, por diferentes autores, como fonte de satisfação ou de insatisfação. Beynon e Blackburn⁽⁴⁸⁾ empreenderam estudos para comprovar essa suposição utilizando como sujeitos da pesquisa, empregados subalternos de uma importante organização industrial.

Embora os resultados tenham constatado escasso interesse desses empregados pelas tarefas que realizavam, por considera-las rotineiras e pouco desafiantes, o fato de perceberem o prestígio social da organização aumentava a satisfação.

4.4 - Características da personalidade

⁽⁴⁷⁾-SEYBOLT, J.W. - "Work satisfaction as a function of the person environment interaction", *Organizational Behavior and human performance*, p.66-75, 1976

⁽⁴⁸⁾-BEYNON, H. & BLACKBURN, R.M. - "Perceptions of work: Variations within factory", Cambridge University Press, 1972

Um dos estudos disponíveis que procura relacionar os traços da personalidade como determinante da satisfação é o empreendido por O'Reilly e Roberts⁽⁴⁹⁾. Estes autores, pesquisaram a influência dessa variável, juntamente com o nível de categoria na estrutura hierárquica da organização e a experiência profissional.

Os sujeitos da pesquisa constituíram-se de uma amostra de oficiais e marujos da marinha americana. Os resultados não mostraram relação significativa entre características de personalidade e satisfação, quando controladas as outras variáveis. Porém, quando as características de personalidade foram controladas, persistiu a associação positiva entre essas variáveis (hierarquia e experiência) com a satisfação.

A partir desses resultados, pode-se inferir que, nesse tipo de trabalhadores e de organização, caracterizada por sua estrutura autoritária e pelo prestígio vindo da hierarquia e da experiência profissional, a satisfação no trabalho deriva mais destes enfoques do que das características de personalidade dos empregados.

Contudo, pode-se afirmar que é clara a influência das características da personalidade e do equilíbrio emocional, juntamente com outras diferenças individuais (como as demográficas) sobre o comportamento dos indivíduos na situação de trabalho e, conseqüentemente, sobre a satisfação

⁽⁴⁹⁾-O'REILLY, C.A.III & ROBERTS, K.H. - "Individual differences in personality, position in the organization, and job satisfaction". *Organizational behavior and human performance*, p.144-150, 1975

neste ambiente. Esse ponto de vista está justificado nos resultados dos estudos de Quinn e outros ,já referidos.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO E FATORES EXTRÍNSECOS

V - SATISFAÇÃO NO TRABALHO E FATORES EXTRÍNSECOS

Estão descritas neste tópico, as variáveis de natureza extrínseca que passaram a constituir objeto de maior atenção por parte dos autores. Conforme a importância conferida na literatura específica, o exame dos trabalhos relacionados ao tema é feito em função do clima organizacional, condições de trabalho, grupo de trabalho, estilo de supervisão, posição do empregado na hierarquia organizacional, planejamento do trabalho e tecnologia e equipamentos.

5.1 - Clima organizacional

Embora esta expressão tenha sido utilizada sob diferentes maneiras, em geral, é usada para referir-se às condições internas da organização, às práticas organizacionais e principalmente, ao ambiente de trabalho do modo pelo qual é percebido pelo empregado.

Concebido no seu aspecto global o clima organizacional interado às características pessoais do empregado, tem sido considerado fator de maior importância como determinante da satisfação ou insatisfação no trabalho. Essa afirmação

apoia-se nos resultados de diferentes estudos, entre eles, o de Betz, ⁽⁷⁰⁾. Autores como Friendlander e Margulies ⁽⁷¹⁾; Newman, ⁽⁷²⁾ Seybolt ⁽⁷³⁾ partem dessa premissa para estudar aspectos específicos da relação clima organizacional-satisfação no trabalho

A pesquisa de Friendlander e Margulies, direcionada na relação clima organizacional-satisfação, chegou à conclusões que mostraram alto nível de associação positiva com a satisfação, tomada de maneira global (quando a percepção das necessidades sociais se identificava com o seu atendimento no ambiente de trabalho e quando se percebia que o comportamento da gerência caracterizava-se pelos esforços de manter a organização funcionando em alto nível). Com relação à influência dessas percepções sobre a satisfação, a de maior intensidade, foi considerado o relacionamento amistoso no ambiente de trabalho.

Newman ⁽⁷⁴⁾ estudou a influência das percepções que o empregado tem de determinadas características do clima organizacional, sobre diferentes níveis de satisfação. Entre os diferentes aspectos analisados do clima organizacional figuravam o estilo de supervisão, a natureza da tarefa, inter-relacionamento e também as instalações e equipamentos.

⁽⁷⁰⁾-BETZ, E. L. - "Need-reinforcer correspondence as a predictor of job satisfaction", Personnel and Guidance Journal, p.878-883, 1960

⁽⁷¹⁾-FRIENDLANDER, F. & MARGUILES, N. - "Multiple impacts of organizal. climate and individual value systems upon job satisfaction", Personal Psychology, p.171-183, 1969

⁽⁷²⁾-NEWMAN, J.E. - op. cit.

⁽⁷³⁾-SEYBOLT - op. cit.

⁽⁷⁴⁾-NEWMAN, J.E. - op. cit.

Os resultados da pesquisa mostraram maior relação positiva entre a percepção das características do ambiente organizacional com a posição hierárquica, do que com as variáveis individuais. Além disso, a posição hierárquica possibilitava um papel mais importante na determinação de altos níveis de satisfação, do que as características individuais estudadas.

Seybolt, também pesquisou a influência da variável clima organizacional sobre a satisfação numa grande amostra de funcionários públicos, relacionando os índices de interação empregados-ambiente organizacional com a satisfação no trabalho. Os resultados mostraram que, para satisfazer empregados de níveis de instrução mais elevados, há necessidade de maiores recompensas do que para aqueles de nível de instrução baixo. Essa conclusão levou o pesquisador a afirmar que "o nível de instrução alto alimenta maiores recompensas para alcançar um nível apropriado de satisfação; tendência oposta parece nos empregados com níveis de instrução baixa" (75).

5.2 - Condições de trabalho

(75) - SEYBOLT - op. cit. p.73

A atenção dos pesquisadores sobre as condições de trabalho parece ter mudado de direção nos últimos anos. Percebe-se que os estudos mais atuais já não estão tão voltados aos aspectos objetivos, isto é, a influência direta de determinados fatores referentes ao trabalho propriamente dito (condições físicas, horários, etc.) sobre a satisfação. Atualmente os autores interessam-se mais pelo estudo das percepções que o empregado tem sobre as condições de seu trabalho, e estas, assim consideradas, são examinadas como determinantes da satisfação.

A título de exemplo dos trabalhos anteriores, cita-se o de Maule ⁽⁷⁴⁾, que, selecionou variáveis que satisfariam determinadas necessidades dos empregados e as que impediam a satisfação. Nessas variáveis, Maule incluiu aspectos físicos, técnicos e sociais do ambiente de trabalho. As conclusões permitiram diferenciar entre os fatores causadores da satisfação no trabalho e os que ocasionavam insatisfação. Essa pesquisa recebeu críticas devido à interferência de fatores subjetivos que predeterminavam os resultados.

Dentro das pesquisas atuais que localizam as percepções

⁽⁷⁴⁾ - MAULE, H.G. - "Work: Pleasure or penance ?",
Occupational Psychology, p.232-241, 1966

das condições de trabalho, destacam-se as de Milutinovich, Voydanoff, Olesen e Katsuranis. '77'

Estes pesquisadores compararam os resultados de estudos realizados sobre as percepções das condições de trabalho e a satisfação, em dois períodos consecutivos dos anos 70. Os resultados mostraram um declínio das percepções favoráveis, do período anterior para o seguinte, em relação aos fatores de conforto (horários de trabalho, saúde, segurança, facilidade de transporte, entre outros).

Por outro lado, não foi registrado mudanças substantivas nos índices de satisfação, tanto quando a população em estudo era tomada como um todo, tanto quando analisada conforme as suas variáveis demográficas. Os autores concluíram que as mudanças observadas nos fatores de "conforto" não influenciaram na satisfação dos empregados.

Voydanoff, utilizou os pressupostos da teoria de Herzberg para examinar a relação entre as percepções de certas condições de trabalho como determinantes da satisfação. Mediante uma escala, a autora analisou fatores extrínsecos, como compensações, complexidade do trabalho,

'77'-MILUTINOVICH, J.S. - "Black-white difference in job satisfaction. Group cohesiveness and leadership style", Human relations, p.1079-1087, 1977

-VOYDANOFF, P. "The relationship between perceived job characteristics and job satisfaction among occupational status groups", Sociology of work and occupations, p.179-192, 1978

-OLESEN, V.L. & KATSURANIS, F.- "Urban nomads: Women in temporary clerical services" In Women working: theories and facts in perspective- Ann H. Stromberg and S.H.p.316-338, Palo Alto, Ca., Mayfield, 1979

desempenho de papéis, estilo de supervisão e outras condições e, como fatores intrínsecos apenas o enriquecimento do trabalho. Os resultados mostram que a variável compensação salarial constitui-se como significativa em todos os grupos estudados, embora a maior importância tenha sido atribuída ao desempenho de papéis. Os resultados indicaram também que o fator intrínseco "enriquecimento" não foi considerado predominante para explicar a satisfação.

Olesen e Katsuranis ⁽²⁸⁾ examinaram as percepções referidas como condicionantes da satisfação em uma amostra de empregados que desempenhavam tarefas normalmente consideradas pouco atrativas (trabalho rotineiro e tempo parcial). As hipóteses da pesquisa previam um alto nível de insatisfação face às condições reais de trabalho. Porém, os resultados contradisseram tais suposições, devido principalmente, ao fato de que muitos dos empregados analisados sabiam tirar proveito dessas condições específicas do trabalho.

Assim, aprenderam a exercer um certo controle sobre suas tarefas, recusando as consideradas indesejáveis, desenvolveram um clima de amizade entre colegas e também com seus supervisores, ou aceitavam o desafio da condição de horário parcial no trabalho. Esta última condição lhes permitia atender à outros interesses de suas vidas particulares, bem como, lhes facilitava o ganho de experiência para, mais tarde, assumir funções de maior

⁽²⁸⁾ - OLESEN, V.L. & KATSURANIS, F. - op.cit.

responsabilidade. Tais observações mostraram que as condições objetivas do trabalho não constituem, no geral, determinante significativo de satisfação no trabalho.

5.3 - Características do grupo

O tamanho, a estrutura, os padrões de coesão grupal e a influência do grupo como um todo, sobre os empregados, têm sido estudados separadamente. Porter e Lawler⁽⁷⁹⁾ afirmam que há maiores provas a favor de associações entre a satisfação do empregado e o tamanho da subunidade a qual pertence, do que entre a organização total.

O tamanho dos grupos organizacionais foi objeto de pesquisa por parte de Hewitt e Parfit⁽⁸⁰⁾, analisando os índices de absenteísmo voluntário, como um critério para avaliar a insatisfação, em três organizações de tamanhos diferentes. Os resultados mostraram relações inversas entre tamanho do grupo organizacional e satisfação no trabalho.

⁽⁷⁹⁾ - PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. - "Properties of organizational structure in relation to job attitudes and job behavior", Psychology Bulletin, v.7, 23-51, 1965

⁽⁸⁰⁾ - HEWITT, D. & PARFIT, J. - "A note on working morale and size of group", Occupational Psychology, p.38-42, 1963

Shaw e Rothschild⁽⁶¹⁾ empreenderam uma série de estudos de laboratório, no tocante à estrutura dos grupos, destinados à verificação dos efeitos de experiência prolongada em grupos diferentemente organizados.

As conclusões apontaram que maiores índices de satisfação foram observados naqueles grupos que mantinham maior comunicação entre seus membros e, participação mais ativa nas decisões sobre problemas comuns. Estes estudos também, confirmaram que a estrutura dos grupos traduz-se em esquemas de comunicação que influem na satisfação.

Vroom⁽⁶²⁾, verificou a relação entre a estrutura dos grupos de trabalho, face ao estilo de supervisão e a satisfação no trabalho. A conclusão que o autor chegou descreve que, a estrutura do grupo tem maior influência como determinante da satisfação do que o estilo de supervisão.

As consequências mais positivas das características do grupo parecem estar na relação entre os sentimentos de coesão, ou padrões de interação grupal dos empregados e a satisfação no trabalho.

No tocante à influência dos grupos sobre os indivíduos, é importante considerar que os grupos pressionam todos os seus componentes com o propósito de ajusta-los à determinados padrões, os quais podem ser representados por opiniões ou por normas de comportamento.

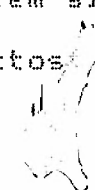
⁽⁶¹⁾ - SHAW, M.E. & ROTHCHILD, G.H. - "Some effects of prolonged experience in communication nets", Journal of applied psychology, p.281-286, 1966

⁽⁶²⁾ - VROOM, V.H. - "work and motivation", op.cit.

As pressões dos grupos sobre seus membros produzem comportamentos compatíveis ou não com os objetivos da organização. Logo, essas diferenças de comportamento grupal originam-se basicamente da natureza desses propósitos. Quando há correspondência entre os objetivos (grupos e organizações), o comportamento de seus elementos poderá contribuir para a realização das metas organizacionais e vice-versa. A partir desse processo de identificação nasce a satisfação grupal.

