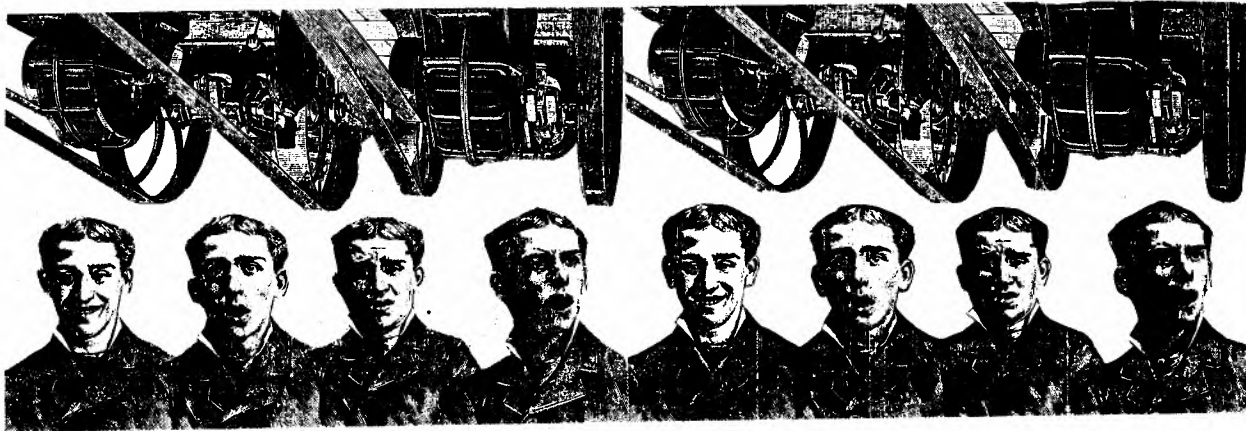


ABORDAGENS TEÓRICAS À SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM BALANÇO CRÍTICO



• MARIA DE SALETE CORRÊA MARINHO

Professora Adjunta do Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Pernambuco. Doutora em Sociologia pela Universidade de Wisconsin, Madison (EUA).

■ Este artigo constitui uma versão, com ligeiras modificações, dos capítulos 1 a 5 da Dissertação de Doutorado apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Wisconsin, em Madison, nos Estados Unidos, em 1984.

INTRODUÇÃO

Várias tentativas na literatura organizacional têm sido feitas no sentido de se identificarem os fatores que condicionam a satisfação no trabalho, e as explicações que têm guiado a pesquisa empírica sugerem um sem número de fatores.

A satisfação no trabalho tem sido atribuída a "causas" que variam desde aspectos da personalidade individual até os contextuais, situados no ambiente onde o indivíduo desempenha sua atividade de trabalho. Dentro dessa ampla variedade de explicações, há perspectivas específicas, cujas diferenças entre si devem ser conhecidas e avaliadas, se se deseja redirecionar o conhecimento teórico e a pesquisa sobre a satisfação no trabalho.

A intenção deste artigo é precisamente realizar um balanço crítico das teorias de satisfação que possa servir de guia ao pesquisador interessado em desenvolver um tipo de análise que venha a explicar mais adequadamente as questões fundamentais que ainda pairam sobre a temática.

ABORDAGENS TEÓRICAS

Uma das mais conhecidas abordagens teóricas à satisfação no trabalho é a de cunho puramente psicológico, e a pesquisa, nesta tradição, tem resultado do esforço de buscar a explicação da satisfação no trabalho em traços da personalidade dos trabalhadores.

De acordo com esse ponto de vista, os sentimentos de satisfação ou insatisfação que se têm em relação ao trabalho refletem desajustes da personalidade dos indivíduos. Desse modo, uma associação entre introversão, nervosismo, hostilidade, desequilíbrio emocional ou agressividade etc., na posição de variáveis independentes, e a insatisfação, como variável dependente, tem sido uma das respostas frequentemente dadas pelos pesquisadores dedicados à temática.

O argumento central é que os trabalhadores que mostram desordens psicológicas são incapazes de superar os obstáculos da situação de trabalho e, conseqüentemente, são os que se sentem insatisfeitos.

Claramente, essa perspectiva negligencia as descobertas empíricas bem estabelecidas na pesquisa social de que a natureza e as características da situação de trabalho são importantes fontes de sentimentos positivos e negativos que os indivíduos expressam sobre sua atividade de trabalho.

