



ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Profissões e Organizações

TÍTULO DA COMUNICAÇÃO: “Um olhar sobre a satisfação com o trabalho... estudo de caso”

COSTA, Filipa Alves
Doutor em Farmácia
ISCTE
alvesdacosta.f@gmail.com

SANTOS, Susana Correia
Licenciada em Psicologia
ISCTE
susana.santos@iscte.pt

PASSOS, Ana
Doutor em Psicologia Social e das Organizações
ISCTE
ana.passos@iscte.pt

CAETANO, António
Doutor em Psicologia Social e Organizacional
ISCTE
antonio.caetano@iscte.pt

Resumo

A influência da dimensão temporal sobre os aspectos micro e macro que influenciam a satisfação organizacional não está totalmente esclarecida, tornando-se relevante avaliar o efeito do tempo sobre os determinantes da satisfação com o trabalho. Averiguou-se a satisfação com o trabalho dos colaboradores de uma organização em 2 momentos distanciados 10 anos, constatando-se um aumento significativo nas médias de 3.2 para 4.6. Em ambos os momentos, apenas duas variáveis tiveram capacidade preditiva, sendo em 1996 o “feedback” e os “valores de orientação colectivista”, e em 2007 a “autonomia” e “a justiça distributiva”. É de ressaltar que esta inversão no padrão explicativo contribuiu para que o modelo de regressão desenvolvido duplicasse a sua capacidade preditiva, que passou de 12% para 32%. Verificou-se ainda que no tempo 2 os valores do trabalho de orientação colectivista inverteram o seu sinal, passaram a tender para zero e perderam a significância, indicando estes dados que a mudança organizacional vivida ao longo desta década poderá ter estado intimamente associada com a institucionalização da meritocracia.

Palavras-chave: satisfação com o trabalho; justiça percebida; características do trabalho; valores do trabalho





1) Introdução

A satisfação com o trabalho exprime “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação que uma pessoa faz da sua experiência no cargo que desempenha” (Locke, 1976, p. 1300) e constitui uma das variáveis que tem merecido maior atenção na investigação organizacional, na medida em que se pressupõe que está relacionada com o desempenho profissional e com outros comportamentos dos colaboradores de uma organização (Bowling, 2007).

A exemplo de outros estudos empíricos, a presente pesquisa procura averiguar a associação entre esses tipos de variáveis e a satisfação com o trabalho mas tendo em atenção a dimensão temporal a qual tem estado praticamente ausente na grande maioria das pesquisas sobre este tópico (Bowling, 2005). Especificamente, pretende-se analisar em que medida numa mesma organização se mantêm os padrões de associação de algumas variáveis organizacionais e disposicionais com a satisfação com o trabalho para o que se comparam os resultados obtidos num determinado momento com os resultados obtidos cerca de dez anos depois. Para averiguar a persistência desses padrões de associação consideraram-se algumas das variáveis cuja influência na satisfação com o trabalho tem recebido maior suporte na literatura, como sejam as características centrais do trabalho, a justiça organizacional percebida, e os valores de orientação colectivista. Assim, numa abordagem de estudo de caso pretende-se analisar em que medida essas variáveis contribuem para prever a satisfação com o trabalho, em dois momentos temporais numa mesma organização, em cujo intervalo esta renovou o seu dispositivo organizativo e práticas de gestão.

Dadas as lacunas observadas na literatura analisada, no presente estudo considerou-se particularmente relevante explorar a relação dos valores do trabalho com a satisfação, bem como a forma como esta relação se mantêm ou altera quando se analisa a mesma organização em dois momentos diferentes da sua evolução.

2) Material e métodos

2.1) Caracterização organizacional

A organização estudada é de capital público, dotada de autonomia administrativa e financeira, e tem como missão prestar serviços ao público em geral. Com o objectivo de melhorar a qualidade da prestação de serviço, na última década, esta organização reestruturou os seus serviços modernizando e diminuindo a sua estrutura e concretizou alterações relevantes nas práticas de gestão, nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos e na cultura de relação com os utentes no sentido de aumentar a sua eficiência de custos e a eficácia organizacional, nomeadamente através de dispositivos para melhorar a integração das actividades dos seus colaboradores.

2.2) Participantes

Porque se trata de um estudo realizado em dois momentos temporais são descritas duas amostras. No tempo 1, a amostra incluiu 118 indivíduos que responderam a um inquérito estruturado e no tempo 2 incluiu 99 indivíduos.

