



ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Profissões e Organizações

Visões convergentes e divergentes da satisfação com as recompensas

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

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

RAMALHO, Nelson
Doutor em Psicologia Social e Organizacional
ISCTE
nelson.ramalho@iscte.pt

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

Resumo

Apesar da satisfação com o trabalho geralmente revelar valores bastante elevados, a satisfação com as recompensas é, em regra, baixa. Este dado é interessante para investigadores e determinante para gestores, estando as razões subjacentes por explorar. Com este trabalho pretende-se contribuir para a análise da influência das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas em dois momentos temporais distintos, distanciados em cerca de uma década. Uma amostra de conveniência com 258 indivíduos em 1996 e 142 indivíduos em 2007, respondeu a um questionário voluntariamente. Em 1996 a variedade e o feedback das chefias tiveram um efeito directo e positivo estatisticamente significativo na predição da satisfação com as recompensas, e o significado do trabalho tem um efeito negativo. No segundo momento de análise, somente o feedback das chefias teve um efeito directo, positivo e estatisticamente significativo. Uma vez que as práticas de liderança têm impacto na satisfação com as recompensas dos colaboradores, sugere-se o desenvolvimento de planos de formação para as chefias sobre feedback, fomentando uma aproximação entre a chefia e o colaborador, independentemente das políticas de recompensas.

Palavras-chave: satisfação com as recompensas; características centrais do trabalho; comparação temporal





1) Introdução

As recompensas constituem um dos aspectos mais importantes a ter em consideração no quadro das relações de trabalho, uma vez que traduzem um componente fundamental da relação de troca que os indivíduos estabelecem com a organização. A satisfação com as recompensas exprime a avaliação que os indivíduos fazem sobre a qualidade e justiça dessa relação de troca na sua componente económica (e.g. Morgeson, Campion, Maertez, 2001). O nível desta satisfação específica pode afectar fortemente os outros factores da satisfação com o trabalho, bem como diversas atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho, como, por exemplo, o absentismo, a negligência, a intenção de sair da organização, o empenhamento, a lealdade ou a motivação. Assim, torna-se importante averiguar os preditores da satisfação com as recompensas o que, aliás, tem sido objecto de inúmeros estudos empíricos (e.g., Heneman & Schwab, 1985; Brief, e Weiss, 2002; Currall, Towler, Judge, e Kohn, 2005).

Um dos factores contextuais que pode estar associado à satisfação com as recompensas diz respeito ao tipo de trabalho que os indivíduos têm de realizar. Uma das abordagens que se focaliza nesta problemática compreende o modelo das características centrais do trabalho, o qual pressupõe uma relação importante dessas características com a satisfação geral com o trabalho e com as diversas facetas desta (Hackman e Oldham, 1980).

O modelo das características centrais do trabalho (Hackman e Oldham, 1980) considera cinco características do trabalho: a autonomia, a variedade, a identidade, o significado e o feedback. A *autonomia* foi definida pelos autores como o grau em que o trabalho que o indivíduo desempenha fornece independência e liberdade na forma como conduz o seu trabalho. A *variedade* diz respeito ao nível em que o trabalho requer que sejam realizadas actividades diferentes com recurso a competências variadas no seu desempenho. A *identidade* do trabalho refere-se ao nível em que o trabalho que é realizado remete para uma parte inteira e identificável como um todo, ou seja, desempenhar um trabalho desde o início ao fim com um resultado perceptível pelo próprio indivíduo que o realizou. O *significado* do trabalho remete para o impacto que este tem na vida dos outros, seja na organização propriamente dita ou no meio envolvente. O *feedback* do trabalho é definido como o grau em que a actividade desempenhada fornece uma informação clara sobre a eficácia do desempenho do indivíduo. Este *feedback* pode ser fornecido directamente pelas tarefas quando realizadas, ou pela chefia, dependendo do tipo de trabalho em causa. Este modelo tem sido identificado como um dos que melhor permite relacionar a natureza objectiva do trabalho com a satisfação com o trabalho (e.g., Crede, Chernyshenko, Stark, Dalal, e Bashshur, 2007; Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

As características centrais do trabalho poderão ter um efeito catalizador para os comportamentos positivos (e.g., esforço, persistência) e atitudes positivas (e.g., lealdade, empenhamento); e um efeito amortecedor nos comportamentos negativos (e.g., absentismo, negligência). Uma meta-análise realizada por Fried e Ferris (1987), que inclui cerca de 200 estudos evidenciou que estas cinco características centrais do trabalho estavam fortemente relacionadas com a satisfação com o trabalho, com a motivação intrínseca do trabalho, e ligeiramente relacionada com o desempenho no trabalho e o absentismo. Mais especificamente, a correlação entre as características objectivas do trabalho com a satisfação foi de 0.45 (variedade), 0.35 (significado), 0.26 (identidade), 0.48 (autonomia) e 0.43 (feedback). Esta meta-análise sugere então que as características objectivas do trabalho contribuem para uma proporção substancial da variância na satisfação com o trabalho.