5.4 - Estilo de supervisão

O estilo de supervisão refere-se ao modo pelo qual o supervisor exerce sua autoridade e como, de uma forma geral trata os seus subordinados. Logo, o comportamento do supervisor imediato constitui força importante na determinação do desempenho e da satisfação daqueles que se encontram sob suas ordens. Se a satisfação no trabalho é considerada como reflexo de eficiência da organização, é necessário conhecer o estilo de supervisão ou liderança que produz o maior grau de satisfação. Diversos estudos têm sido dirigidos no sentido de verificar diferentes aspectos do estilo de supervisão e a satisfação no trabalho.



Os estudos de Likert ⁽⁶³⁾ incluíram o exame desde o ponto de vista da eficiência dos departamentos de uma determinada organização. Os critérios de eficiência incluíram produtividade, fixação no emprego e satisfação dos empregados. Esse autor verificou que nos departamentos eficientes predominavam os supervisores "centrados no empregado", no entanto, nos departamentos não eficientes predominavam os "centrados na atividade"...

Os supervisores "centrados no empregado" mostraram interesse pelo empregado como pessoa, levando em conta seus sentimentos; aqueles "centrados na atividade" davam prioridade à produtividade, dirigindo os esforços dos empregados mais para essa finalidade do que, os supervisores "centrados no empregado".

Spector ⁽⁶⁴⁾ dirigiu seu estudo enfatizando as características dos supervisores que mais influenciaram na moral e atitudes dos empregados. O autor concluiu que supervisores com "status" mais altos na organização contavam com empregados mais satisfeitos com eles, com a organização e com o trabalho.

Weschler ⁽⁶⁵⁾ também estudou o estilo de supervisão

⁽⁶³⁾-LIKERT, R. - " New patterns of management", New York, McGraw-Hill, 1961

⁽⁶⁴⁾-SPECTOR, A.L. et alii- "Supervisory characteristics and attitudes of subordinates", Personnel Psychology, p.301-316, 1960

⁽⁶⁵⁾-WESCHLER, I.R. et alii- "Job satisfaction, productivity and morale : a case study", Occupational psychology, p.1-14, 1962

como determinante da satisfação. A amostra dos supervisores foi classificada em "supervisores restritivos" e "supervisores permissivos". Foram estudados duas variáveis independentes: satisfação no trabalho e produtividade. Os resultados mostraram, tanto nas avaliações dos empregados como nas dos gerentes de pessoal, níveis mais altos de satisfação nos grupos de supervisores permissivos. Quanto à produtividade, apontaram os grupos de supervisores restritivos como mais produtivos.

Kohn ⁽⁸⁴⁾ analisou a influência da variável estilo de supervisão, como determinante da satisfação no trabalho e do nível de produtividade. Desse estudo concluiu que a satisfação não apresenta relação de casualidade com a produtividade mas, sim com o estilo de supervisão. Um supervisor com interesse "centrado no empregado" tende a contar com empregados mais satisfeitos com o seu próprio trabalho e com a organização. Isso ocorre, segundo o autor, porque a orientação da supervisão "centrado no empregado" é caracterizada pela ênfase dada, por parte do supervisor, à interação com seus subordinados e pela sua maior atenção aos problemas motivacionais dos mesmos.

⁽⁸⁴⁾ - KOHN, M.L. & SHOOTER, C. - op. cit.

5.5 - Posição na hierarquia organizacional

Esta variável tem sido considerada importante no estudo da satisfação no trabalho. A quantidade de informações recebidas pelos empregados, as relações interpessoais estabelecidas no seu trabalho, a natureza das decisões tomadas e a responsabilidade assumida pelas suas consequências, são alguns dos aspectos derivados da posição na estrutura organizacional. Esses aspectos, no contexto organizacional, têm sido vistos como variáveis determinantes da satisfação no trabalho.

Herman e Hulin⁽⁴²⁾, analisaram as variáveis dos níveis de categoria na hierarquia gerencial e a divisão funcional e departamental, para verificarem sua associação com a satisfação dos empregados. Os resultados mostraram que estas variáveis de posição na estrutura organizacional, constituem fatores de maior relevância na satisfação do que as próprias características demográficas (idade, sexo, grau de instrução entre outros) do grupo estudado.

⁽⁴²⁾—HERMAN, J.B. & HULIN, C.L. - "Studying organizational attitudes from individual and organizational frames of reference", Organizational behavior and human performance, p.84-108, 1972

Herman, Dunham e Hulin⁽⁶⁶⁾ examinaram também a influência de posição na estrutura organizacional, além das características demográficas dos empregados, para explicar a satisfação no trabalho.

A variável posição, foi determinada pelo nível de categoria do cargo ocupado, departamento, tempo de serviço, entre outros. As características demográficas incluíram idade, sexo, estado civil, tamanho da família, renda "per capita" da família e nível de instrução. A satisfação no trabalho foi definida como satisfação com o salário, supervisor e colegas, identificação com a organização e percepção do seu clima ambiental. Os resultados a que chegaram os autores mostraram que, as posições na estrutura organizacional constituem, inclusive como fator preditivo, variável de maior importância que a demográfica, para determinar a satisfação.

5.6 - Planejamento no trabalho

O planejamento adequado do trabalho e do ambiente organizacional, que visa o desempenho eficiente dos empregados e sua satisfação, reveste-se de grande

⁽⁶⁶⁾ - HERMAN, J.B. et alii - "Organizational structure demographic characteristics, and employes responses", Organizational behavior and human performance, p.206-232, 1975

importância pelas suas implicações motivacionais e operacionais, envolvendo inclusive a incorporação de métodos, procedimentos e inovações tecnológicas.

As diferentes abordagens propostas para essa finalidade podem ser agrupadas com base em três orientações, enfatizando, a racionalização, o conteúdo e o papel do trabalho. A primeira orientação promove, principalmente, o desempenho eficaz dos indivíduos no trabalho, enquanto que as duas últimas estão mais relacionadas com a satisfação dos empregados.

Uma das principais derivações da racionalização do trabalho, é a decomposição do mesmo em tarefas simples ou menores, com um número específico de operações. Além disso, tais tarefas executadas continuamente podem contribuir para a redução do tempo necessário para sua realização. Esses procedimentos, porém, têm dado lugar ao aumento da insatisfação, por tornar-se o trabalho especializado, repetitivo, automático e pouco desafiante.

A segunda orientação, conteúdo, caracteriza-se pelo "enriquecimento do trabalho", cuja importância é enfatizada por Herzberg e outros autores. Trata-se da expansão vertical do trabalho, em outra direção está a "ampliação", que se faz no sentido horizontal.

Os programas de enriquecimento caracterizam-se por oferecerem ao empregado maiores responsabilidades, com liberdade de escolher o método, determinar o ritmo e controlar a qualidade de seu próprio trabalho.

A terceira orientação, o papel do trabalho, enfatiza a importância das características tecnológicas e como estas influem nas relações sociais na situação do trabalho. Essa orientação no planejamento do trabalho contribuiu para o desenvolvimento de um novo campo de conhecimento constituído pela ergonomia.

Os programas de "ampliação do trabalho" e de "enriquecimento do trabalho" têm sido examinados como possíveis determinantes da satisfação no trabalho.

Hullin e Blood ⁽⁶⁹⁾ estudaram os efeitos da "ampliação do trabalho" sobre a satisfação e chegaram a concluir que as vantagens desses planos não são tão evidentes como se pretende, porém os autores argumentam que estes planos, enquanto se constitui num modo de intensificar a motivação e aumentar a satisfação, são considerados válidos, porém, apenas para determinados segmentos da força de trabalho.

Simonds e Orife e Stone ⁽⁷⁰⁾ ocuparam-se em verificar a relação entre o desenvolvimento dos programas de "enriquecimento do trabalho" e a satisfação no trabalho. Estudaram, também, as preferências dos empregados por tarefas "sem enriquecimento" sendo que, aquelas "com

⁽⁶⁹⁾-HULLIN, C.L. & BLOOD, M.R. - "Job enlargement, individual differences, and worker responses", Psychological Bulletin, p.41-55, 1968

⁽⁷⁰⁾-SIMONDS, R.H. & ORIFE, J.N. - "Worker behavior versus enrichment theory", Administrative science quarterly, p.606-612, 1975

-STONE, E.F. - "The moderating effect of work-related values on the job scope-job satisfaction relationship", Organizational Behavior and human Performance, p.147-167, 1976

enriquecimento" foram consideradas essenciais para desenvolver as necessidades de auto-realização e alcançar altos níveis de satisfação.

Os estudos de Lawler e Hall⁽⁹¹⁾, realizados com cientistas de um centro de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, indicaram que a satisfação das necessidades de auto-realização apresentou alto índice com diversos aspectos do planejamento. Tais como as oportunidades para desenvolver a criatividade, a autonomia e o uso adequado das habilidades. Os índices de desempenho também se relacionaram significativamente com os de identificação. A conclusão decorrente desses dados é a de que a satisfação das necessidades de auto-realização depende das oportunidades fornecidas pelo planejamento do trabalho, especialmente no que se refere ao aproveitamento dos recursos humanos altamente especializados.

É conveniente ressaltar que uma das dificuldades que apresenta a aplicação dos programas de "enriquecimento" é a sua não aplicação à determinados tipos de tarefas, especialmente àquelas em que o ritmo não é controlado pelo próprio empregado.

⁽⁹¹⁾ - LAWLER, E.E. & HALL, D.T. - "Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation" Journal of applied psychology, p.305-312, 1970

5.7 - Tecnologia e equipamentos

Esta variável inclui uma diversidade de aspectos referentes às condições do ambiente físico de trabalho, incluindo as instalações, equipamentos, instrumentos e suas operações. Refere-se a uma área que tem sido objeto de estudo por parte da ergonomia, no sentido de adaptar essas condições às características do ser humano.

Odiorne⁽⁹²⁾ pesquisou a relação entre funcionamento inadequado do equipamento e satisfação no trabalho. Suas conclusões destacaram que o equipamento impróprio ou de funcionamento precário influi de forma negativa na satisfação, aumentando os índices de absenteísmo, impontualidade, queixas e problemas de outras naturezas.

⁽⁹²⁾-ODIORNE, G.S. - "Some effects of poor equipment maintenance on morale", Personnel psychology, p.195-200, 1975

ALINHAMENTO DAS BASES TEÓRICAS DO TEMA

VI- ALINHAMENTO DAS BASES TEÓRICAS DO TEMA

A fim de encontrar compreensão para questões levantadas no sentido de se identificar e alinhar os fatores que condicionam o comportamento humano no trabalho, muitas tentativas na literatura organizacional têm sido procedidas.

Tais tentativas buscam, fundamentalmente, compreender o por quê as pessoas se comportam como elas o fazem dentro de uma organização. Desse modo, as atitudes, percepções e comportamento dos indivíduos passaram a compor o núcleo das atenções e indagações científicas.

Entre as variáveis indagadas no comportamento organizacional, à satisfação no trabalho têm sido atribuídas causas que variam desde os aspectos da personalidade individual até os fatores diretamente ligados ao contexto em que os indivíduos atuam e desenvolvem suas atividades.

Dentro desta variedade de abordagens, é necessário traçar um alinhamento daquelas que mais sobressaem em função de suas contribuições na adequação do assunto e de suas implicações sobre o mesmo.

6.1- MODELOS TEÓRICOS ASSOCIADOS ÀS CAUSAS DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Wofford⁽⁹³⁾, analisou as causas da satisfação no trabalho destacando as seguintes características :

- Características do próprio trabalho,
- Características do próprio indivíduo,
- Características do ambiente de trabalho,
- Características do ambiente social,
- Características do ambiente organizacional,

Na elaboração de sua análise Wofford, abordou três modelos teóricos para explicação do grau de satisfação que um indivíduo experimenta no seu trabalho. Estes modelos estão diretamente associados às seguintes teorias :

- Teoria das necessidades humanas
- Teoria da discrepância
- Teoria da equidade

⁽⁹³⁾ - WOFFORD, J.C. - " Organizational behavior - Fundation for : Organizational effectinessess" - Kent Publishing Co. , p. 90-98, 1982

6.1.1- Teoria das necessidades humanas

O ponto central desta teoria promove a idéia de que as necessidades humanas são passíveis de hierarquização isto é, elas estão arranjadas segundo uma disposição estrutural. Essa disposição, classifica as necessidades de acôrdo com o conceito de premência relativa das mesmas. Desse modo, uma necessidade é substituída pela mais forte na hierarquia na medida em que a necessidade anterior começa a ser satisfeita. O sistema estrutural ascendente dispõe as necessidades na seguinte classificação :

- fisiológicas
- segurança
- social e afetiva
- estima
- auto-realização

Maslow⁽⁹⁴⁾, desenvolveu esta teoria tendo como premissa básica a constatação de que as pessoas têm necessidades de crescer e se desenvolver. Segundo o autor, as pessoas procuram primeiro satisfazer as necessidades básicas (fisiológicas) antes de dirigirem seus comportamentos no sentido de satisfazer as necessidades de nível mais alto

⁽⁹⁴⁾-MASLOW, H.A. - "A theory of human motivation",
Psychological review, p.370-396, 1943

(auto-realização). As necessidades primárias devem ser atendidas para que uma necessidade de ordem superior passe a controlar os pensamentos conscientes das pessoas.