Uma segunda linha de pensamento tem enfatizado, por outro lado, os atributos ou características do próprio trabalho. Um pressuposto dessa abordagem é que certas condições objetivas são a base da motivação humana para o trabalho e dessas condições deriva também a satis-

fação 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 ⁽¹⁾, o estilo de liderança e de supervisão ⁽²⁾. Outros, como os de Herzberg ⁽³⁾, por exemplo, referem-se a uma teoria dual, em que atributos associados ao contexto de trabalho seriam determinantes somente da insatisfação (*dissatisfiers*) precisamente porque, ele argumenta, os fatores que parecem contribuir para a insatisfação são qualitativamente diferentes e separados daqueles que contribuem para a satisfação. Assim, entre os fatores contribuindo para a insatisfação estariam a política e a administração da empresa, a supervisão e as condições de trabalho (fatores extrínsecos). Por outro lado, a satisfação real com o trabalho somente poderia ser proporcionada às pessoas se lhes fossem permitidas responsabilidade e autonomia suficientes para crescerem intelectualmente. Nessa visão, somente aspectos intrínsecos, tais como a responsabilidade, o desafio e o reconhecimento que a atividade proporciona determinariam a satisfação que os indivíduos experimentam no seu trabalho (*satisfiers*).

Argumentando que não existe um *continuum* entre satisfação e insatisfação, mas que estes são dois conceitos distintos, Herzberg ressalta o que a Escola das Relações Humanas minimiza, isto é, o impacto do conteúdo do trabalho na satisfação do empregado. As críticas a Herzberg, apontadas em trabalho anterior da autora deste ⁽⁴⁾, mostraram a frágil fundamentação encontrada na separação dos conceitos de satisfação e insatisfação e deixaram claro que um fator na situação de trabalho tanto pode conduzir à satisfação como também à insatisfação.

Ao discutir brevemente essas duas correntes quer de pensamento, a ênfase que se quer dar não é tanto às diferenças entre ambas. A idéia, pelo contrário, é salientar o salto qualitativo que estas duas tradições – a da teoria dual de Herzberg e a das Relações Humanas – deram no sentido de situar as "causas" da satisfação no trabalho no âmbito do trabalho propriamente dito e no dos seus elementos situacionais respectivamente, deixando de ir buscar nos traços da personalidade as raízes da questão da insatisfação humana no trabalho.

Essas duas tradições marcaram, de fato, época porque, a partir daí, a teorização sobre o assunto começou a tomar novos rumos. De um lado, o interesse maior concentrava-se em investigar as características e o conteúdo da própria atividade de trabalho, tais como a especialização da tarefa ⁽⁵⁾, a autonomia ⁽⁶⁾, a repetitividade ⁽⁷⁾ etc. De

outro a atenção dos pesquisadores voltou-se para os aspectos extrínsecos do trabalho, a saber, o conflito de papéis e sua ambigüidade ⁽⁸⁾, os sistemas de pagamento ⁽⁹⁾ etc.

A contribuição que daí resultou não deve, entretanto, obscurecer o fato de que essas abordagens pioneiras exageraram o papel que os atributos do trabalho, de um lado, e o seu contexto, de outro, desempenham na satisfação, minimizando tanto os efeitos de certas características individuais do trabalhador, tais como o seu sexo e idade, seu tempo de serviço etc., como os efeitos dos arranjos hierárquicos nas relações de trabalho.

Outra perspectiva na explicação da satisfação do trabalhador é a que denominamos de estrutural. Tal posição teórica consiste em argumentar que os fatores que descrevem a configuração formal da organização são determinantes cruciais dos sentimentos afetivos que os trabalhadores experimentam em relação ao trabalho.

1. Ver MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, The MacMillan Company, 1933.

2. Ver LIKERT, Rensis. *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill, 1961.

3. Ver HERZBERG, Frederick; MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York, John Wiley & Sons, 1959.

4. Ver MARINHO, Maria de Salete Corrêa. "Satisfação no Trabalho: revisão conceitual para a análise empírica" in *Ciência e Cultura*. São Paulo, vol. 40, 1988, pp. 213-222.

5. Ver SHEPARD, John M. "Functional Specialization, Alienation and Job Satisfaction" in *Industrial and Labor Relations Review*. Ithaca, vol. 23, 1970, pp. 207-219.

6. BLAUNER, Robert. "Work Satisfaction and Industrial Trends" in ETZIONI, Amitai (org.) *A Sociological Reader in Complex Organizations*. New York, Holt Rinehart & Wiston, Inc., 2ª ed., 1961.

7. WALKER, Charles R. e GUEST, Robert H. "The Man on the Assembly Line" in *Harvard Business Review*. New York, vol. 30, 1952, pp. 71-83

8. Ver KELLER, Robert T. "Role conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values" in *Personnel Psychology*. Washington, D. C., vol. 28, 1975, pp. 57-64.