Este padrão de relações tem sido repetidamente descrito na literatura (e.g., Loher, Noe, Moeller, e Fitzgerald, 1985; Weiss, 2002; Dormann, e Zapf, 2001) Contudo, a análise da sua evolução temporal, isto é, a sua persistência ao longo do tempo tem sido escassa, em especial no que diz respeito à relação com a satisfação com as recompensas. Assim, este estudo tem como objectivo contribuir para qualificar a associação entre as características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas, bem como



identificar a evolução do seu padrão de relação em dois momentos temporais diferentes numa mesma organização, distanciados cerca de uma década. A comparação entre os dois momentos incide sobre os dados agregados ao nível organizacional e não sobre a evolução longitudinal dos mesmos indivíduos.

2) Método

2.1) Participantes

O presente estudo foi realizado com base nos dados recolhidos voluntária e anonimamente através de um questionário aplicado em dois momentos diferentes numa organização de prestação de serviços do sector público, que passou pelo processo de reorganização brevemente descrito acima. No primeiro momento, em 1996, participaram 258 indivíduos e no segundo momento, em 2007, participaram 142.

2.2) Procedimento e Medidas

A *Satisfação com as recompensas* foi operacionalizada através de 3 itens, evidenciando uma consistência interna de $\alpha_{1996} = 0,72$ e $\alpha_{2007} = 0,85$. Os itens incluídos avaliam a satisfação dos indivíduos com “a remuneração”, “as recompensas extra-salário que recebe” e as “promoções”. A escala de resposta usada apresentava cinco níveis: “1. Nada satisfeito” a “5. Muitíssimo satisfeito”.

A escala de resposta para todas as restantes medidas consistia numa escala de concordância tipo de *Likert* de 5 pontos (1 = discordo completamente; 5 = concordo completamente). Todos os construtos das características centrais do trabalho foram adaptados de Hackman e Oldham (1980).

A *Autonomia* foi operacionalizada através de 2 itens “a minha função permite-me liberdade e independência na organização das minhas actividades” e “o meu trabalho proporciona-me bastante independência na escolha dos procedimentos para o realizar”. A correlação inter-itens é estatisticamente significativa para ambos os momentos de análise ($r_{1996} = 0,55$; $p < 0,05$; $r_{2007} = 0,66$; $p < 0,05$).

A *Identidade* foi operacionalizada com o item “o meu trabalho permite-me realizar até ao fim as tarefas que eu próprio começo”, e a *Variabilidade* também foi operacionalizada com um item “o trabalho que faço é variado, e exige que execute tarefas muito diferentes, envolvendo capacidades diversas”. A utilização de construtos com um item foi realizada tem como base a evidência empírica que valida este tipo de operacionalizações (Wanous, Reichers e Hudy, 1997).

O *Significado* foi operacionalizado através dos itens “o meu trabalho é importante, tendo um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, quer nesta empresa, quer no ambiente externo” e “a qualidade do trabalho que realizo pode afectar muitas pessoas”. A correlação inter-itens é estatisticamente significativa para ambos os momentos de análise ($r_{1996} = 0,49$; $p < 0,05$; $r_{2007} = 0,62$; $p < 0,05$).

O *Feedback das Chefias* foi operacionalizado através de 2 itens “os meus superiores dão-me feedback acerca da forma como executo o meu trabalho” e “é frequente os meus chefes comentarem comigo o que pensam sobre os resultados do meu trabalho”. A correlação inter-itens é estatisticamente significativa para ambos os momentos de análise ($r_{1996} = 0,70$; $p < 0,05$; $r_{2007} = 0,59$; $p < 0,05$).

3) Resultados

As diferenças entre os valores médios das variáveis em estudo nos dois momentos de análise foram estatisticamente significativas para a satisfação com as recompensas ($t_{\text{satisfação com as recompensas}}(365) = -3,70$; $p < 0,05$) e para a variedade ($t_{\text{variedade}}(394) = -21,84$; $p < 0,05$). Nas restantes variáveis não se evidenciaram diferenças estatisticamente significativas. A média e o desvio-padrão das variáveis em estudo nos dois momentos de análise apresentam-se na tabela 1.