Ao explicar os fundamentos do uso de sistema de necessidades nas escalas de satisfação no trabalho, Porter^{'95'} citando Argyris^{'94'} argumenta que o sistema motivacional de recompensa das organizações não assegura trabalho adequado para os indivíduos, isto é, trabalho que efetivamente realize as suas necessidades de primeiro nível. Consequentemente, sugere o autor, torna-se relevante questionar até que ponto essas necessidades de segundo nível podem ser, efetivamente, atendidas e realizadas através do trabalho.

Porter lembra que é possível avaliar o grau de satisfação e insatisfação dos indivíduos com o trabalho se se solicitar que eles classifiquem as percepções que têm do seu trabalho, manifestando-se em relação a proposições ou itens que expressem essas necessidades.

Silverman^{'97'}, chama a atenção para o fato de que as necessidades humanas podem não existir em todas as culturas e circunstâncias e, consequentemente, não é razoável supor que elas sejam universais.

^{'95'}-PORTER, W.L. - "A study of perceived job satisfaction in bottom and middle management jobs" - Journal of applied psychology, 45, pp111-120, 1961

^{'94'}-ARGYRIS, C. - "Personality and organization", Harper and brothers, 1957

^{'97'}-SILVERMAN, D. - "The theory of organization", Haneman, Londres, 1970

À propósito desta afirmativa, Kafka⁽⁹⁸⁾, descreve que "as pessoas têm as mesmas necessidades humanas básicas mas, elas não têm a mesma ordem de importância para o indivíduo...todas as pessoas se enquadram nas cinco necessidades humanas, mas não com a mesma intensidade...os administradores que desejam criar um clima de satisfação no trabalho, deverão reconhecer que o único maior erro que podem cometer é tratar os indivíduos como se todos fossem iguais...o clima de satisfação que tem apelo para uma pessoa, poderá não ter sentido para outra." ⁽⁹⁹⁾

Devido a importância das necessidades humanas terem o caráter particular de variar de uma pessoa para outra, torna-se fundamental que, as ações administrativas e o clima motivacional, identifiquem as necessidades que são importantes, num dado momento, para o indivíduo: "Somente a partir da identificação é que se pode contribuir e criar um ambiente no qual o desejo interno para se fazer alguma coisa possa ser nutrido". ⁽¹⁰⁰⁾

Bergamini ⁽¹⁰¹⁾, examinou a conduta motivacional dos trabalhadores brasileiros a partir do atendimento das necessidades individuais.

Embora este estudo não se assente sobre o esquema de Maslow, a pesquisadora apoiou-se no conceito de "atos instintivos" da corrente dos etologistas (Konrad Lorenz,

⁽⁹⁸⁾ - KAFKA, W.V. - "A new look of motivation for productivity improvement", Supersiroy Management, p. 19-24, 1986

⁽⁹⁹⁾ - KAFKA, W.V. - op.cit., p.22

⁽¹⁰⁰⁾ - KAFKA, W.V. - op.cit., p.24

⁽¹⁰¹⁾ - BERGAMINI, W.C. - Motivação - SP, Atlas, 1986

1969). A autora descreve que "o ato instintivo ocorrerá quando existir um estado de carência interna que precipitará um estado interior conhecido como estado anímico capaz de disparar um comportamento típico de busca no meio ambiente rumo a um determinado objetivo que é específico por ter um conjunto de características particulares e não outras". (102)

Transferindo este conceito de "atos instintivos" para a conduta motivacional, Bergamini continua argumentando que "o indivíduo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir, o que só será possível através da busca do fator de satisfação... Dessa forma, no momento em que se dá o encontro da necessidade com o seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o "ato motivacional" e por conseguinte sobrevenha o estado de satisfação que foi obtido pela associação dessa necessidade." (103)

Do ponto de vista da conduta motivacional, a satisfação de uma certa necessidade não implica um cessar da atuação do ser humano, pelo contrário, o próprio atendimento faz com que uma outra necessidade venha à tona e exija uma nova conduta de busca rumo à sua saciedade.

Dessa forma, a autora descreve que a motivação vem das necessidades humanas e conclui que "quanto mais intensamente motivada estiver uma pessoa, mais baixo será o seu nível de satisfação associado com aquelas necessidades da pessoa" (104). Isto é, a pessoa motivada tem suas

(102) - BERGAMINI, W.C. - op.cit., p.44

(103) - BERGAMINI, W.C. - op.cit., p.45

(104) - BERGAMINI, W.C. - op.cit., p.45

necessidades não saciadas e mostra um comportamento positivo em relação a tarefa e ao ambiente.

Uma das fortes razões que leva os estudiosos a considerar o atendimento das necessidades humanas, é a sua conexão com o bem-estar, satisfação e produtividade. Descrevendo sobre isto, Lopes⁽¹⁰⁵⁾ afirma que uma necessidade insatisfeita (não atendida) causa tensão física e psicológica dentro do indivíduo, forçando-o a engajar-se em alguma espécie de comportamento que venha atender a necessidade e, conseqüentemente, reduzir a tensão.

Este comportamento característico do não preenchimento das necessidades, isto é, as conseqüências da não-satisfação daquelas, mostra-se uma área complexa de investigação, ainda em aberto. Isto porque as reações à insatisfação da necessidade apresentam-se de formas variadas; diferem em grau e natureza de uma pessoa para outra.

Segundo Lopes, os diferentes níveis de satisfação no trabalho podem ser influenciados por fatores, tais como: ⁽¹⁰⁴⁾

- Força das necessidades: Varia de acordo com a personalidade de cada um. Alguns têm fortes necessidades de

⁽¹⁰⁵⁾ - LOPES, M.V. Tomás - Motivação no trabalho, Ed. Fundação Getulio Vargas. RJ, 1980

⁽¹⁰⁴⁾ - LOPES, M.V. Tomás - op.cit.

estima, enquanto outros necessitam de atender necessidades econômicas, por exemplo.

- **Nível de aspiração:** Diferem entre os indivíduos em consequência da força de suas necessidades. Logo, uma pessoa pode não se satisfazer enquanto não alcançar uma posição de poder e influência. De outro modo, outra, pode satisfazer-se inteiramente num determinado ponto da escala hierárquica a que ambos pertencem.

- **Tipos de comportamento:** Enquanto que, as necessidades são padronizadas entre os indivíduos, as estratégias comportamentais utilizadas para o atendimento daquelas estão estritamente ligadas à personalidade de cada um.

- **Reação à frustração:** A forma pela qual as pessoas reagem perante o não-atendimento de uma necessidade é função da personalidade de cada um. Consequentemente, as diferenças de personalidade afetam os tipos de situações que causam frustração, bem como o grau em que os mecanismos de defesa são acionados e as espécies dos mecanismos usados.

Se é verdade que o atendimento das necessidades humanas interferem na satisfação e esta na produtividade, a conexão observada nesta relação podem assumir os seguintes modelos:

Satisfação das necessidades humanas ---) Satisfação no trabalho ---) Maior produtividade

ou

Satisfação das necessidades humanas ---) Maior produtividade ---) Satisfação no trabalho

6.1.2- Teoria da discrepância ou dissonância cognitiva

Particularmente, essa teoria propõe que a satisfação, ao invés de ser explicada pelo nível salarial, condições de trabalho, etc. (fatores extrínsecos) ou pela natureza desafiadora do trabalho, pela responsabilidade que ele implica, etc. (fatores intrínsecos), venha a ser determinada pela discrepância entre a intensidade das necessidades, desejos ou expectativas do trabalhador por recompensas e o quê, de fato, o trabalho de fato consegue obter.

Entre os pesquisadores pioneiros desta teoria, destacam-se Vroom, Porter e Lawler⁽¹⁰⁷⁾. Segundo seus pressupostos, esta teoria coloca a satisfação no trabalho como uma variável resultante da relação entre aquilo que é recebido e aquilo que deveria ser recebido pelo trabalho desempenhado.

⁽¹⁰⁷⁾ -PORTER, W.L. - "A study of perceived job satisfaction in bottom and middle management jobs" - Journal of applied psychology, 45, p.1-10, 1961
-VROOM, H.V. - "Work and motivation" N.Y. J. Wiley and Sons, 1964

A formulação de Porter, sobre a natureza das dimensões da satisfação no trabalho, é uma tentativa que resulta de ajustar as características do trabalho de um lado, e as necessidades pessoais, de outro, utilizando para isto, a hierarquia das necessidades de Maslow.

Porter, faz uma distinção entre a "efetiva realização da necessidade" e o "atendimento dessa necessidade". A primeira refere-se a conquista real obtida e proporcionada pelo trabalho desempenhado (segundo as considerações cognitivas do trabalhador) e, a segunda é definida como a diferença entre a conquista real e a conquista esperada. Isto é, a probabilidade de que um resultado seja obtido.

Assim, o esquema de Porter enfatiza que a satisfação no trabalho resulta da discrepância entre a quantidade da necessidade presente no trabalho que se desempenha e, a quantidade de necessidade que deve estar presente no trabalho que se realiza. ⁽¹⁰⁸⁾

Este enfoque tem sido longamente explorado e parece atrair muitos simpatizantes que buscam operacionalizar o sistema de classificação de necessidades em pesquisa sobre a satisfação no trabalho. Entre os inúmeros estudos procedidos destacamos, Blai (1964), Porter (1961), Schneider (1972), Cummings (1968), Beer (1966), Huizinga (1970), Herman e Hullin (1975) e, Hesketh e Maria Costa (1980). Este último, refere-se à pesquisa de dois professores da Universidade de

⁽¹⁰⁸⁾ - HESKETH, L. José & COSTA M.P.T. - Construção de um instrumento para a medida de satisfação no trabalho. RAE, RJ, p.59-68

Brasília. Trata-se de um estudo exploratório que investigou os tipos e a classificação das necessidades humanas existentes entre os trabalhadores brasileiros⁽¹⁰⁸⁾.

6.1.3- Teoria da Equidade

Adans⁽¹⁰⁹⁾ desenvolveu a teoria da equidade, trabalho conhecido como a "teoria da comparação social". A ênfase desta teoria é a comparação que os indivíduos fazem entre os seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas dos outros empregados que trabalham em situação semelhante.

Existe equidade quando os trabalhadores percebem que a relação entre esforços e resultados é equivalente para todos. A não equidade surge quando estas relações não são equivalentes, quando a relação entre esforço e recompensa para um indivíduo pode ser maior ou menor que para outro.

A existência de sentimentos de inequidade tende a provocar tensões e conseqüente comportamento para reduzi-las. Tal comportamento pode assumir várias formas, tais como afastar-se da situação, distorcer deliberadamente esforços e recompensas ou a pessoa comparada.

Esta teoria envolve considerações de duas ordens:

⁽¹⁰⁹⁾-ADANS, S.J. - "Toward an understanding of inequity",
Journal of abnormal and social psychology", p.22-
36, 1963

característica da pessoa - referem-se as atitudes relativas a esforços e recompensas, sua tolerância a sentimentos de inequidade, etc.

características de ações organizacionais - referem-se as práticas e políticas que definem e que se relacionam com as recompensas.

A variável importante desta teoria é a percepção do indivíduo sobre o que seja justo ou injusto. Porém, a dificuldade de operacionalizar esta teoria está na dificuldade de definir, especificamente, as percepções quanto àquilo que é esforço e recompensa. Desse modo, idade, habilidade, educação, experiência, esforço, lealdade podem ser considerados esforços enquanto recompensas poderão ser pagamento, status, satisfação, benefícios, um superior que inspire confiança, etc.

Ainda assim, não é fácil predizer como qualquer discrepância entre esforços e recompensas é resolvida em situações reais, porque há sempre métodos possíveis para solução. Por outro lado, um ponto relevante é que a recompensa justa (princípio sobre o qual a teoria da equidade se baseia) poderá na realidade explicar muito pouco. Embora um indivíduo possa considerar uma recompensa como perfeitamente justa, mesmo assim poderá não se satisfazer com ela. Justiça é possivelmente um dos elementos considerados quando se avalia um objetivo próprio.

Enfim, deve-se enfatizar que a retribuição é um dado comparativo: será considerada justa ou não em relação à retribuição concedida a outra pessoa pelo mesmo trabalho.

6.2- AS QUATRO ABORDAGENS TEÓRICAS INTEGRATIVAS DO TEMA

Em seu trabalho de doutorado, apresentado a Universidade de Wisconsin(USA), a brasileira Marinho⁽¹¹⁰⁾ procedeu um balanço crítico das teorias da satisfação no trabalho, e procurou desenvolver uma análise integrativa que viesse explicar, adequadamente, as questões fundamentais que ainda pairam sobre a temática.

A autora enumerou quatro abordagens teóricas associadas à satisfação no trabalho. Essas abordagens conjugam algumas semelhanças com a descrição procedida por Wofford. Marinho apurou quatro características determinantes das "causas" da satisfação no trabalho, a saber:

- Características dos traços da personalidade e estilo de vida
- Características do próprio trabalho
- Características da estrutura organizacional

⁽¹¹⁰⁾ - MARINHO, C.S. Maria - "The effects of organizational variables, processes and personal characteristics on job satisfaction" - Tese de Ph.D., depto. de sociologia, universidade de Wisconsin, Madison, Wisconsin, USA, 1984

- Características psicoculturais dos indivíduos

Embora, estas características tenham sido já descritas sob forma de fatores intrínsecos e extrínsecos da satisfação no trabalho, às mesmas serão abordadas em forma de alinhamento teórico que descrevem as atuais tendências de estudo do tema.