2.3) Operacionalização das medidas

Foram consideradas neste estudo como variáveis predictoras as características do trabalho, a justiça organizacional percebida e os valores do trabalho. A variável “características do trabalho” foi



operacionalizada através da dimensão de *autonomia* (e.g. “a minha função permite-me liberdade e independência na organização das minhas actividades”) e de *feedback* da chefia (e.g. “os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho”) com base no modelo desenvolvido por Hackman e Oldham (1980), utilizando-se dois indicadores para cada dimensão. Os participantes indicaram numa escala de 5 pontos (1=não corresponde nada; 5=corresponde muitíssimo) em que medida cada uma das questões descrevia adequadamente o seu trabalho.

No que diz respeito à justiça organizacional percebida, considerou-se a dimensão de “justiça distributiva”, a qual foi operacionalizada, com base na literatura empírica, através de quatro indicadores (Tyler, 1994; Caetano e Vala, 1999; Passos e Caetano, 2000), sendo a sua consistência interna elevada (α Cronbach = 0,81). Os participantes responderam numa escala de 5 pontos (1=discordo completamente; 5=concordo completamente).

A variável valores do trabalho foi operacionalizada através da dimensão colectivismo/individualismo com base na literatura (Moorman e Blakely, 1995; Wagner, 1995). Utilizaram-se quatro indicadores, computados para que quanto mais elevada a cotação obtida, maior a orientação para o individualismo [escala de resposta de 5 níveis (1=discordo completamente; 5=concordo completamente)]. Exemplos de indicadores: “se eu quiser algo bem feito, tenho de ser eu próprio a fazê-lo” e “se puder escolher, eu prefiro fazer o meu trabalho sozinho a fazê-lo com outras pessoas”. A consistência interna desta variável foi igualmente elevada (α Cronbach=0,80).

A satisfação com o trabalho foi considerada a variável critério em estudo. A satisfação com o trabalho foi operacionalizada através de um único indicador geral (Caetano e Vala, 1999; Wanous e Reichers, 1997). Os participantes indicaram numa escala de cinco pontos em que medida estavam satisfeitos com todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na organização considerada (1=nada satisfeito; 5=muitíssimo satisfeito). As diferentes facetes da satisfação foram igualmente avaliadas, mas no âmbito deste estudo serviram apenas para efeitos de validação da variável critério. Assim, e visto poder ser questionada a fiabilidade de um único item para avaliação da satisfação com o trabalho, avaliou-se a correlação entre este e as três facetes da satisfação, incluídas no mesmo questionário. Depois de verificada a normalidade de todos os itens que avaliam a satisfação (K-S $p < 0,05$), os coeficientes de Pearson encontrados variaram entre 0,47 e 0,51, todos eles estatisticamente significativos, reforçando a convicção que a utilização de um único item para avaliar a satisfação com o trabalho oferece elevada credibilidade aos resultados.

2.4) Procedimentos de análise

As variáveis de interesse para estudo foram comparadas entre o tempo 1 (1996) e o tempo 2 (2007), recorrendo ao teste t-student para amostras independentes, para avaliar a sua evolução. Todas as dimensões hipotetizadas como variáveis preditoras da satisfação com o trabalho foram avaliadas de forma independente em ambos os momentos em análise, bem como conjuntamente numa única base, no que respeita à sua consistência interna.

Em ambos os momentos aplicaram-se modelos de regressão hierárquica para prever a satisfação geral com o trabalho. No primeiro bloco foram colocadas as variáveis referentes às características centrais do trabalho, no segundo as variáveis que medem a justiça organizacional percebida, no terceiro as variáveis que permitem avaliar os valores do trabalho de orientação colectivista ou individualista.

3) Resultados

A comparação entre os valores médios da satisfação com o trabalho nos dois anos em análise permitiu identificar um aumento estatisticamente significativo entre 1996 (média=3,15) e 2007 (média=4,06) ($p < 0,05$).



Depois de analisada a evolução da satisfação com o trabalho entre 1996 e 2007, compararam-se as médias observadas nos dois momentos para todas as outras variáveis preditoras a incluir no modelo, ou seja, as dimensões das características centrais do trabalho, a justiça organizacional percebida (distributiva, procedimental e interaccional) e os valores de orientação individualista-colectivista. A análise dos resultados permitiu identificar diferenças estatisticamente significativas para a *justiça distributiva* e a *variedade* ($p < 0,05$), ambas no mesmo sentido que a satisfação, ou seja, verificou-se um incremento no valor obtido para estas variáveis. Nas restantes variáveis não se observaram diferenças significativas (tabela 1).