	Média (1996)	DP (1996)	Média (2007)	DP (2007)
1.Satisfação com as Recompensas	1,71	0,66	2,01	0,87
2.Autonomia	2,99	1,06	2,90	1,02
3.Identidade	3,45	1,25	3,35	1,17
4.Variedade	1,67	1,04	4,06	1,04
5.Significado	3,77	1,00	3,65	0,96
6.Feedback das Chefias	2,53	1,08	2,41	0,91

Tabela 1: Médias e Desvio-Padrão das variáveis em estudo: 1996 e 2007.

Com o objectivo de averiguar o padrão de associação entre as características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas realizaram-se análise de regressão múltipla. A regressão linear que analisa o poder preditivo das características centrais do trabalho (autonomia, identidade, variedade, significado e feedback das chefias) na satisfação com as recompensas foi realizada para ambos os momentos de análise.

Os dados evidenciam que o valor do R^2 ajustado em 1996 é quase metade do valor em 2007 ($R^2_{1996\text{adjust}} = 0,12$; $R^2_{2007\text{adjust}} = 0,22$), considerando nos dois momentos de análise exactamente as mesmas variáveis. Os modelos propostos são explicativos para a predição da satisfação com as recompensas com base nas características centrais do trabalho ($F_{1996} (2,72; 5) = 7,00$; $p_{1996} < 0,05$; $F_{2007} (4,84; 5) = 8,21$; $p_{2007} < 0,05$) (Tabela 2).

	β_{1996}	t_{1996}	p_{1996}	β_{2007}	t_{2007}	p_{2007}
Autonomia	0,08	1,02	0,31	0,14	1,44	0,15
Identidade	0,01	0,19	0,86	-0,15	-1,64	0,11
Variedade	0,17	2,58	0,01	-0,04	-0,46	0,65
Significado	-0,21	-3,03	0,00	-0,08	-0,92	0,36
Feedback das Chefias	0,27	4,15	0,00	0,49	5,91	0,00

$R^2_{1996\text{adjust}} = 0,12$ $R^2_{2007\text{adjust}} = 0,22$
 $F_{1996} (2,72; 5) = 7,00$; $F_{2007} (4,84; 5) = 8,21$;
 $p_{1996} < 0,05$ $p_{2007} < 0,05$

Variável critério: satisfação com as recompensas; * $p < 0,05$

Tabela 2: Regressão da satisfação com as recompensas nas cinco características centrais do trabalho

Os resultados evidenciam que em 1996 a variedade, o significado do trabalho e o feedback das chefias tinham uma relação directa estatisticamente significativa na predição da satisfação com as recompensas, sendo as restantes variáveis não significativas. No entanto, torna-se importante realçar que apenas o significado do trabalho tinha uma associação negativa ($\beta_{\text{significado}} = -0,21$; $p < 0,05$), enquanto que a variedade e o feedback das chefias têm uma relação positiva ($\beta_{\text{variedade}} = 0,17$; $p < 0,05$; $\beta_{\text{feedback_chefias}} = 0,27$; $p < 0,05$).

No segundo momento temporal, cerca de uma década depois, o padrão dos preditores revela uma importante mudança, mostrando que somente o feedback das chefias tem uma relação directa, positiva e estatisticamente significativa ($\beta_{\text{feedback_chefias}} = 0,49$; $p < 0,05$).



4) Discussão

O presente estudo teve como principal objectivo identificar as características centrais do trabalho como predictoras da satisfação com as recompensas, em dois momentos temporais distanciados cerca de uma década. Os resultados evidenciaram que, com as mesmas variáveis predictoras, o valor do ajustamento do modelo aumentou 10% de 1996 para 2007. Mais especificamente, evidencia-se que em 1996 a variedade, o significado do trabalho e o feedback das chefias tinham uma relação estaticamente significativo, sendo que o significado do trabalho estava negativamente associado com a satisfação com as recompensas, enquanto que a variedade e o feedback das chefias evidenciam uma associação positiva. Já em 2007 somente o feedback das chefias manteve a mesma realação estatisticamente significativa. Além disso, evidencia-se que o efeito do feedback das chefias aumentou bastante no segundo momento de análise, e o significado do trabalho reduziu para mais do que a metade de 1996 para 2007, deixando no entanto de apresentar um efeito estatisticamente significativo.