6.2.1- Satisfação no trabalho, traços da personalidade e estilo de vida

Uma das mais conhecidas abordagens teóricas da satisfação no trabalho refere-se à um modelo puramente psicológico que se esforça no sentido de buscar explicação da satisfação no trabalho a partir do conhecimento das diferenças individuais através da constatação dos traços da personalidade.

O argumento central desta abordagem afirma que sendo a personalidade um conjunto de reações e de maneiras de ser característicos de cada um, decorrente da herança biológica e da ação ambiental, obviamente, os indivíduos devem ser encaminhados para tarefas que mais se ajustam aos fatores da sua personalidade.

A consideração pelos traços da personalidade vai ao encontro do enfoque clássico que supõe que, as pessoas

tenham o mesmo estilo e desprezam o fato de que diferentes pessoas organizam e contribuem de modo diferente.

Dimarco^{'111'} associa à dimensão da personalidade outra característica do ser humano - estilo de vida. Segundo o autor as características da personalidade e dimensões do estilo de vida devem ser compatíveis à natureza do trabalho desenvolvido pelo indivíduo uma vez que, também o estilo influencia o grau de satisfação com o trabalho.

Desse modo o autor, baseando-se em pesquisas, afirma que um maior grau de satisfação no trabalho é encontrado em indivíduos com estilo de vida orientado para a autoridade e que atuam em organizações tipicamente burocráticas, assim como um maior grau de satisfação é encontrado em indivíduos auto-diretivos e que atuam em organizações que favorecem a coordenação voluntária de esforços.

O conceito de estilo comportamental, embora esteja ligado à definições especiais traz, implicitamente, à idéia de formas especiais de comportamentos determinados por uma configuração única de personalidade que é própria a cada indivíduo.

Allport^{'112'}, destacado nome ligado ao tema personalidade, desenvolveu a teoria dos traços psicológicos, associando-lhe o seguinte enfoque:

^{'111'}-DIMARCO, N. - "Life style, work group structure compatibility, and job satisfaction", Academy of management Journal, p.18, 313-22, 1975

^{'112'}-ALLPORT, W.G. - "Pattern and growth in personality", NY, Holt Rinehart and Winston, 1961

"Nós acreditamos que um traço seja um amplo sistema de tendências semelhantes de ação que existem na pessoa e são estudadas. Tendências semelhantes de ação são aquelas que um observador, olhando para elas do ponto de vista de um autor, pode reuni-las em categorias que possuem uma rubrica que lhes dá significado".⁽¹¹³⁾

Nesta linha, muitos autores sugerem que uma observação sistemática do comportamento dos indivíduos viabiliza a identificação de uma linha de atuação que é praticamente única e qualifica o indivíduo que está sendo analisado.

Os pontos comuns, a que chegaram os psicólogos que se dedicam ao estudo da tipologia humana, apontam duas verificações:

- Não existem duas pessoas idênticas mas, elas guardam entre si semelhanças que possibilitam sua classificação dentro de certas categorias,
- A continuidade dos traços é observada através dos diferentes tempos e situação.

Essas duas constatações sugerem que, embora cada comportamento seja individualizado pelo estilo, que é a marca própria de cada pessoa, existe uma coerência entre seus atos, tornando possível o reconhecimento de sua identidade frente as mais variadas situações.

⁽¹¹³⁾ - ALLPORT, W.G. - op.cit., p.337

Na busca por compreensão e conhecimento sobre o fenômeno da motivação observado dentro das organizações, Bergamini⁽¹¹⁴⁾, levantou os quatro estilos LIFO (Life orientation)dos trabalhadores brasileiros. Trata-se de um programa de desenvolvimento de estilos comportamentais que classifica as diferentes formas de agir dos trabalhadores, dentro do contexto organizacional. Segundo a pesquisadora, o aspecto Lifo "está alicerçado no fato de que não existem estilos ideais ou pessoas cujo comportamento possa ser considerado perfeito, tendo em vista as demandas do cargo que exercem".⁽¹¹⁵⁾

Continuando sua explicação sobre a filosofia básica dos estilos Lifo, a pesquisadora argumenta que a tipologia dos estilos propõe que os traços da personalidade, isto é, as marcas individualizadoras de uma pessoa sejam, num primeiro momento, a sua reserva básica de forças pessoais. Desse modo a pesquisadora descreve que os traços característicos de cada indivíduo, constitui-se o impacto que o comportamento causa no ambiente que determinará se ele está conseguindo utilizar-se de suas próprias características de maneira produtiva ou improdutiva.

Para avaliar as duas formas de utilização dos traços da personalidade, a pesquisadora descreveu os quatro fatores motivacionais referentes aos quatro estilos. Isto é, além de levantar o estilo pessoal do indivíduo ela descreve os

⁽¹¹⁴⁾-BERGAMINI, W.C. - Desenvolvimento de recursos humanos, SP, Atlas, 1980

⁽¹¹⁵⁾-BERGAMINI, W.C. - op.cit., p.64

norteadores de cada estilo quer em situação favorável da execução da tarefa (produtiva) quer em situação desfavorável (improdutiva).

A grande contribuição deste trabalho reside no esforço de se adequar, simultaneamente, as características dos traços da personalidade humana às características das exigências da tarefa. Partindo do princípio de que esta adequação torna-se um instrumento preponderante para o desenvolvimento organizacional e humano.

A consideração pelos estilos comportamentais caracteriza, principalmente, a preocupação em compreender com clareza aquilo que as pessoas perseguem, a fim de que seja mais lógico a definição de suas carreiras profissionais.

Com o uso crescente dos programas de desenvolvimento de pessoal, conhecer o estilo dos indivíduos, tem sido um dos elementos-chave para o sucesso destes programas, fundamentalmente, porque o estilo caracteriza o tipo de decisão que cada um toma, suas formas particulares de enfrentar os problemas rotineiros ou serve para manter o relacionamento interpessoal.

Adizes⁽¹¹⁴⁾, define estilo como um padrão repetitivo de comportamentos que ocorre prevesivelmente em resposta a situações específicas. Assim, quando uma pessoa mostra um estilo, quer dizer que podemos predizer como agirá se a

⁽¹¹⁴⁾-ADIZES, I. - Como resolver as crises de antigierência. Biblioteca de Administração de Negócios, p.5-6, 1987

situação for reconhecida. Continuando, o autor define uma tarefa como sendo um tipo de situação e cada tarefa tem suas características próprias, logo, comportamentais.

Desse modo o autor conclui que um estilo incompatível com a tarefa, pode ser uma das razões pelas quais certas organizações estão mal gerenciadas e certos indivíduos insatisfeitos com suas atividades.

6.2.1.1- Satisfação no trabalho e características pessoais (idade, sexo, raça)

As principais variáveis comportamentais consideradas como características pessoais são: idade, sexo, raça, necessidades pessoais e as já comentadas personalidade e estilo de vida. Tais características influenciam tanto a percepção do que deveria ser recebido como aquilo que é efetivamente recebido. Além do que, tais variáveis determinam se um dado fator é considerado fonte de satisfação ou insatisfação no trabalho.

Os resultados de alguns estudos⁽¹¹⁷⁾ sugerem que a idade tem forte efeito na satisfação do trabalho de trabalhadores norte-americanos. Assim, empregados mais velhos

⁽¹¹⁷⁾ - HERZBERG, F. et. alii - "Institutional change, career mobility and job satisfaction", Administrative Science Quarterly, p.23, 318-327

eram mais satisfeitos com seu trabalho do que empregados mais jovens.

As explicações para esta verificação estão associadas ao aumento de segurança obtida via antiguidade, aumento de salário, status e expectativas mais realísticas que passam a integrar o trabalho com o passar do tempo, influenciando desse modo, o grau de satisfação.

A pesquisa de Lee e Wilbur⁽¹¹⁶⁾ mostraram, que os empregados mais velhos eram mais satisfeitos com as características extrínsecas do trabalho enquanto, empregados mais jovens eram mais satisfeitos com as características intrínsecas do trabalho.

Esses pesquisadores mostraram também três pontos de vista comuns à respeito da natureza da relação entre idade e satisfação:

- A relação é melhor representada por uma função de formato U. Isto é, a satisfação inicialmente é elevada, num segundo momento decresce e, volta a crescer com a idade, (Herzberg, Peterson, Capwell, 1957)
- A satisfação aumenta numa faixa linear positiva com respeito à idade (Hulin, Smith, 1965)

⁽¹¹⁶⁾ - LEE, R. & WILBUR, R. Elizabeth - Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction : A multivariate analysis.", Human Relations, vol. 38, n.8, p.781.791, 1985

- A relação é linear até um período terminal no qual há um declínio significativo (Carrell, Elbert, 1974)

As diferentes contradições encontradas nas pesquisas específicas do tema, sugerem que outros fatores podem afetar a relação entre idade e satisfação no trabalho, tais como: tempo de serviço, nível educacional e salário. Estas variáveis têm sido investigadas como prováveis contribuintes para esclarecer as inconsistências verificadas.

A pesquisa de Gavin & Ewen⁽¹¹⁹⁾, mostrou a existência de relacionamento indireto com a satisfação no trabalho, através da influência sobre a percepção das expectativas e das recompensas disponíveis. Assim, certas pesquisas mostram conclusões caracterizando mulheres e negros como mais satisfeitos que homens e brancos.

A relação entre sexo e satisfação no trabalho interessou a muitos autores: Herzberg, Peterson e Capwell(1957), Saleh & Lallye(1969), Quinn, Staines & McCullough(1974), Brief, Rose & Aldag(1974), Schuler(1975), entre outros.

As conclusões derivadas destes estudos mostraram-se diversificadas. Alguns autores concluíram que as mulheres estão mais satisfeitas no trabalho, outros, afirmam que são

⁽¹¹⁹⁾-GAVIN, F.J. & EWEN, B.R. - "Racial differences in job attitudes and performance: some theoretical considerations and empirical findings, "Personnel Psychology, v.27, 455-464, 1974

os homens e há ainda aqueles que não encontraram nenhuma diferença significativa.

Um estudo abrangente parece ser o de Sauser e York⁽¹²⁰⁾. Na tentativa de alinhar os diferentes enfoques apurados sobre o assunto, os autores comentam que o sexo por si só não é um fator inicial que interfere nos níveis de satisfação no trabalho, mas sim uma série de variáveis que são colocadas pelos autores como fatores capazes de realmente modificar a relação entre sexo-satisfação no trabalho.

As variáveis destacadas pelos autores como prováveis causas das diferenças são: pagamento, políticas de promoção, colegas de trabalho, supervisão imediata e o trabalho em si mesmo. Os autores ainda confirmam que, "se estas variáveis mantiverem-se constantes e seus efeitos forem isolados, a diferença nos níveis de satisfação do trabalho desapareceria".⁽¹²¹⁾

Desse modo, os autores chamam atenção quanto aos procedimentos de se medir a relação sexo-satisfação no trabalho: esta observação deve considerar a satisfação em termos de fatores ou facetas do trabalho (como as cinco variáveis que foram detectadas) e nunca em termos globais da atividade.

⁽¹²⁰⁾ - SAUSER, J.W. & YORK, M.C. - "Sex differences in job satisfaction a re-examination" - Personnel Psychology, 31, p.537-547, 1978

⁽¹²¹⁾ - SAUSER, J.W. & YORK, M.C. - op.cit., p.542

6.2.2- Satisfação no trabalho e características do próprio trabalho

Esta linha tem enfatizado que certas condições objetivas são a base da motivação humana para o trabalho e dessas condições deriva também a satisfação que o indivíduo sente.

Alguns dos estudos mais representativos dessa linha de pensamento argumentam que os fatores centrais na satisfação do trabalho são encontrados nas relações interpessoais, tais como a comunicação, o estilo de liderança e de supervisão.

Outros, como os de Herzberg⁽¹²²⁾ referem-se a uma teoria dual, em que atributos associados ao contexto do trabalho seriam os determinantes apenas na "insatisfação" precisamente porque os fatores que parecem contribuir para a insatisfação são, qualitativamente, diferentes e separados daqueles que contribuem para a satisfação.

Aos atributos associados ao contexto do trabalho Herzberg, chamou-os "fatores higiênicos" porque funcionam como fatores de insatisfação e representam o ambiente ao qual o aspecto animal do homem está constantemente tentando adaptar-se.

O conjunto de fatores que se relacionam com o contexto do trabalho (condições extrínsecas), incluem:

⁽¹²²⁾ -HERZBERG, M.F. & SNYDERMAN, B. - "The motivation to work", NY, John Willey & Sons, 1959

- salário;
- segurança no trabalho;
- condições físico-ambientais;
- status;
- políticas e práticas administrativas;
- qualidade da supervisão;
- qualidade das relações interpessoais.

Os atributos associados ao conteúdo do trabalho, Herzberg chamou-os "fatores motivadores" pois, são estes fatores que realmente afetam a motivação numa direção positiva porque a substância de uma tarefa é que estimula metas de crescimento, isto é, uma tarefa potencialmente criativa e indispensável ao fomento do desenvolvimento.