	1996		2007	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Satisfação	3,15	1,24	4,60	1,16
Autonomia	3,10	0,98	2,91	1,01
Variedade	2,62	0,58	3,73	0,92
Significado	3,82	0,97	3,60	0,94
Feedback	2,44	1,09	2,46	0,94
J Distributiva	1,92	0,91	2,45	0,98
J Interaccional	3,66	0,81	3,73	0,79
J Procedimental	3,21	0,85	3,24	0,81
Valores do trabalho	2,35	0,79	2,34	0,67

Tabela 1: Cotações obtidas para cada variável nos dois momentos em análise

Com o propósito de identificar as variáveis, e respectivas relações, que contribuem para prever a satisfação com o trabalho utilizou-se um modelo de regressão linear múltipla. A primeira etapa da análise consistiu na avaliação dos coeficientes de correlação entre todas as variáveis hipotetizadas como possíveis preditoras da satisfação com o trabalho. A segunda etapa consistiu na análise do efeito das variáveis preditoras sobre a variável critério. Assim, procedeu-se a uma análise hierárquica, considerando todas as dimensões das características centrais do trabalho num primeiro bloco, sendo o segundo bloco composto pelas três dimensões de justiça percebida, e o terceiro pelos valores do trabalho. Este modelo foi utilizado para os dois momentos em análise separadamente, comparando-se posteriormente os resultados. Os resultados dos modelos de regressão testados para os dois momentos em análise apresentam-se na tabela 2, sendo as diferenças entre os modelos analisadas de seguida com maior detalhe.



	1996		2007	
	β stand	p	β stand	p
Bloco 1				
Autonomia	0,14	0,18	0,25	0,03*
Variedade	-0,01	0,93	0,08	0,44
Feedback das chefias	0,25	0,02*	0,234	0,03*
Significado	0,08	0,40	-0,09	0,42
R ²	0,12	0,01	0,17	0,00
Bloco 2				
Autonomia	0,12	0,28	0,21	0,04*
Variedade	-0,04	0,74	0,09	0,32
Feedback das chefias	0,20	0,09	-0,06	0,58
Significado	0,09	0,36	-0,05	0,63
Justiça Distributiva	0,12	0,23	0,40	0,00*
Justiça Procedimental	-0,04	0,76	0,18	0,17
Justiça interaccional	0,14	0,26	0,06	0,65
ΔR^2	0,03	0,37	0,21	0,00
Bloco 3				
Autonomia	0,16	0,13	0,21	0,04*
Variedade	-0,01	0,91	0,09	0,32
Feedback das chefias	0,25	0,04*	-0,06	0,58
Significado	0,09	0,38	-0,05	0,63
Justiça Distributiva	0,17	0,10	0,40	0,00*
Justiça Procedimental	0,07	0,58	0,18	0,18
Justiça interaccional	-0,06	0,65	0,06	0,66
Valores do trabalho	-0,22*	0,03*	0,00	0,96
ΔR^2	0,04	0,03	0,00	0,96
R ² ajust	0,12		0,32	

*p<0,05

Tabela 2: Modelo para previsão da Satisfação com o trabalho em 1996 e 2007

Verifica-se que para os dados referentes ao primeiro momento em análise (1996), o *feedback* é a característica central do trabalho com maior influência na satisfação com o trabalho. Na realidade, a influência desta variável é tão grande que se salienta desde que se considera apenas o primeiro bloco ($\beta=0,25$) e mantém-se ao longo das alterações na equação de regressão resultantes da introdução de dois blocos adicionais ($\beta=0,25$). Para este ano, o *feedback* é não só a mais importante, como a única característica central do trabalho significativamente associada à satisfação com o trabalho ($p<0,05$).

Neste primeiro tempo, verificou-se que a justiça organizacional percebida não contribuiu para a satisfação com o trabalho, tendo as três dimensões da justiça um peso consideravelmente baixo e não significativo.



Por sua vez, os valores do trabalho surgem significativamente associados à satisfação com o trabalho, no sentido em que quanto maior a orientação colectivista maior a satisfação ($\beta = -0,22$).

Assim, em 1996 as variáveis com capacidade preditiva da satisfação com o trabalho foram o *feedback* e os valores de orientação colectivista, sendo estas duas variáveis responsáveis por explicar cerca de 12% da variância observada na satisfação com o trabalho.

No segundo tempo em análise (2007), verifica-se um padrão totalmente distinto, em que das características centrais do trabalho, apenas a *autonomia* está associada de forma significativa à satisfação com o trabalho ($\beta = 0,21$).