No âmbito do estudo das características centrais do trabalho, estes resultados evidenciam que somente o feedback das chefias tem uma relação significativa na satisfação com as recompensas em ambos os momentos de análise. Este resultado torna-se ainda mais pertinente uma vez que a comparação temporal destas medidas permite-nos compreender a evolução deste processo, evidenciando que, ao longo do tempo a tendência vai no sentido de uma maior relação do feedback das chefias na satisfação com as recompensas.

Por sua vez, o feedback das chefias está muito relacionado com as práticas de liderança implementadas pela chefia, uma vez que o conteúdo e a forma desse feedback estão dependentes do estilo de liderança adaptado. Logo, os resultados deste estudo sugerem que as práticas de liderança têm impacto, através do feedback, na satisfação com as recompensas. Para chefias intermédias e gestores esta evidência tem implicações práticas, uma vez que deverão ter em consideração o feedback que dão aos seus subordinados. Investigações futuras deverão estudar em que medida a forma e o conteúdo desse feedback das chefias pode ser diferenciador na sua relação com a satisfação com as recompensas.

Além disso, a diferença do padrão de relações entre as características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas nos dois momentos de análise, pode ser interpretada à luz das alterações organizacionais que foram implementadas na organização em estudo, especialmente no sentido das práticas de liderança implementadas, promovendo a meritocracia, que têm repercussões no salário recebido pelo colaborador.

Os resultados sugerem que numa análise temporal o comportamento do significado do trabalho e do feedback das chefias é inverso, ou seja, enquanto que o significado do trabalho tem uma relação negativa e diminuiu nos dois momentos de análise, o feedback das chefias tem uma relação positiva e aumentou. Esta tendência de diminuição da relação do significado do trabalho na satisfação com as recompensas, e apresentando um valor negativo, sugere que o nível de importância do impacto do trabalho na vida dos outros é progressivamente menos importante para os colaboradores no que respeita à sua satisfação com as recompensas. Por outro lado, o feedback das chefias evidencia um efeito mais expressivo no segundo momento de análise, mostrando assim que para a satisfação com as recompensas o feedback das chefias tem um peso mais preponderante, reforçando o incremento da importância das práticas de liderança na satisfação com as recompensas dos colaboradores.

Do ponto de vista empírico, estes resultados contribuem para completar a lacuna teórica e empírica que se denota entre a literatura das características centrais do trabalho e a satisfação com as recompensas, uma vez que estudos anteriores de meta-análise vão no sentido de que todas as características centrais do trabalho influenciam a satisfação com o trabalho (Fried, e Ferris, 1987), e a presente investigação sugere que o feedback das chefias tem um papel especialmente relevante.

Do ponto de vista prático, esta investigação revela que as práticas de liderança têm impacto na satisfação com as recompensas dos colaboradores. Assim, o desenvolvimento de planos de formação para as chefias



sobre feedback, fomentando a qualidade da sua relação com o colaborador, poderá potenciar o desempenho da organização. De facto, o estudo mostra que é importante que as chefias tenham competências adequadas para dar feedback aos colaboradores.

5) Referências

- BRIEF, A. P. e WEISS, H. M. (2002). Organizational behaviour: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, vol. 53, pp. 279-307.
- CREDE, M., CHERNYSHENKO, O. S., STARK, S., DALAL, R. S., e BASHHSUR, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, pp. 515-538.
- CURRALL, S. C., TOWLER, A. J., JUDGE, T. A., e KOHN, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, vol. 58, pp. 613-640.
- DORMANN, C., e ZAPT, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, no.5, pp. 483-504.
- FRIED, Y., e FERRIS, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 40, pp. 287-322.
- HACKMAN, J. R., e OLDFHAM, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HENEMAN, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, vol. 20, pp. 129-141.
- HUMPHREY, S. E., NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 5, pp. 1332-1356.
- LOHER, B.T., NOE, R.A., MOELLER, N.L., e FITZERALD, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, no. 2, pp. 280-289.
- MORGESON, F. P., CAMPION, M. A., MAERTZ, C. P. (2001). Understanding pay satisfaction: The limits of a compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, vol. 16, no. 1, pp. 133-149.
- RUNGTUSANATHAM, M., e ANDERSON, J. C. (1996). A clarification on conceptual and methodological issues related to the Job Characteristics Model. *Journal of Operations Management*, vol. 14, pp. 357-367.
- WEISS, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, vol. 12, pp. 173-194.