9. Ver LAWLER, III, E. E. e PORTER, Lyman W. "Predicting Managers' Pay and Their Satisfaction with Their Pay" in *Personnel Psychology*. Washington, D. C., vol. 19, 1966, pp. 363-373.

Essa linha de raciocínio pressupõe que características estruturais, tais como a forma organizacional (alongamento ou achatamento da hierarquia), o tamanho da organização, diferenças no alcance do controle etc., criam condições que fazem as estruturas organizacionais variarem, contribuindo para a satisfação ou insatisfação crescentes entre os trabalhadores.

O núcleo do argumento é que a satisfação das pessoas com seus trabalhos não pode ser divorciada da estrutura organizacional em que o trabalho é desempenhado, porque as atitudes positivas para o trabalho refletem, de certo modo, essa estrutura ⁽¹⁰⁾. Conseqüentemente, postula-se que as características estruturais de uma organização afetam a satisfação do indivíduo porque tanto mudam a natureza do trabalho como a natureza das relações interpessoais. Essa perspectiva minimiza tanto o impacto das características do trabalho como o das diferenças individuais entre os trabalhadores, na explicação da satisfação.

Uma quarta abordagem é aquela que se poderia chamar de abordagem psicocultural e sugere que a satisfação do trabalhador não é somente determinada pela natureza do trabalho e de suas condições, mas pode ser interpretada dentro de um quadro de referência em que a inter-relação das características do trabalho (intrínsecas ou extrínsecas) e diferenças individuais são tomadas em conta. Nessa abordagem, as características individuais do trabalhador refletem as orientações de valor que eles trazem para a situação de trabalho. As estratégias de pesquisa que seguem esta formulação teórica variam dependendo do que é entendido por diferenças individuais, ou seja, que diferenças individuais são identificadas para explicar a satisfação.

No sentido de organizar mais adequadamente a discussão sobre essa abordagem, tentaremos agrupar as diferenças individuais sob duas linhas de pensamento. Deve ser observado que existem diferenças, entretanto, no interior de cada uma dessas linhas teóricas; estas diferenças, porém, serão apenas esboçadas neste artigo.

Uma das formulações origina-se basicamente do reconhecimento de que os indivíduos diferem bastante com respeito aos tipos de bens que valoram ou dos quais necessitam, e também com respeito à intensidade dos desejos (ou expectativas) que têm pelas coisas que valoram. Particularmente, essa linha de raciocínio 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 determina-

da pela discrepância entre a intensidade das necessidades, desejos ou expectativas do trabalhador por recompensas e o que, de fato, o trabalhador consegue obter ⁽¹¹⁾.

Alguns teóricos tentam mesmo determinar matematicamente as maneiras pelas quais as características do trabalho e as necessidades, expectativas ou valores dos indivíduos se combinam para conjuntamente condicionar a satisfação. Ilustrações disso são o modelo multiplicativo de Vroom ⁽¹²⁾ e o modelo subtrativo de Morse ⁽¹³⁾. É duvidoso, porém, que tal nível de sofisticação metodológica tenha realmente utilidade para o desenvolvimento teórico do problema.

A segunda linha de pensamento – a aborda-

10. Para conhecer a perspectiva estrutural, consultar: WORTHY, James C. "Organizational Structure and Employee Morale" in *American Sociological Review*, Manasha, vol. 15, 1950, pp. 169-179; TALLACHI, Sergio. "Organizational Size, Individual Attitudes and Behavior: an Empirical Study" in *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 5, 1960, pp. 390-470; GHISELLI, E. E. e JOHNSON, D. A. "Need Satisfaction, Managerial Success, and Organizational Structure" in *Personnel Psychology*, Washington, D. C., vol. 23, 1970, pp. 569-576; IVANCEVICH, John M. e DONNELLY, James H. "Relation of Organizational Structure to Job Satisfaction, Anxiety Stress and Performance" in *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 20, 1975, pp. 272-280; CARPENTER, H. H. "Formal Organizational Structural Factors and Perceived Job Satisfaction of Classroom Teachers" in *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol. 16, 1971, pp. 460-465; PORTER, Lyman W. e LAWLER, III, E. E. "The Effects of Tall vs. Flat Organization Structure on Managerial Job Satisfaction" in *Personnel Psychology*, Washington, D. C., vol. 17, 1964, pp. 135-148; e outros.