O conjunto de fatores que se relacionam como conteúdo do trabalho (condições intrínsecas), incluem:

- realização;
- reconhecimento;
- responsabilidade;
- progresso;
- o próprio trabalho;
- possibilidade de crescimento.

6.2.2.1- As características da tarefa

Para Turner e Lawrence⁽¹²³⁾ as características das tarefas que mostram-se essenciais à satisfação no trabalho são: autonomia, identificação com a tarefa, variedade de conhecimentos e "feedback".

Hackman⁽¹²⁴⁾ também identificou cinco características essenciais de uma tarefa ou que denominou de "dimensões essenciais de um cargo" e evidenciou que quanto mais um cargo tiver a característica representada por cada uma das dimensões, maior é o seu potencial para criar os "estados psicológicos críticos" isto é, as chances de obter mais satisfação na tarefa aumenta se estiverem presentes três estados psicológicos críticos, que denotam as necessidades de crescimento do indivíduo:

- Percepção pela importância do trabalho.
- Sentimento de responsabilidade pelos resultados obtidos.
- Conhecimento dos resultados reais do trabalho.

As cinco dimensões essenciais da tarefa segundo Hackman são:

⁽¹²³⁾ - TURNER, A.N. & LAWRENCE, P.R. - "Industrial jobs and the worker", Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration, p.95, 1965
⁽¹²⁴⁾ - HACKMAN, R.J. - "The job diagnostic survey", Technical report no.4 - Department of Administrative sciences, Yale University p.1-9, May - 1974

- . **Habilidade variada** : Refere-se ao número de conhecimentos para realizar o trabalho.
- . **Identificação com a tarefa** : Refere-se ao grau que o cargo requer do indivíduo para completar uma unidade integral do trabalho isto é, o grau de compatibilidade com as diferentes fases de uma tarefa.
- . **Importância da tarefa** : Refere-se ao tamanho do impacto reconhecível que o cargo impõe em outras pessoas.
- . **Realimentação** : Refere-se ao grau de informação que os executantes de uma tarefa recebem sobre a eficiência de seus esforços na produção de resultados.
- . **Autonomia** : Refere-se ao grau de independência e critério que o empregado mostra ao planejar e executar a sua tarefa. A auto-administração é o traço característico do trabalho com elevada autonomia.

6.2.2.2- A participação no trabalho

A participação no processo de trabalho, viabilizada pelo acesso nas tomadas de decisão, é frequentemente apontada como uma característica desejável do trabalho. Isto porque ela é tida como capaz de promover satisfação de necessidades de estima e autonomia, além de fornecer uma oportunidade ao trabalhador de influenciar a natureza e recompensas do trabalho.

Um dos efeitos mais visíveis da participação é observado na aceitação de mudanças no trabalho. Desse modo, empregados que tomam parte do planejamento de mudanças no trabalho mostram-se, frequentemente mais satisfeitos com os novos cargos. ⁽¹²⁵⁾

Contudo, o pensamento atual sobre a participação dos trabalhadores e sua conexão com a satisfação no trabalho parece estar longe de um consenso.

Referindo-se as diferentes formas específicas que o tema envolve, Greenberg ⁽¹²⁴⁾ identificou quatro tendências de pensamento bem definidas e divergentes que discordam quanto às formas apropriadas de participação, quanto aos

⁽¹²⁵⁾ -ALUTTO, J.A. & ACITO, F. - " Decisional participation and sources of job satisfaction : A study of manufacturing personal." , Academy of management journal, 17, p.160-167, 1974

⁽¹²⁴⁾ -GREENBERG, E. - "The consequences of worker participation: a clarification of the theoretical literature", E.U.A., - Social Science Quartely, 1975

valores a serem atendidos pela variável e quanto aos resultados previsíveis desses arranjos sociais.

As tendências identificadas por Greenberg, as quais, denominou-as "escolas" são:

- A escola gerencial
- Os psicólogos humanistas
- Os democratas clássicos
- A esquerda participatória

Embora sejam de natureza superpostas essas tendências podem ser assim resumidas:

Para a escola gerencial a participação dos trabalhadores é um meio para melhorar o desempenho organizacional quer aumentando a produtividade, quer através da maior capacidade de adaptação às mudanças. Talvez um objetivo que não se apresenta declarado nesta abordagem, seja a possibilidade de exercer um controle mais eficaz sobre o comportamento de indivíduos e grupos através da transparência que o processo de participação pode dar à organização.

No entanto, mesmo sendo apenas um item no elenco de estratégias à disposição dos administradores, a participação é vista pela escola gerencial como um instrumento útil, em alguns casos, para a redução da insatisfação no trabalho.

A corrente "psicólogos humanistas" definida por Greenberg preocupa-se, principalmente, com os efeitos do

trabalho sobre o desenvolvimento pessoal, a saúde mental e a satisfação dos trabalhadores.

Uma premissa dessa escola prediz que indivíduos menos alienados são também, trabalhadores mais produtivos, melhores cidadãos e pessoas mais felizes. Logo, essa tendência argumenta que os trabalhadores necessitam de oportunidades para a auto-realização no trabalho, na falta das quais se sentirão alienados.

Por outro lado, argumenta Greenberg, que a redução da insatisfação no trabalho e a motivação dos trabalhadores não requerem necessariamente a participação nas decisões. A estratégia de enriquecimento de cargos é alternativa bastante aceita, que aumenta a amplitude de controle dos trabalhadores sobre o seu trabalho, sem envolvê-lo em decisões externas a seu posto. Tanto as várias formas de participação quanto o enriquecimento de cargos, porém, são modelos que pressupõem a satisfação e necessidades pessoais.

A terceira corrente, "os democratas clássicos", estendem o papel da participação no local de trabalho para muito além das duas correntes anteriores, isto é, para além das preocupações com a produtividade, satisfação no trabalho e alienação individual. Assim sendo, definem um papel político para o local de trabalho num regime democrático.

Assim, a preocupação fundamental é com a dinâmica que se estabelece entre o desenvolvimento pessoal e a

participação individual no controle das instituições sociais que regulam a vida das pessoas.

Finalmente, a corrente que Greenberg chama de "esquerda participatória" compartilha com os democratas clássicos a atração pela participação em todas as instituições sociais. Mas, vê a participação no local de trabalho como um meio, através do qual, as classes dominadas se educam para a liderança de uma sociedade socialista.

Para esta corrente, a participação no local de trabalho deve ir além das questões imediatamente ligadas à situação de trabalho, de tal forma que, os trabalhadores se eduquem quanto às questões mais amplas da empresa e da economia, pois a meta final da esquerda participatória é o desenvolvimento de uma classe operária competente para a derrubada do capitalismo.

Ao que foi descrito depreende-se que, a participação dos trabalhadores nas decisões das empresas não é apenas mais uma área técnica de especialidade dos profissionais de recursos humanos. O assunto coloca problemas ao nível da filosofia empresarial, requerendo o envolvimento de todas as pessoas-chave do sistema de poder da organização, bem como, a predisposição para mudanças profundas nas relações de trabalho.

6.2.2.3- Fixação de objetivos

A determinação de objetivos no trabalho também contribui para o grau de satisfação, mesmo que tais objetivos sejam determinados sem a participação do empregado. O interesse, os desafios e a integração gerados pela fixação dos objetivos bem como, o sucesso na consecução dos mesmos, parecem explicar o nível de satisfação obtido no estabelecimento, na consecução e nos resultados dos objetivos. ^{<127>}

A grande hipótese subjacente ao zelo atual na definição de objetivos organizacionais está, na crença de que os objetivos melhoram a motivação e servem de veículo para o desempenho individual e uma melhor eficiência empresarial.

Isto sugere que os objetivos podem ser o elo mais crítico entre as práticas administrativas e o favorecimento da força motivacional e o desempenho da tarefa.

O principal representante do papel crítico dos objetivos organizacionais é Locke ^{<128>}. Ele argumenta que muitas das práticas atuais da administração tais como, a administração por objetivos, o enriquecimento de cargo, e a avaliação, exercem influência na satisfação e no desempenho dos empregados. Isso ocorre, somente na medida em que elas afetam os objetivos e intenções daqueles.

^{<127>}-IVANCEVICH, J.H. - "Effects of goal setting on performance and job satisfaction", Journal of applied psychology, 61, p.603-612, 1976

^{<128>}-LOCKE, E.A. - op.cit.

Essa visão é mantida pela teoria da expectativa, mas especialmente as dificuldades das funções das metas estabelecidas. Isto é, o processo de discutir objetivos adicionando planejamento e controle de responsabilidade e, recebendo "feedback" nos sucessos, só motiva as pessoas à medida que elas procuram estabelecer metas e formar propósitos de atingi-las. Quando as pessoas vêem correntes de ação como um instrumento para satisfazer suas necessidades, elas formam esperanças ou expectativas, que vão influenciar nos seus esforços para obter recompensa antecipada.

Logicamente, este processo não segue um raciocínio infalível, mas o emocional colore com subjetividade, medo, esperança, dúvida e até mesmo realismo.

Um fator que compõe a definição dos objetivos como instrumento para promover a satisfação no trabalho refere-se a clareza ou especificidade das metas. Isto é, os objetivos organizacionais devem ser filtrados nas diferentes camadas da organização de forma que os indivíduos, atuando interdependentes nas partes possam ter a clareza da totalidade bem como, a noção clara do direcionamento de seus esforços e desempenho. Isto exige da organização um planejamento direcional isto é, um planejamento específico, mensurável e analítico no lugar de planejamento indutivo, não quantificável e fechado.

6.2.2.4- Ambiente de trabalho

As características do ambiente de trabalho incluem as condições físico-ambientais onde as atividades são desenvolvidas; isto é, referem-se aos aspectos extrínsecos, indiretamente relacionadas ao trabalho. Estes aspectos dizem respeito as condições de limpeza, iluminação, ventilação, tranquilidade, espaço e equipamentos adequados. Tais condições podem influenciar o grau de satisfação com o trabalho. Esta é uma conclusão a que chegou Herzberg na sua teoria do fator dual.

Segundo Herzberg, há um conjunto de condições extrínsecas ao trabalho que, quando não existem, geram insatisfação entre os empregados. Porém, se tais condições estiverem presentes, elas não incitarão necessariamente a satisfação dos mesmos. Essas condições, nas quais configura as características de trabalho, são fatores necessários para manter, pelo menos, certo nível de não-satisfação.

6.2.2.5- Salário e satisfação no trabalho

A teoria econômica que se instalou nos primeiros tempos da administração científica do trabalho, assentou-se no princípio de que o dinheiro é o primeiro, fundamental e

principal fator de satisfação no trabalho. Dessa forma, o salário além de constituir meio indispensável à sobrevivência, possibilita a aquisição e fruição dos símbolos que definem o status social dos indivíduos. Isto é, o lugar e prestígio dos indivíduos na sociedade é substancialmente determinado por esse fator.

Lawler⁽¹²⁹⁾, através das evidências de suas pesquisas, argumenta que quanto mais elevado for o salário que um indivíduo recebe, maior será a sua satisfação no trabalho. Entretanto, este conceito não deve ser assim tão simplista. Sem dúvida alguma, o salário atende à muitas necessidades humanas mas, não se deve desconsiderar que a satisfação no trabalho, advinda da satisfação com o salário, é verificada na medida em que o próprio salário é pago como uma resposta para elevados níveis de desempenho e não como resultado de antiguidade na organização, por exemplo.

Completando seus argumentos, Lawler descreve que indivíduos cujos níveis de educação, habilidade, antiguidade, idade, experiência e desempenho contribuem para a formação de uma expectativa de ganhos monetários elevados, somente sentirão satisfeitos caso tenham seus salários também elevados. Assim como, para aqueles indivíduos que ocupam posições elevadas na hierarquia organizacional, deveriam também receber salários mais elevados para sentirem-se mais satisfeitos no trabalho. Estes argumentos

⁽¹²⁹⁾-LAWLER, E.E. - Pay and organizational effectiveness : A psychological view." , NY, McGraw Hill, p.227-228, 1971

sugerem que altos salários estão estritamente relacionados com elevados graus de responsabilidade, especialização e desafios do cargo.

Para Dunnette⁽¹³⁰⁾, o dinheiro é importante no sentido de influenciar as pessoas dentro das organizações. A princípio, conforme argumenta o autor, ele pode ser um reforço condicionado porque está associado aos fatores de alimento, habitação, vestuário e recreação. Em segundo lugar, é considerado um incentivo ou uma meta capaz de reduzir as carências. Desse modo ele é um incentivo antes do desempenho e recompensa após o desempenho. Em terceiro lugar, ele é um redutor de ansiedade do indivíduo.

Dunnette, afirma que há uma relação clara entre salário e desempenho mas, não fica claro se esta relação faz uma terceira conexão: a satisfação no trabalho. Contudo, não é surpresa que os administradores buscando criar um clima motivacional baseado fundamentalmente a partir de enfoques econômicos, abtem sucesso limitado.

Lawler e Dunnette ilustram bem as duas posições atuais sobre as considerações do salário na satisfação do trabalhador. Entretanto, a ligação entre estas duas variáveis não foi ainda, cientificamente, comprovada e decisivamente estabelecida. Isto porque as recompensas monetárias não têm o mesmo impacto generalizado e estendido à todos os trabalhadores.