De forma similar, as dimensões da justiça organizacional percebida têm uma relevância diferente, salientando-se a forte associação entre a justiça distributiva e a satisfação com o trabalho ($\beta = 0,40$).

No que diz respeito aos valores do trabalho, observa-se uma alteração da sua relevância para a explicação da satisfação com o trabalho. Enquanto cerca de dez anos antes o seu coeficiente era de $-0,22$, agora passou para $0,00$, logo, não significativo.

Assim, em 2007, identificaram-se igualmente duas variáveis com capacidade preditiva da satisfação com o trabalho, mas distintas do primeiro tempo: a autonomia e a justiça distributiva. Este modelo explica 32% da variância da satisfação com o trabalho.

4) Discussão

Este estudo de caso tinha como principal objectivo averiguar a eventual evolução dos preditores da satisfação com o trabalho numa organização que concretizou um conjunto de mudanças culturais e organizativas no espaço de pouco mais de uma década (1996-2007).

O modelo desenvolvido para os dados recolhidos em 1996 indica que os indivíduos com uma percepção positiva do *feedback* da chefia e os indivíduos cujos valores do trabalho têm uma orientação *colectivista* têm maior probabilidade de estar mais satisfeitos com o trabalho. Por outro lado, em 2007, os indivíduos com uma percepção de *justiça distributiva* mais elevada e os que têm maior autonomia no trabalho tendem a estar mais satisfeitos.

O aumento do peso da justiça distributiva exprime de algum modo as mudanças realizadas no modelo de gestão da organização o qual introduziu práticas de meritocracia na gestão dos recursos humanos. Estas práticas são consistentes com a realidade vivida em Portugal naquele período, em que a meritocracia passa a ter maior ênfase, fazendo emergir a ideia de que o mérito individual no desempenho deve constituir um critério importante a considerar nas políticas de recompensas.

Verifica-se ainda uma alteração na relação entre a orientação dos valores do trabalho e a satisfação com o trabalho: enquanto em 1996 a orientação colectivista dos colaboradores acompanhava o seu nível de satisfação com o trabalho, já em 2007 esta relação deixa de ser significativa, situando-se o coeficiente em torno de zero. Esta diminuição da associação entre os valores do trabalho e a satisfação com o trabalho poderá dever-se às mudanças entretanto ocorridas no contexto externo da organização, nomeadamente, ao nível político, económico e social. Embora a diminuição da orientação colectivista não revele por si só uma emergência dos valores individualistas, convém ter em consideração que a saliência da justiça distributiva de algum modo contém em si própria uma orientação meritocrática de carácter individualista.

Resumindo, este estudo de caso permitiu identificar mudanças relevantes nos preditores da satisfação com o trabalho na organização em análise e será interessante averiguar em futuros estudos se esses resultados exprimem tendências mais gerais de alteração das variáveis associadas à satisfação com o trabalho no quadro das mudanças organizacionais registadas em Portugal. O estudo sugere igualmente que o debate



metodológico em torno dos estudos divergentes pode beneficiar muito quer de medidas separadas no tempo quer de uma contextualização aferida à estrutura organizacional em que essa satisfação se produz.

5) Referências

- BOWLING, N.A., HENDRICKS, E.A., WAGNER, S.H. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, vol.71, pp.167–185.
- BOWLING, N.A., BEEHR, T.A., WAGNER, S.H., LIBKUMAN, T.M. (2005). Adaptation-Level Theory, Opponent Process Theory, and Dispositions: An Integrated Approach to the Stability of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol.90, no.6, pp.1044-1053.
- CAETANO, A. e VALA, J. (1999). “Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação com o trabalho e as opções comportamentais”, *Psicologia*, XIII, nº1-2, pp. 75-84.
- HACKMAN, J.R. e OLDHAM, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, Addison-Wesley
- LOCKE, E.A. (1976). *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp1300. Cincinnati, Rand McNally College
- MOORMAN, R.H. and BLAKELY, G.L. (1995) “Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behaviour”, *Journal of Organizational Behavior*, nº 16, pp. 127-142
- PASSOS, A., e CAETANO, A. (2000). “Comportamento de cidadania organizacional: Factores determinantes”, *Psychologica*, nº 23, pp. 71-93.
- TYLER, T.R. (1994). “Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nº 67, pp. 850-863.
- WAGNER J.A. (1995) “Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups”, *Academy of Managed Journal*, nº 38, pp. 152-172
- WANOUS, J.P., REICHERS, A.E. (1997) “Overall Job Satisfaction: how good are single-item measures?”, *Journal of Applied Psychology*, nº 82, pp. 247-252