11. Essa linha de raciocínio é desenvolvida por vários autores, entre os quais podem ser citados os seguintes: KATZELL, Raymond A. "Personal Values, Job Satisfaction and Job Behavior" in BOROW, H. (org.) *Man in a World at Work*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1964; PORTER, Lyman W. "A Study of Perceived Job Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs" in *Journal of Applied Psychology*, Washington, D. C., vol. 45, 1961, pp. 1-10; LOCKE, Ewin A. "What is Job Satisfaction?" in *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, vol. 4, 1969, pp. 309-336; VROOM, Victor H. *Work and Motivation*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1964; MORSE, Nancy. *Satisfaction in the White Collar Job*, Ann Arbor, Survey Research Center, Institute for Social Research, The University of Michigan, 1953; e outros.

12. VROOM, Victor H. Op. cit.

13. MORSE, Nancy. Op. cit.

gem da ação social – é uma extensão da abordagem anterior e, ao mesmo tempo, é a sua crítica. 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, entretanto, desafia, implícita ou explicitamente, a generalidade atribuída ao papel que a noção de "expectativa" tem na explicação da satisfação, argumentando que os "julgamentos de valor" e as "expectativas" em relação ao trabalho têm uma ampla gama de significados para os trabalhadores. Karpik ⁽¹⁴⁾ levanta essa questão, por exemplo, ao referir-se ao trabalho de Morse ⁽¹⁵⁾ e argumenta que postular uma relação entre a expectativa psicológica do indivíduo, sem examinar as suas orientações, sua posição social, e a situação dentro da qual ele atua não ajuda a explicar completamente a satisfação do trabalhador.

Usando dados empíricos para expandir a pesquisa de Morse ⁽¹⁶⁾, ele mostra que as relações negativas entre as expectativas de recompensas e a satisfação que resultaram daquele estudo não foram confirmadas na amostra de trabalhadores franceses que ele próprio estudou. Enquanto um alto grau de expectativas serviu como fonte de grande insatisfação para trabalhadores da cidade, não o foi para os trabalhadores rurais. Entre estes, pelo contrário, quanto mais alto o grau de expectativas, maior foi a satisfação encontrada no trabalho, a despeito dos seus reduzidos níveis de qualificação.

A explicação de Karpik para esse fato foi que o significado associado às expectativas de cada um dos dois grupos de trabalhadores – rurais e urbanos – era muito diferente de um para outro. Enquanto os trabalhadores rurais com alto grau de expectativas adotavam um quadro de referência em que o trabalho industrial significava uma oportunidade de obter um permanente contato com a tecnologia avançada e de participar dos progressos da sociedade moderna, os trabalhadores urbanos com alto grau de expectativas raciocinavam em termos de uma realidade industrial já conhecida e na qual estavam inteiramente inseridos; para esses trabalhadores, um alto nível de expectativa significava o desejo de realizar trabalhos mais interessantes e de maior qualificação.

Por causa desses 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.

A esses resultados, Silverman ⁽¹⁷⁾ deu grande atenção, considerando-os importantes evidências empíricas para o que ele chama de "quadro de referência da ação" que, aplicado à satisfação, trata de explicá-la como resultante da natureza das orientações que os trabalhadores internalizam a partir de experiências de trabalho passadas e que afetam, no interior da organização, as suas atitudes e comportamento em relação à situação de trabalho.

Essa formulação teórica também é consistente com as descobertas relatadas nos estudos de Luton por Goldthorpe ⁽¹⁸⁾ em uma planta industrial de montagem de automóveis. Ali, os trabalhadores, em geral, não pareciam insatisfeitos com o seu trabalho, ainda que estivessem se sentindo privados de recompensas intrínsecas.

Para intepretar esses resultados, Goldthorpe examinou as orientações que os trabalhadores traziam para o interior da fábrica. Após cuidadosa análise, concluiu que esses trabalhadores definiam seus empregos de uma forma predominantemente instrumental (uma orientação em direção a recompensas extrínsecas e de natureza econômico-financeira); isto é, definiam seus empregos dentro de uma orientação dirigida à obtenção de um padrão de vida em que o trabalho, como um fim em si mesmo, não conta. Apesar disso, tal orientação foi por eles considerada bastante desejável.

Assim, Goldthorpe argumentou que as orientações 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.

Uma terceira evidência, ainda dentro desse quadro de referência teórico, é o estudo piloto de

14. KARPIK, Lucien. "Expectations and Satisfaction in Work" in *Human Relations*. London, vol. 21, 1968, pp. 327-350.

15. MORSE, Nancy. Op. cit.

16. Idem, ibidem.

17. SILVERMAN, David. *The Theory of Organizations*. London, Haneman, 1970.

18. GOLDTHORPE, J. H. "Attitudes and Behavior of Car-Assembly Workers: A Deviant Case and a Theoretical Critique" in *British Journal of Sociology*, London, 1966, pp. 227-244.