⁽¹³⁰⁾ - DUNNETTE, D.M. - "Role of financial consensation in industrial motivation", Psychological Bulletin, 1976, p. 94-143

Desse modo, o salário pode simbolizar um aspecto da necessidade pessoal. Como as necessidades humanas não se manifestam nas mesmas proporções e não requerem os mesmos motivos para todos os indivíduos, é de se esperar que o salário também atenda à diferentes conotações.

Bergamini⁽¹³¹⁾, descrevendo sobre isto, declara que o "sentido que é dado ao dinheiro nasce dentro de cada um, na medida em que ele representa o meio em que será trocado por aquilo que realmente se esteja necessitando a partir de uma carência interna específica e forte."

Esta descrição recai nas considerações de Maslow que destaca a ordem de importância que os fatores representam para o atendimento das necessidades. Desse modo, não se pode esperar eficácia de um procedimento que ofereceu dinheiro para atender necessidades de alguém que está buscando maiores responsabilidades e autonomia, por exemplo.

O que se depreende de todas estas colocações resume-se em: altos salários recompensam fatores do trabalho considerados mais complexos (tarefa desafiante, elevado nível de responsabilidade, alto grau de inovação, uso intenso da criatividade pessoal, alto grau de autonomia, tomada de decisões estratégicas, muita especialização técnica, etc.) Isto ocorre não só porque a natureza das tarefas demanda alto nível de desempenho mas, porque a própria utilização das habilidades pessoais e técnicas, viabilizadas pelas

políticas administrativas, são as condições que permitem a satisfação florar no ambiente de trabalho.

Contudo, sabe-se que a associação entre salário e satisfação no trabalho constitui-se de uma abordagem, ainda não esclarecida à luz dos postulados teóricos e científicos.

6.2.3-Satisfação no trabalho e características da estrutura organizacional

Esta perspectiva teórica consiste em argumentar que os fatores que descrevem a configuração formal da organização são determinantes cruciais dos sentimentos afetivos expressos pelos trabalhadores em relação ao trabalho.

A abordagem pressupõe que características estruturais, tais como, forma organizacional (hierarquia vertical ou horizontal), o tamanho da organização, as diferenças no alcance do controle, etc., geram situações e condições que fazem as estruturas organizacionais variarem, contribuindo assim para a satisfação ou insatisfação crescentes entre os trabalhadores.

O núcleo deste argumento coloca que a satisfação dos indivíduos com seus trabalhos não pode estar dissassociada da estrutura organizacional em que o trabalho é desempenhado. Isto porque, as atitudes positivas para o trabalho refletem, de certo modo, essa estrutura. Esse

raciocínio foi primeiramente encabeçado por Worthy⁽¹³²⁾ sendo mais tarde, compartilhado por outros pesquisadores: Tallachi(1960), Ghiselli e Johnson(1970), Ivancevich e Donnely(1975) e Carpenter(1971).

6.2.3.1- Influência das organizações "flat" e "tall" sobre a satisfação no trabalho

Uma das dimensões mais interessantes de estrutura organizacional é aquela que Worthy chamou de horizontal (flat) e vertical (tall).

Segundo o autor, numa organização tipo "flat" existem poucos níveis de gerenciamento enquanto que no tipo "tall" existem muitos daqueles níveis. Isto, conseqüentemente, traz para a organização "flat" uma média de controle ampla sendo que o número de superiores por indivíduo é relativamente muito pequeno. O inverso é verdadeiro para a organização "tall".

As bases das afirmações de Worthy o levaram a concluir que uma organização horizontal é geralmente superior a uma vertical. O fato da organização horizontal ser menos complexa e prover o máximo de descentralização

⁽¹³¹⁾-BERGAMINI, W.C. - Quando a motivação dá dinheiro
Jornal Estado de S. Paulo, Adm. de negócios nov./89

⁽¹³²⁾-WORTHY, J.C. - "Organizational structure and employee morale.", American sociological review, Manasha, vol. 15, p.169-179, 1950

administrativa, proporciona maior possibilidade aos indivíduos de serem mais criativos e assumir mais responsabilidades; conseqüentemente, deve haver maiores níveis de satisfação e supervisão que nas organizações verticais. Além do que, este tipo de organização encoraja muito mais a auto-expressão individual e a criatividade.

Johnson e Ghiselli⁽¹³³⁾, levantando algumas pesquisas efetuadas nesta perspectiva, argumentaram que há pouca evidência empírica sobre os efeitos das estruturas horizontais e verticais.

Citando trabalhos de Porter e Lawler, promovidos junto à gerentes norte americanos e, de Porter e Siegel levantados entre gerentes estrangeiros, os dois pesquisadores perceberam que há um efeito interativo entre atendimento da necessidade e estrutura organizacional com o tamanho da organização .

Assim, comentam os dois " nas organizações horizontais de menor porte, percebeu-se que os gerentes conseguiram maiores níveis de atendimento de suas necessidades do que aqueles das organizações verticais e o inverso foi encontrado nas grandes organizações".⁽¹³⁴⁾

Resultados semelhantes também foram encontrados por outros autores, confirma Ghiselli⁽¹³⁵⁾. Conseqüentemente, não

⁽¹³³⁾ - JOHNSON, A.D. & GHISELLI, E.E. - "Need satisfaction, managerial success and organizational structure" - Personnel Psychology, vol.23 p. 569-577, 1970

⁽¹³⁴⁾ - JOHNSON, A.D. & GHISELLI, E.E. - op.cit., p.570

⁽¹³⁵⁾ - GHISELLI, E.E. - 'The efficacy of advancement on the basis on merit in relation structural propertietis of the organization"-Organizational behavior and human performance, 4, p.402-413, 1969

se pode dizer inequivocadamente, que a satisfação de necessidades dos gerentes, na organização horizontal, seja uniformemente superior.

Ghiselli, usando um modelo matemático aplicado à hierarquia organizacional, chegou a certas conclusões relativas dos efeitos da estrutura organizacional. Tal modelo mostrou que profissionais mais competentes tendem alcançar níveis superiores na hierarquia de uma organização horizontal com mais facilidade do que na estrutura vertical (com a consequência de que em níveis mais e mais altos na hierarquia organizacional há uma demanda maior de qualidade de gerentes em organização horizontal do que na organização vertical). Esta dedução sugere que pode haver uma melhor diferenciação de gerente superior e inferior na organização do tipo horizontal.

As descobertas empíricas de Ghiselli confirmam a hipótese de Worthy e dá apoio quanto ao fato da organização horizontal ser superior à organização vertical no tocante ao encorajamento da individualidade dos trabalhadores.

Parece ser o caso de que, a satisfação das necessidades de natureza individualista, a necessidade para autonomia e realização que estão mais relacionadas ao sucesso gerencial na organização horizontal; enquanto que aquelas necessidades que pertencem à ordem inferior (segurança, por exemplo) não estão mais relacionadas ao sucesso gerencial em nenhum tipo de organização, de fato, não estão altamente relacionadas ao sucesso, tão pouco.

Um gerente numa organização horizontal, continua argumentando Ghiselli, não só tem uma margem mais ampla de controle do que na organização vertical, como também, tem menos gerente acima dele para dirigir e controlar suas atividades. Assim, ele deverá assumir maiores responsabilidades e depender mais de seus próprios recursos.

Devido a pequena supervisão na organização horizontal, existe um gerente que seja mais capaz de liderar facilmente e assim preencher suas necessidades exercendo sua responsabilidade individual de forma ampliada.

Inversamente, um gerente menos sucedido pode não ser capaz de atuar tão bem sob as mesmas condições de responsabilidades ampliadas e assim, sentir-se menos satisfeito do que seu bem sucedido colega atuando na organização horizontal. Desse modo, o sucesso na organização horizontal pode contribuir para a satisfação da necessidade.

Por outro lado, na organização do tipo vertical, com sua menor margem de controle, pode simplesmente não haver nenhuma oportunidade para gerentes (com exceção daqueles do topo) de engajar num comportamento que preencha necessidade de ordem superior. Consequentemente, deduz-se que deve existir pouca ou nenhuma relação entre satisfação de ordem superior e sucesso.

Uma provável alternativa para esta discussão parece estar baseada nas possíveis diferenças em filosofia organizacional entre organização vertical e horizontal. Entretanto, os teóricos das organizações modernas têm tido

pouco para dizer o que constitui a melhor estrutura para uma organização.

É conhecida a hipótese de que organizações com estrutura horizontal pode ser classificada como "progressiva" ou "liberal" bem como, a sua característica de encorajar comportamento e preencher necessidades de ordem superior. Aqueles gerentes que exibem tal comportamento (que encaixa o modelo da teoria de Maslow) são promovidos mais rapidamente do que aqueles que não encaixam. Assim, a habilidade de preencher as necessidades humanas leva ao sucesso ao invés do insucesso.

Por outro lado, a organização vertical, com suas menores margens de controles e maiores níveis hierárquicos, pode ser vista como "conservadora" em termos da teoria organizacional moderna. Aqui a necessidade para seguir ordens pode ser de maior importância como um critério promocional. A habilidade para auto-atualização, autonomia ou para sentimento de estima, pode ser irrelevante para promoção e sucesso.

Os estudos de Porter e Lawler⁽¹⁹⁶⁾, ao contrário do de Ghiselli, concluíram que há uma superioridade absoluta da organização horizontal sobre a vertical em produzir maiores níveis de satisfação nos indivíduos.

Os autores, entretanto, chamam atenção quanto as suas conclusões que, apontam o tamanho da organização como um fator que afeta a relação de vantagem de uma ou de outro

⁽¹⁹⁶⁾ - PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. - op.cit.

tipo de estrutura organizacional. Bem como, concluem que a organização tipo horizontal parece ter alguma vantagem associada à auto-realização individual.

Os estudos indicam que, de algum modo, as características estruturais de uma organização afetam a satisfação do indivíduo isto porque, em última análise, tanto mudam a natureza do trabalho como a natureza das relações interpessoais. Essa perspectiva minimiza tanto o impacto das diferenças individuais entre os trabalhadores como o das características do trabalho, vistas anteriormente.

6.2.4 Satisfação no trabalho e características psicoculturais do indivíduo

Esta abordagem sugere que a satisfação do trabalhador não é somente determinada pela natureza do trabalho e de suas condições, mas pode ser analisada dentro de um quadro de referência em que a inter-relação das características do trabalho (extrínsecas e intrínsecas) e das diferenças individuais são consideradas. Assim, as características individuais do trabalhador refletem as orientações de valor que eles trazem para a situação do trabalho.

Para abordar de forma mais clara esta perspectiva faz-se necessário estabelecer que diferenças individuais são identificadas para explicar a satisfação.

Essencialmente, esta abordagem sugere que deve-se considerar separadamente as diferenças individuais sob duas linhas de pensamento: linha da expectativa e valor pessoal e linha da ação cultural.

6.2.4.1- Linha da expectativa e valor pessoal

Uma das formulações origina-se, basicamente, do reconhecimento de que os indivíduos diferem significativamente com respeito dos tipos de bens que valorizam ou necessitam, e também com respeito à intensidade dos desejos (ou expectativas) que têm por aquilo que valorizam.

Particularmente, essa linha propõe que a satisfação venha a ser determinada pela discrepância entre as necessidades, desejos ou expectativas do trabalhador por recompensas e aquilo que, de fato, ele consegue obter. Neste sentido, a satisfação não é explicada pelo nível salarial, pelas condições de trabalho e outros fatores extrínsecos da atividade.

Esta linha de raciocínio foi primeiramente desenvolvida por Nancy Morse ⁽¹⁹⁷⁾ e seguida por outros pesquisadores, entre eles, Porter(1965), Katzell(1964), Vroom(1965), e Locke (1969).

Alguns destes teóricos desenvolveram modelos matemáticos para determinar as maneiras pelas quais as características do trabalho e as necessidades, expectativas ou valores dos indivíduos se combinam para conjuntamente condicionar a satisfação.

O modelo multiplicativo de Vroom ⁽¹⁹⁸⁾ considera que a satisfação é influenciada por mais de um resultado possível. Por isso, a fim de entender a satisfação de um indivíduo, é necessário combinar dados e informações concernentes a certo número de diferentes resultados. Isto pode ser feito mediante a consideração de todos os resultados que o indivíduo valoriza e, então, multiplicar os valores desses resultados pelas suas respectivas probabilidades de esforço-recompensa. Em síntese:

resultados mais valor de cada resultado multiplicados pela probabilidade de que o esforço seja seguido pela recompensa desejada. $(R + VR \times E + R)$

⁽¹⁹⁷⁾ - MORSE, N. - "Satisfaction in the white collar job", Ann Arbor, Survey Research Center, Institute for social research, the university of Michigan, 1953

⁽¹⁹⁸⁾ - VROOM, V.H. - "Motivation and management" - N.Y., American Foundation for management Research, 1965.

O modelo substrativo de Morse⁽¹³⁹⁾ sugere que a satisfação do indivíduo seja determinada pela diferença entre o que a pessoa recebe e o que acha que deveria receber. Quanto maior a discrepância desta relação, maior a insatisfação. O autor descreve que a insatisfação se instala na medida em que a comparação revela que suas recompensas são injustas, isto é, que elas percebem no ambiente não é realmente aquilo que acham que deveria ser.