Blood e Hulin⁽¹⁹⁾ sugerindo que as normas e orientações de valor advindas do ambiente mais amplo e da cultura em que o trabalhador foi socializado devem ser consideradas fatores-chave para se compreenderem a satisfação e as reações do trabalhador frente à sua situação de trabalho.

Os estudos realizados por esses pesquisadores mostraram, basicamente, que a satisfação dos trabalhadores variava em função do grau em que os mesmos se sentiam "integrados às normas de classe média". Definindo a "integração às normas de classe média" como um *continuum* em que em um dos extremos – o "integrado" – está um conjunto de normas que enfatizam o envolvimento pessoal com o trabalho, e no outro extremo – o "alienado" – está compreendido um envolvimento instrumental, ou seja, um envolvimento em que o trabalho é visto como meio para o atingimento de metas extracorporacionais ou financeiras, Blood e Hulin fizeram várias predições. 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 em comunidades que aderissem à alienação dessas normas expressariam menor satisfação com este tipo de trabalho. Além disso, enquanto o salário teria mais fortes efeitos na satisfação de trabalhadores alienados, iria ter menor efeito sobre a satisfação dos trabalhadores integrados. De fato, essas predições foram confirmadas, em sua pesquisa, para os trabalhadores semi-especializados (*blue-collar*s).

Da perspectiva "psicocultural", fica claro que os valores e as expectativas subjetivas que os indivíduos mantêm no presente são relacionados com sua experiência passada, no contexto da sociedade, ainda que esta relação tenha sido explicitamente demonstrada, apenas, pelos teóricos da ação social.

Enquanto essa é uma explicação mais completa, ela subestima a importância do ambiente estrutural do local de trabalho e de seus possíveis efeitos sobre a experiência de trabalho propriamente dita. Desse modo, ignora os constantes ajustes que essas experiências podem sofrer, atribuindo total autonomia ao indivíduo, em contraposição à organização onde o seu trabalho é desempenhado.

Assim, do que foi dito até agora, não fica nenhuma dúvida da necessidade de um modelo teórico que sirva para analisar a satisfação no trabalho, de modo a contemplar a inter-relação dos vários fatores que as perspectivas aqui examinadas identificam como determinantes da satisfação do trabalhador. A integração desses vários fatores em um único modelo, entretanto,

tem sido realmente muito rara. Como ficou entendido, grande parte dos estudos tem se limitado a explicar a satisfação no trabalho, ora examinando separadamente os processos de trabalho em seu contexto ou em seu conteúdo, ora examinando as características dos indivíduos, fatores aos quais se atribuem as "causas" das variações nos níveis de satisfação no trabalho.

EM DIREÇÃO A UM MODELO INTEGRADO

A formulação e a análise empírica de um modelo que integra vários fatores teoricamente associados à satisfação no trabalho foram tarefas que a autora deste artigo empreendeu em trabalho anterior, na tentativa de avançar em direção a uma explicação mais completa do problema⁽²⁰⁾.

Incorporando em um único modelo três conjuntos de fatores que identificou como relevantes à explicação da satisfação no trabalho⁽²¹⁾ e usando a análise de regressão múltipla, a autora chegou a resultados que reforçam a necessidade de modelos mais complexos do que os que as teorias de satisfação têm proposto. Não é possível, por exemplo, conceber a satisfação do indivíduo com o seu trabalho sem que seja levada em conta, além dos fatores convencionalmente apontados na literatura, a sua situação dentro da estrutura hierárquica da organização na qual ele exerce sua atividade.

As teorias de satisfação, entretanto, não somente têm ignorado sistematicamente o impacto dessa situação dentro da organização, como também têm deixado de avaliar possíveis interações entre os fatores convencionalmente responsáveis pela satisfação no trabalho e a posição que o indivíduo tem na estrutura hierárquica organizacional.

A análise a que nos referimos propôs-se precisamente a esclarecer esse problema, pondo em questão, assim, o pressuposto de que os fatores que determinam a satisfação no trabalho afetam

19. BLOOD, Milton R. e HULIN, Charles L. "Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses" in *Journal of Applied Psychology*, Washington, D. C., vol. 51, 1967, pp. 284-291.

20. MARINHO, Maria de Saete Corrêa. *The Effects of Organizational Variables, Processes and Personal Characteristics on Job Satisfaction*. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Wisconsin, Madison, Wisconsin, Estados Unidos, 1984.

uniformemente todos os trabalhadores. A lógica dessa análise fundamenta-se na proposição de que a posição que os trabalhadores ocupam dentro da estrutura hierárquica pode interagir com os efeitos que os aspectos do trabalho (intrínsecos ou extrínsecos) e as características individuais têm sobre a satisfação no trabalho.

Considerando que as organizações são constituídas por coletividades de pessoas que, no desempenho de seu trabalho, são governadas por relações hierárquicas, argumentamos, naquela análise, que as diferenças derivadas desse fato levam os indivíduos a atuarem em posições subordinadas e em posições superiores na estrutura organizacional que, por sua vez, vão também resultar em diferenças no controle dos recursos e das informações dentro das organizações.

Conseqüentemente, foi levantada a hipótese de que as variações na satisfação dos empregados podem depender, também, da posição hierárquica que cada um deles tem na organização.

O exame empírico dessas variações tornou-se possível com a inclusão, no modelo de regressão múltipla, dos termos de interação entre o nível de hierarquia e cada fator considerado convencionalmente importante para a satisfação do trabalhador, ficando constatada a importância do nível de hierarquia do empregado para a sua satisfação.

De fato, os resultados da análise dos dados obtidos de entrevistas com 621 empregados públicos revelaram que os efeitos de vários fatores determinantes da satisfação no trabalho⁽²¹⁾ não podem ser facilmente generalizados para todos os empregados. Variações na satisfação dos supervisores e dos subordinados foram diferencialmente associados, não só com alguns dos processos de trabalho examinados, tais como os mecanismos de controle, a comunicação, as propostas de inovação, como também com a idade do informante e com o seu tempo de serviço, indicando, desse modo, a relevância da posição hierárquica do empregado para a sua satisfação.

Ao examinar, por exemplo, os efeitos diferenciais de fatores que refletiam os mecanismos de controle, foi constatado que o pressuposto geral nos estudos de satisfação, de que a falta de liberdade no local de trabalho é uma importante fonte de insatisfação, necessita ser mais adequadamente analisado. De fato, a relação entre falta de liberdade e insatisfação no trabalho não foi consistentemente observada nos dois grupos hierárquicos sob estudo.

Enquanto os subordinados se mostraram, de fato, insatisfeitos quando se sentiam observados de perto por seus supervisores e quando, além

disso, seu desempenho era constantemente avaliado, os supervisores não. Na verdade, esses dois tipos de controle examinados – a supervisão e a avaliação do desempenho – tiveram conseqüências adversas para a autonomia do subordinado, mas não o tiveram para a dos supervisores.

Além disso, os efeitos desses mecanismos de controle em ambos os grupos se diferenciaram e variaram também dependendo do aspecto da satisfação que estava sendo analisado. Se, por um lado, a avaliação do desempenho que a organização realiza afetou a satisfação do subordinado com o salário, por outro, não afetou a sua satisfação com o trabalho propriamente dito. Foi o controle proveniente da supervisão que se apresentou como o fator mais crucial para a explicação da insatisfação que os subordinados sentiram com o trabalho propriamente dito.

Assim, como já foi dito, esses dois aspectos do controle – a supervisão e a avaliação do desempenho – não constituíram elementos essenciais para a satisfação dos supervisores, provavelmente porque estes empregados, possuidores como o são de posições de controle e de coordenação, têm melhores chances para desafiar e contrabalançar os efeitos adversos que tem o controle sobre sua autonomia no trabalho, e, conseqüentemente, sobre a sua satisfação.

Segundo, a satisfação dos subordinados e dos supervisores foi afetada diferencialmente pelo número de contatos que cada grupo mantinha com seus superiores. Os supervisores, por exemplo, mostraram maior satisfação à medida que o número de contatos, por eles mantidos com seus supervisores, era maior. Obviamente, estes contatos tanto contribuíam para facilitar a coordenação, como para tornar mais eficazes os mecanismos de controle exercidos pelos supervisores sobre os seus subordinados. O contato com

21. Os fatores identificados como importantes para a satisfação no trabalho foram classificados em três grupos: grupo dos fatores estruturais, grupo dos processos de trabalho e grupo dos fatores individuais. Os fatores *estruturais* foram: o tamanho da organização e o alcance do controle; os fatores chamados *processos de trabalho* foram: a influência nas decisões financeiras, a liberdade em relação aos regulamentos, o controle em relação ao ritmo de trabalho, o controle do desempenho no trabalho, o significado atribuído ao trabalho, a rotinização do trabalho, a comunicação verbal ascendente, a comunicação escrita ascendente, e a inovação dos métodos de administração (gerência); finalmente, os fatores *individuais*, a saber, a idade e o tempo de serviço do indivíduo.

aqueles em posições mais altas tornava os supervisores, provavelmente, mais capazes de clarificar as políticas organizacionais, os regulamentos etc., dando-lhes condições de realizar mais adequadamente sua função coordenadora.