Uma vez que a teoria da discrepância já foi abordada neste capítulo (item 6.1.2), segue-se a segunda formulação da abordagem psicocultural que é a linha da ação social.

6.2.4.2- Linha da ação cultural

Trata-se de uma linha de raciocínio que dá continuidade a formulação anterior pois, ambas têm em comum a idéia de que as variações no grau de satisfação que os indivíduos expressam são explicadas pelas orientações de valor que os mesmos trazem para a situação de trabalho.

Esta linha de raciocínio, no entanto, desafia de modo implícito ou explícito, a generalidade atribuída ao papel que a noção de "expectativa" tem na explicação da satisfação, argumentando que os "julgamentos de valor" e a

⁽¹³⁹⁾—MORSE, N. — op.cit.

"expectativas" em relação ao trabalho têm uma ampla gama de significados para os trabalhadores.

Numa referência ao trabalho de Morse, Karpick ⁽¹⁴⁰⁾ argumenta que para explicar completamente a satisfação no trabalho a partir de uma relação entre a expectativa psicológica do indivíduo, é necessário examinar as suas orientações, sua posição social e a situação dentro da qual ele atua.

Este argumento está baseado nos resultados a que Karpick chegou após examinar o trabalho de Morse. Ele mostra que as relações negativas entre as expectativas de recompensas e a satisfação, que resultaram daquele trabalho não foram confirmadas na sua amostra de trabalhadores franceses.

Enquanto um alto grau de expectativas serviu como fonte de grande insatisfação para trabalhadores urbanos, não o foi para os trabalhadores rurais. Nestes últimos, ocorreu que quanto mais alto o grau de expectativa, maior foi a satisfação encontrada no trabalho a despeito dos seus reduzidos níveis de qualificação profissional.

Karpick, explica que o significado associado às expectativas de cada um dos dois grupos de trabalhadores (urbanos e rurais) era muito diferente de um para outro.

Enquanto os trabalhadores rurais, com alto grau de expectativas, adotavam um quadro de orientação em que o trabalho individual significava uma oportunidade de obter um

⁽¹⁴⁰⁾-KARPIK, L. - "Expectations and satisfaction in work" ,
Human relations, vol, 21, p.327-350, 1968

permanente contato com a tecnologia avançada bem como, de participar dos progressos da sociedade moderna; os trabalhadores da cidade, com alto grau de expectativas, raciocinavam em termos de uma realidade industrial já conhecida e na qual estavam completamente inseridos.

Para os trabalhadores urbanos um alto nível de expectativa, significava o desejo de realizar trabalhos mais interessantes e de maior qualificação profissional.

Devido os diferentes significados sociais, os trabalhadores rurais com elevado grau de expectativas em relação às recompensas, achavam seus trabalhos mais satisfatórios, apesar da natureza precária de suas tarefas. Contrariamente, os trabalhadores urbanos, com elevado grau de expectativas revelaram-se insatisfeitos com seus trabalhos.

Esses resultados, denominados por Silverman⁽¹⁴¹⁾, de "quadro de referência da ação" aplicada à satisfação, são explicados como resultante da natureza das orientações que os trabalhadores internalizam a partir de experiências passadas de trabalho e que afetam, no interior da organização, as suas atitudes e comportamento em relação à situação de trabalho.

⁽¹⁴¹⁾ - SILVERMAN, D. - "The theory of organizations", London, Haneman, 1970

Essa formulação teórica parece ser consistente com as descobertas relatadas nos estudos de Goldthorpe^{'14#'}, em uma fábrica industrial de montagem de automóveis.

Naquele local os trabalhadores em geral não pareciam insatisfeitos com o seu trabalho, ainda que estivessem se sentindo privados de recompensas intrínsecas.

Para interpretar esse fato, Goldthorpe examinou as orientações que os trabalhadores traziam para o interior da fábrica. Após cuidadosa análise, concluiu que esses trabalhadores definiam seus empregos de forma predominantemente instrumental (uma orientação em direção a recompensas extrínsecas e de natureza econômico-financeira).

Esta orientação, eminentemente, de natureza econômica estava dentro de um quadro de referência dirigida à obtenção de um padrão de vida em que o trabalho, como um fim em si mesmo, não conta.

Baseado nestes resultados, Goldthorpe argumentou que as referências adquiridas pelo indivíduo em experiências anteriores ao seu trabalho atual, o significado que representa a sua situação de trabalho e a definição dessa situação devem ser, todos, tratados como variáveis independentes em um modelo de explicação da satisfação dos trabalhadores.

A conclusão que aproximaremos para explicar a linha de raciocínio da ação social aproxima-se dos argumentos de

^{'14#'}-GOLDTHORPE, J.H. - " Attitudes and behavior of car-assembly workers: A deviant case and a theoretical critique", in British journal of sociology, London, p.227-244, 1966

Karpick: Nenhuma única proposição pode explicar a diversidade e a complexidade dos efeitos da expectativa-implícita e implícita sobre a satisfação no trabalho. Assim, dois problemas carecem de mais evidência:

- A natureza da dimensão implícita da expectativa e
- As consequências teóricas da distinção entre expectativa social e expectativa psicológica.

Baseado nesta defasagem, o autor comenta que a teoria da satisfação envolve um conhecimento de tipos de expectativa e de determinantes que governam seus significados.

Uma tipologia que resulta da interseção de duas dimensões de implícito-explicito e individual-coletivo.

Ainda dentro desse quadro de referência teórico, uma terceira formulação é considerada: Os estudos de Blood e Hullin¹⁴³ sugerindo que as orientações e padrões de valor advindas do ambiente mais amplo e da cultura em que o indivíduo foi socializado devem ser entendidos como fatores-chave para se compreender a satisfação e as reações do trabalhador frente à sua situação de trabalho.

Blood e Hullin mostraram que a satisfação dos trabalhadores varia em função do grau em que os mesmos se sentiam "integrados às normas de classe média". A integração às normas de classe média é definida como um continuum de

¹⁴³-BLOOD, M.R. & HULLIN, C.L. - "Alienation, environmental characteristics and worker responses", Journal of Applied Psychology, Washington, D.C., vol. 51, p. 284-291, 1967

dois extremos; o "integrado" e o "alienado". O "integrado" está envolvido por um conjunto de padrões que enfatizam sua ligação e envolvimento pessoal com o trabalho. O "alienado" está compreendido num envolvimento instrumental, isto é, um envolvimento em que o trabalho é visto como meio para o atingir metas financeiras ou extra ocupacionais.

Os estudos de Hulin e Blood, baseados no continuum "alienado"- "integrado", permitiram-lhes levantar algumas predições, entre elas:

- Os trabalhadores que viviam em comunidades que favorecessem a integração a normas de classe média apresentariam maior satisfação com trabalhos de maior habilidade, enquanto, trabalhadores de comunidades que aderissem à alienação dessas normas expressariam menor satisfação com este tipo de trabalho.
- O salário teria forte efeitos na satisfação de trabalhadores alienados e menor efeito sobre a satisfação dos trabalhadores integrados.

Da abordagem psicocultural fica enfatizado que, os valores e as expectativas subjetivas que os indivíduos mantêm no presente, são relacionados com suas experiências passadas no contexto da sociedade; ainda que esta relação tenha sido explicitamente demonstrada, apenas, pelos teóricos da ação social.

Apesar da amplitude que a abordagem psicocultural alcança, ela ignora a importância do ambiente estrutural do trabalho e de seus possíveis efeitos sobre a experiência de trabalho propriamente dita. Consequentemente, subestima os constantes reajustes que essas experiências podem sofrer, atribuindo total autonomia ao indivíduo, em contraposição à organização onde o seu trabalho é desempenhado.

* * *

As formulações teóricas deste estudo diz respeito à algumas tentativas direcionadas no sentido de buscar melhor compreensão sobre o tema **satisfação no trabalho**. Desse modo, procurou-se levantar dentro das abordagens clássicas, os principais impactos dos fatores convencionalmente, identificados como relevantes para o esclarecimento do tema.

Contudo, o assunto não se esgota neste estudo. Daí, nossa proposta de apresentá-lo como uma fonte de consulta para futuras pesquisas.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- ACKOFF, L.R. - *"Planejamento em pesquisa social"*
São Paulo, EDUSP, 1975
- ADAMS, S.J. - "Toward an understanding of inequity"
Journal of Abnormal and Social Psychology, p.22-36, 1936
- ADIZES, I. - *Como resolver as crises de antigierência*
Rio de Janeiro, Biblioteca de Administração de Negócios,
1987
- ALLPORT, W.G. - *"Pattern and growth in personality"*
New York, Holt Rinerhart and Winston, 1961
- ALUTTO, J.A. & ACITO, F. - "Decisional participation an sources
of job satisfaction: A study of manufacturing personal",
Academy of Management Journal, 17, p.160-167, 1974
- ALVESSON, Mats - *"Organizational theory and technocratic
consciousness-Rationality ideology and quality or work"*
Berlim, New York, Walter de Gryter, 1987
- ARGYRIS, C. - *"Personality and organization"*
Harper and Brothers, 1957
- BECKER, H.S. - "Notes on the concept of commint"
American Journal of Sociology, p.32-40, 1960
- BECKER, H.S. & CARPER, J. - "The elements of identification
with an occupation" - *American Sociological Review*,
p.314-343, 1960
- BERGAMINI, C.W. - *Desenvolvimento de recursos humanos*
São Paulo, Atlas, 1980
- BERGAMINI, C.W. - *Motivação*
São Paulo, Atlas, 1986
- BERGAMINI, C.W. - Quando a motivação dá dinheiro
Jornal o Estado de São Paulo, Administração de Negócios
nov/89
- BEER, M. - *"Leadership, employee needs and motivation"*
Ohio State University Bureau of Business Research, 1966
- BETZ, E.L. - "Need-reinforcer correspondence as a predictor
of job satisfaction" - *Personnel and Guidance Journal*
p.878-883, 1960.
- BEYNON, H. & BLACKBURN, R.M. - *"Perceptions of work: variations
within factory"*, Cambridge University Press, 1972

- BLAI, B. Jr. - "An occupational study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Experimental Education*, v.32, p.383-388, 1964
- BLOOD, M.R. & HULLIN, C.L. - "Alienation, environmental, characteristics and worker responses" - *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., v.51, p.284-291, 1967
- BLUM, M.I. & NAYLOR, J.C - *Psicologia industrial: sus fundamentos teóricos y sociales* - Mexico, Trillas, 1976
- BRAYFIELD, H.A. & CROCKETT, H.V. - "Employee attitudes and employee performance", *Psychological Bulletin*, v.52, 1955
- BRAYFIELD, H.A. & ROTHE, F.H. - "An index of job satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, v.35, no.5, p.307-311, 1951
- BRIEF, A.P., ROSE, G.L. & ALDAG, R.J. - "Sex differences in preferences for job attitudes revisited", *Journal of Applied Psychology*, v.62, p.645-656, 1977
- CARPENTER, H.H. - "Formal organizational structural factors and perceived job satisfaction of classroom teachers", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.16, p.460-465 1971
- CARREL, M.R. & ELBERT, N.F. - "Some personal and organizational determinants of job satisfaction of postal clerks", *Academy of Management Journal*, v.16, p.53-66, 1974
- CARVALHO, M.I. - *Introdução a psicologia das relações humanas* Rio de Janeiro, ED.FGV, 1986
- CASTRO, M.C. - *A prática da pesquisa* São Paulo, McGraw Hill, 1977
- CODA, R. - *Satisfação no trabalho e políticas de RH para executivos*, Tese de doutorado, USP/FEA, 1986
- DAVIES, D.R. & SHACKLETON, V.J. - *Psicologia e trabalho* Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977
- DICIONÁRIO CRÍTICO DE PSICANÁLISE - Charles Rycroft
- DICIONARIO DE PSICOLOGIA - Fondo de cultura Econo, Mexico, 1948
- DICIONARIO DE SOCIOLOGIA - Editora Globo, Rio de Janeiro, 1961
- DICIONARIO ENCICLOPEDICO DE LA PSIQUE - Dr.L.C.Béla Szekely, Buenos Aires, 1950

- DIMARCO, N. - "Life style, work group structure compatibility and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, v.18 p.313-322, 1975
- DUNNETTE, D.M. - "Role of financial consensation in industrial motivation", *Psychology Bulletin*, p.94-143, 1976
- FRIENDLANDER, F. & MARGUILES, N. - "Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction", *Personnel Psychology*, p.171-183, 1969
- FUNDAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO/FUNDAP - Perfil da administração pública paulista, 4a.ed., 1986
- FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS/SEADE - Relação de nomes, endereços e cargos do governo do estado de SP, São Paulo, 11a.ed., 1987
- GAVIN, F.J. & EWEN, B.R. - "Racial differences in job attitudes and performance: some theoretical considerations and empirical findings", *Personnel Psychology*, v.27, p.455-464 1974
- GEORGOPOULOS, S.B. - "Approach of the theory path goal for a productivity", *Journal of Applied Psychology*, v.41, p.345-363, 1957
- GHISELLI, E.E. - "The efficacy of advancement on the basis on merit in relation structural properties of the organization", *Organizational Behavior and Human Performance*, v.4, p.402-413, 1969
- GHISELLI, E.E. & JOHNSON, D. - "Need satisfaction, managerial success and organizational structure", *Personnel Psychology*, v.23, p.569-576, 1970
- GIBSON, L. et alii - *Organizações: comportamento, estrutura processos*, São Paulo, Atlas, 1981
- GOLDTHORPE, J.H. - "Attitudes and behavior of car assembly workers: A deviant case and a theoretical critique", In *British Journal of Sociology*, London, p.227-244, 1966
- GREENBERG, E. - "The consequences of worker participation: a clarification of the theoretical literature", E.U.A., *Social Science Quarterly*, 1975
- GURIN, G. et alii - *Americans view their mental health* New York, Basic Books, 1960
- HACKMAN, R.J. - "The job diagnostic survey", *Technical Report*, no.4, Department of Administrative Sciences, Yale University, p.1-9, May/74

- HALL, D.T. et alii - "Personal factors in organizational identification", *Administrative Sciences Quarterly*, p.176-190, 1970
- HEBDEN, J.E. - "Patterns of work identification", *Sociology of work and Occupations*, p.107-132, 1975
- HERMAN, J.B. & HULIN, C.L. - "Studing organizational attitudes from individual and organizational frames of reference" *Organizational Behavior and Human Performance*, p.84-108, 1972
- HERMAN, J.B. & alii - "Organizational structure, demographic characteristics and employees responses", *Organizational Behavior and Human Performance*, p.206-232, 1975
- HERZBERG, F. et alii - "Institutional change, career mobility and job satisfaction", *Administrative Sciences Quarterly*, p.318-327
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN - *"The motivation to work"* New York, John Willey & Sons, 1959
- HERZBERG, F. - *"Work and nature of man"* Cleveland, Word Publishing, 1966
- HERZBERG, F., PETERSON, R.O. & CAPWELL, D.J. - *"Attitudes in the Job: Review of research and opinion"*, Pittsburgh: Psychology, Services of Pittsburgh, 1957
- HESKETT, L.J. & COSTA, M.P.T. - Construção de um instrumento para a medida de satisfação no trabalho, *Revista de Administração de Empresas*, R.de Janeiro, v.20, p.59-68, 1968
- HEWITT, D. & PARFIT, J. - "A note on working morale and size of group", *Occupational Psychology*, p.38-42, 1963
- HUIZANGA, G. - *"Maslow's need hierarchy in the work situation"* Groninger, Wolters, 1970
- HULIN, C.L. & BLOOD, M.R. - "Job enlargement, individual differences, and worker responses", *Psychological Bulletin* p.41-55, 1968
- HULIN, C.L. & SMITH, P.C. - "A linear model of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, v.4, p.209-216, 1965
- IVANCEVICH, J.M. - "Effects of goal setting on performance and job satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, v.61, p.603-612, 1976
- IVANCEVICH, J.M. & DONNELLY, J.H. - "Relational of organizational structure to job satisfaction, anxiety stress and performance" *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.20, p.272-290, 1975

- JONHSON, A.D. & GHISELLI, E.E. - "Need satisfaction, managerial success and organizational structure", *Personnel Psychology*, v.23, p.569-577, 1970
- KAFKA, W.V. - "A new look of motivation for productivity improvement", *Supervisory management*, p.19-24, 1986
- KARPIK, L. - "Expectations and satisfaction in work" *Human Relations*, v.21, p.327-350, 1968
- KATZELL, R.A. - "*Changing attitudes toward work*"
New York, Clark Kerr and Jerome M. Rosow, 1979
- KATZELL, R.A. - "Personal values, job satisfaction and job behavior", H. Borow (org) *Man in a world at work*.
Houghton Mifflin Co., Boston, 1964
- KOHN, M.L. & SHOOLER, C. - Occupational experience and psychological functioning: An assement of reciprocal effects", *American Sociological Review*, p.97-118, 1973
- KORNHAUSER, A. & SHARP, A. - "Attitudes of the employees - a suggestion for a study", *Personnel Journal*, v.10, p.393-401, 1972
- LAWLER, E.E. - "*Pay and organizational effectiveness: A psychological view*", New York, McGraw Hill, p.227-228 1971
- LAWLER, E.E. - "Job design and employee motivation" *Personnel Psychology*, v.22, p.496-519, 1959
- LAWLER, E.E. & HALL, D.T. - "Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation" *Journal of Applied Psychology*, p.305-312, 1970
- LEE, R. & WILBUR, R.E. - "Age, education, job tenure, salary job characteristics and job satisfaction: A multivariate analysis", *Human Relations*, v.38, p.781-791, 1985
- LEVIN, J. - "*Estatística aplicada a ciências humanas*"
São Paulo, Ed. Harper & Row do Brasil, 1978
- LIKERT, R. - "*New patterns of management*"
New York, McGraw Hill, 1961
- LOCKE, E.A. - "*The nature and causes of job satisfaction*"
In handbook of industrial and organizational psychology,
Rand McNally College Publishing Co. Marvin D. Dunnette
Editor, p.1297-1349, 1976

- LOCKE, E.A. - "What is job satisfaction?"
Organizational Behavior and Human Performance, v.4,
 p.309-336, 1969
- LOPES, M.V.T. - *Motivação no trabalho*
 Rio de Janeiro, Ed.Fundação Getúlio Vargas, 1980
- MARINHO, C.S. Maria - "The effects of organizational variables
 process and personal characteristics on job
 satisfaction", tese de Ph.D., depto. de sociologia da
 Universidade de Wisconsin, Madison, Wisconsin, USA, 1984
- MASLOW, H.A. - "A theory of human motivation"
Psychological Review, p.370-396, 1961
- MAULE, M.G. - "Work : pleasure or penance"
Occupational Psychology, p.232-241, 1966
- MAYO, Elton - "The human problems of an industrial
 organizations", Harvard University Press, Boston, 1933
- MAYO, Elton - "The social problems of an industrial
 organizations", Harvard University Press, Boston, 1945
- MAYO, Elton - "The political problems of an industrial
 organizations", Harvard University Press, Boston, 1947
- MILUTINOVICH, J.S. - "Black-white difference in job
 satisfaction group cohesiveness and leadership style",
Human Relations, p.1079-1087, 1977
- MORSE, N. - "Satisfaction in the white collar job"
 Ann Arbor, Survey Research Center, Institute for social
 research, the University of Michigan, 1953
- MORTINER, J.T. - "Changing attitudes toward work"
 New York, Work in American Institute, 1976
- NEWMAN, J.E. - "Understanding the organizational structure-job
 environment", *Organizational Behavior and Human
 Performance*, p.231-248, 1975
- ODIORNE, G.S. - "Some effects of poor equipment maintenance on
 morale", *Personnel Psychology*, p.195-200, 1975
- OLESEN, V.L. & KATSURANIS, F. - "Urban nomads: women in
 temporary clerical services", In Women working: theories
 and facts in perspective, editado por Ann H. Stromberg and
 Shirley Harkess, p.316-338, Palo Alto, Ca., Mayfield, 1978
- O'REILLY, C.A. III & KARLENE, H.R. - "Individual differences in
 personality, position in the organization and job
 satisfaction", *Organizational Behavior and Human
 Performance*, p.144-150, 1975

- PARNES, H. et alii - *"Career thresholds: A longitudinal study of the educational and labor market experience of male youth"*, Washington, U.S. government printing office, 1971
- PASQUALLI, L. et alii - Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade na tarefa: um modo explicativo - *Revista de Administração de Empresas*, v.21, p.53-57, 1981
- PATCHEN, M. - *"Participation, achievement and involvement on the job"*, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970
- PERROW, C. - *"Complex organizations: A critical essay"* Glenview, v.3, Scott Foresman and Co., p.100-111, 1979
- PORTER, L.W. - "A study of perceived job satisfaction in bottom and middle management jobs", *Journal of Applied Psychology*, 45, p.1-10, 1961
- PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. - "Properties of organizational structure in relation to job attitudes to and job behavior", *Psychology Bulletin*, v.7, p.23-51, 1965
- PORTER, L.W. & LAWLER, E.E. - *"Managerial attitudes and performance"*, Homewood III, Richard D. Irwin, 1968
- QUINN, R.P. et alii - *"Job satisfaction: Is there a trend?"* Manpower research monograph no.30, U.S. Department of labor - Washington, D.C. Manpower Administration, 1974
- QUINN, R.P. et STAINES, G.L. - *"The 1977 quality of employment survey"*, Institute for social research, Ann Arbor, Michigan 1978
- SALEH, S.D. & LALLJEE, M. - "Sex and job orientation" *Personnel Psychology*, v.22, p.465-471, 1969
- SAUSER, J.W. & YORK, M.C. - "Sex differences in job satisfaction a re-examination", *Personnel Psychology*, 31, p.537-547, 1978
- SCHNEIDER, P.C. et alii - "Three studies of need satisfaction in organizations", *Administrative Science Quarterly*, v.12, no.73, p.489-505, 1972
- SCHRADER, A. - *Introdução a pesquisa social empírica* Rio Grde. do Sul, Ed. Universidade Federal RS, 1974
- SCHULER, R.S. - "Sex organizational level, and outcome importance: where the difference are", *Personnel Psychology*, v.28, p.365-375, 1975
- SEASHORE, S.E. & TABER, T.D. - "Job satisfaction indicators and their correlates", *American Behavioral Scientist* p.333-348, 1976

- SECRETARIA DAS EMPRESAS ESTATAIS, SEST- *Cadastro das empresas estatais*, manual edit. pela FUNDAP, V.1, P.91, S. Paulo, 1985
- SELLTIZ, W. & COOK - *Métodos de pesquisa nas relações sociais* São Paulo, E.P.V., vs. I, II, III, 2a. ed., 1987
- SEYBOLT, J.W. - "Work satisfaction as a function of the person environment interaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, p.66-75, 1976
- SHAW, M.E. & ROTHSCHILD, G.H. - "Some effects of prolonged experience in communication nets", *Journal of Applied Psychology*, p.281-286, 1966
- SHWAB, D. & CUMMINGS, L. - "Theories of performance and satisfaction: a review readings in organizational behavior and human performance", Scoot W. and Cummings, L. (Eds), Homewood, v. III Irwin, 1973
- SHEPARD, J.M. - "Specialization, autonomy and job satisfaction *Industrial Relations*, p.274-281, 1973
- SIEGEL, A.L. & RUH, R.A. - "Job involvement, participation in decision making, personal, background, and job behavior" *Organizational Behavior and Human Performance*, p.318-327, 1973
- SIEGEL, S. - *Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento*, São Paulo, McGraw Hill, 1975
- SILVERMAN, D. - "The theory of organizations" London, Haneman, 1970
- SIMONDS, R.H. & ORIFE, J.W. - "Worker behavior versus enrichment theory", *Administrative Science Quarterly*, p.606-612, 1975
- SMITH, C.F. & CRANNY, J.C. - "Psychology of men at work" *Annual Review of Psychology*, v.19, 1968
- SMITH, C.F. et alii - "The measurement of satisfaction in work and retirement", Rand McNally, Chicago, 1964
- SPECTOR, A.T. et alii - "Supervisory characteristics and attitudes of subordinates", *Personnel Psychology*, p.301-316, 1960
- SPINA, S. - *Normas gerais para os trabalhos de grau* São Paulo, Ed. Ática, 1984
- STONE, E.F. - "The moderating effect of work-related values on the job scope-job satisfaction relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, p.147-167 1976

- STRAUSS, G. - *"Is there blue-collar revolt against work"*
In work and the quality of life, Ed. James O'Toole,
Cambridge, MIT Press, p.4069, 1960
- STRAUSS, G. - *"Workers: Attitudes and adjustments"*
In the worker and the job: Coping with change, Ed. Jerome
M. Rosow, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p.73-98, 1974
- TALLACHI, S. - "Organizational size, industrial attitudes and
behavior: an empirical study", *Administrative Science
Quarterly*, Ithaca, v.5, p.390-470, 1960
- TANNENBAUM, A.S. - *Psicologia social da organização no
trabalho*, São Paulo, Atlas, 1973
- TANNENBAUM, A.S. et alii - *"Hierarchy in organizations"*
Jossey-Bass, San Francisco, 1974
- TURNER, A.N. & LAWRENCE, P.R. - *"Industrial jobs and the worker"*
Boston, Harvard University Graduate School of Business
Administration, 1975
- VOCABULARIO TECNICO Y CRITICO DE LA FILOSOFIA - Libreria El
Ateneo, 1967
- VOYDANOFF, P. - "The relationship between perceived job
characteristics and job satisfaction among occupational
status groups", *Sociology of work and occupations*,
p.179-192, 1978
- VROOM, H.V. - *"Work and motivation"*
New York, Wiley and Sons, 1964
- VROOM, H.V. - *"Motivation and management"*
N. York, American Foundation for management research, 1965
- WEIL, P.L. - *Liderança, tensões e evolução*
Belo Horizonte, Itatiaia, 1972
- WESCHLER, I.R. et alii - "Job satisfaction, productivity and
morale: a case study", *Occupational Psychology*, p.1-14,
1962
- WOFFORD, J.C. - *"Organizational behavior - Foundation for:
Organizational effectiveness"* - Kent Publishing Co.,
p.90-98, 1982
- WORTHY, J.C. - "Organizational structure and employee morale"
American Sociological Review, Manasha, v.15, p.169-179, 1970
- YANKELOVICH, D. - *"Work, values and the new breed"*
New York, Ed. Clark Kerr and Jerome M. Rosow, 1979