Em contraste, a comunicação não constituiu um elemento essencial para a satisfação dos subordinados. Também aqui, o efeito diferencial desse processo de trabalho não foi similar para todos os aspectos da satisfação. Se, de um lado, a comunicação não diferenciou a satisfação dos subordinados da dos supervisores em relação a aspectos como o salário, o trabalho e os companheiros de trabalho, de outro, ela diferenciou os dois grupos no que diz respeito à satisfação que cada um expressou com a estrutura de autoridade.

Terceiro, foram também constatadas diferenças entre os supervisores e subordinados, no que diz respeito ao número de propostas que cada um desses grupos fez para promover inovações na organização e à influência que isto teve na satisfação dos dois grupos com a estrutura de autoridade. Assim, ainda que o número de propostas feitas para inovação por supervisores não tivesse tido nenhum impacto na sua satisfação com a estrutura de autoridade, teve, sim, um efeito negativo sobre a satisfação dos subordinados com esta dimensão, talvez porque propostas para inovações feitas por grupos em escalões inferiores não sejam bem aceitas e possam vir a ter reflexos negativos em suas carreiras, conseqüentemente afetando a sua satisfação no trabalho.

Também foi observado que tanto a idade como o tempo de serviço influem, de forma diferenciada, na satisfação dos subordinados e supervisores. Desse modo, a idade dos subordinados afetou positivamente a sua satisfação com o trabalho, mas não mostrou nenhuma relevância na explicação da satisfação dos supervisores, pelo menos no que diz respeito a essa dimensão (trabalho). E quando o tempo de serviço dos supervisores foi comparado com o dos subordinados, variações na satisfação dos dois grupos foram também constatadas, pelo menos, no que concerne à dimensão salário. Especificamente, quanto maior o tempo de serviço dos supervisores, maior a sua satisfação com o salário; em contraste, os subordinados tornavam-se mais insatisfeitos com o seu salário, à medida que o tempo de serviço aumentava, sugerindo, desse modo, que os empregados dos escalões inferiores não vêm obtendo as recompensas que são de se esperar, geralmente, com o decorrer dos anos de trabalho.

Em resumo, a constatação de diferenças por nível de posição na análise das várias di-

mensões da satisfação dos trabalhadores sugeriu que a pesquisa sobre este tópico deve ser reavaliada, de modo que leve em conta a situação hierárquica dos que trabalham.

Como já foi dito, os estudos de satisfação no trabalho carregam, implicitamente, o pressuposto de que os efeitos de vários fatores na satisfação do trabalho são uniformes. Os resultados que acabamos de apresentar, porém, indicaram a relevância da posição hierárquica do empregado no exame do impacto dos fatores convencionalmente incorporados nas teorias de satisfação ⁽²²⁾.

Com esses resultados, não queremos, porém, afirmar que as diferenças advindas do ordenamento hierárquico entre os indivíduos nas organizações serão sempre cruciais para compreender-se a satisfação no trabalho. Como ficou implícito, nem todos os fatores considerados na literatura sociológica como determinantes da satisfação interagiram com a posição do empregado na hierarquia organizacional. A posição hierárquica do trabalhador na organização não foi, por exemplo, importante para a análise da influência que os indivíduos têm nas decisões da organização e os seus efeitos sobre a sua satisfação. Da mesma forma, a posição hierárquica não ajudou em nada quando da análise dos efeitos do alcance do controle, da rotinização do trabalho, ou do controle do ritmo de trabalho sobre a satisfação dos empregados ⁽²³⁾. Isto nos leva a encarar, com muita cautela, os resultados que acabam de ser descritos, procurando evitar a afirmação de que a abordagem proposta na análise que acaba de ser apresentada é totalmente adequada. A aceitação plena de um modelo, mesmo quando os resultados não mostram nenhuma inconsistência, não se pode derivar, como sabemos, de um único trabalho de pesquisa.

A necessidade, entretanto, de modelos integrativos fica inteiramente evidenciada, pois, quando a análise incluiu, em um só modelo,

22. Para a análise mais completa da importância da posição hierárquica e o exame dos efeitos dos vários fatores considerados, na literatura sociológica, como relevantes à satisfação, consultar MARINHO, Maria de Salete Corrêa. *The Effects of Organizational Variables, Processes and Personal Characteristics on Job Satisfaction*. Op. cit., 1984.

23. Para conhecer a ausência de interação entre o nível de hierarquia e os demais fatores incluídos na análise referida no texto, consultar MARINHO, Maria de Salete Corrêa. *The Effects of Organizational Variables, Processes and Personal Characteristics on Job Satisfaction*. Op. cit.

vários fatores que as abordagens convencionais de satisfação vêm tratando isoladamente e quando levou em conta, além disso, a interação de cada fator com nível de hierarquia, a uniformidade dos efeitos desses fatores, implícita nessas teorias, deixou de ser constatada.

CONCLUSÕES

O balanço crítico apresentado neste artigo mostrou que as várias teorias de satisfação difundidas na literatura organizacional não têm sido bem-sucedidas em explicar por que alguns indivíduos, mais que outros, se sentem satisfeitos no trabalho. A necessidade de modelos integrativos foi evidenciada e, nesse sentido, um modelo resultante de análise anterior e apresentado pela autora neste artigo lançou algumas luzes sobre o problema.

As "descobertas" advindas do modelo só foram possíveis graças ao fato de que, teórica e metodologicamente, o modelo de análise permitiu examinar simultaneamente os efeitos de três grupos distintos de fatores derivados das teorias correntes e considerados relevantes à satisfação no trabalho e, mais, permitiu examinar empiricamente a interação entre a posição hierárquica e esses fatores.

Os resultados - não previstos pelas teorias examinadas - indicaram que a posição hierárquica do empregado é relevante no estudo da satisfação no trabalho. O fato, porém, de que nem sempre a posição hierárquica afetou a relação entre os vários fatores convencionalmente importantes no estudo de satisfação levou-nos a sugerir que a utilidade do modelo não pode ser determinada, em definitivo. Assim, maior evidência deverá ser derivada das pesquisas que venham a ser feitas no futuro, mesmo porque nem todas as questões importantes foram, por esse modelo, colocadas.

Esse modelo de análise não colocou em questão, por exemplo, o fato de que a satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho pode ser condicionada, também, pelo contexto social, econômico e político em que os indivíduos atuam. Uma fonte importante de satisfação para os trabalhadores pode estar ligada a fatores específicos no ambiente mais amplo onde a organização atua e isto pode ter algum impacto independente sobre a satisfação que os trabalhadores têm no interior das organizações.

A impressão que se tem é que nas sociedades em desenvolvimento, como a brasileira, onde a industrialização vem ocorrendo com grande deslocamento de indivíduos das áreas rurais para as cidades em busca de melhores condições de vida, o trabalho propriamente dito é um as-

pecto central dos projetos de vida dos trabalhadores e de suas famílias.

Conseqüentemente, para examinar mais completamente os fatores que determinam a satisfação no trabalho, torna-se importante conhecer as experiências de mobilidade que os trabalhadores têm, antes de ingressar no trabalho atual. Experiências diversificadas de trabalho e desemprego associadas a vários estágios de migração podem desempenhar um importante papel nas atitudes dos trabalhadores e em seus níveis de satisfação.

A incorporação de variáveis que refletem projetos de vida e experiências de trabalho, bem como as histórias de mobilidade deverão, conjuntamente com os fatores convencionais do processo de trabalho, ampliar provavelmente a compreensão das atitudes no trabalho e deverão tornar também possíveis generalizações mais acuradas no estudo da satisfação.

Uma visão completa sobre níveis de satisfação-insatisfação no trabalho também não pode ser obtida sem a inclusão de grandes contingentes da força de trabalho feminina. Pesquisadores que apontam, por exemplo, para o crescente aumento nos índices de insatisfação, argumentam que eles são particularmente prevalentes entre as mulheres. Dados obtidos por Andrisani⁽²⁴⁾ ilustram que há uma tendência para o declínio na proporção das mulheres "altamente satisfeitas" com seus trabalhos. Com as mudanças que vêm ocorrendo em relação à concepção da posição da mulher na sociedade e à medida que as mulheres vêm examinando mais detidamente a desigualdade e a discriminação que enfrentam no mercado de trabalho, elas se tornam mais insatisfeitas com sua participação desigual nas recompensas geradas nesse mercado.

A formulação e a análise empírica desse modelo foi apenas um passo dado em direção a uma explicação mais adequada da satisfação no trabalho. Assim, foi possível mostrar alguma utilidade do modelo, introduzindo, na análise do impacto dos fatores convencionalmente identificados como relevantes à satisfação, a interação de cada um desses fatores com a posição hierárquica que os trabalhadores ocupam dentro da organização. Outros fatores, entretanto, são cruciais e demandam, assim, a devida atenção em futuras pesquisas sobre a satisfação no trabalho. □

24. ANDRISANI, Paul J. "Job Satisfaction Among Working Women" in *Signs: Journal of Women in Culture and Society*. Chicago, vol. 3, 1978, pp. 588-607.