

A SATISFAÇÃO E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: ESTUDO DE UM CASO

Maria José Chambel¹

Luís Curral²

Lina Fortes Ferreira

Maria Amélia Marques de Moraes

Introdução

O estudo da influência das características do trabalho nas atitudes e comportamentos dos indivíduos tem uma longa tradição na psicologia social das organizações (Taylor, 1911; Herzberg, 1966). O modelo de enriquecimento do trabalho de Hackman & Oldham (1975, 1980) constitui, no entanto, um dos modelos mais heurísticos e suportados empiricamente. Alguns estudos têm confirmado uma correlação positiva entre as características do trabalho, realçadas pelo modelo, e a satisfação dos indivíduos (Fried & Ferris, 1987; Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985; Fried, 1991; Spector, 1986).

No entanto, muitas críticas têm sido realizadas a este modelo. Wall e Martin (1994) referem que o modelo é restritivo do ponto de vista teórico, porque as características do trabalho consideradas relevantes para explicar a motivação face ao trabalho são reduzidas. Referem, por exemplo, que o ciclo temporal, as exigências cognitivas, as pressões do tempo e muitas outras características do trabalho podem ser consideradas importantes nas atitudes e no comportamento no trabalho. Champion e Thayer (1985) mostraram que as condições físicas do trabalho se relacionavam com diferentes atitudes e comportamentos face ao trabalho: as paragens, os acidentes, os erros, o stress e a

sobrecarga. Stone e Gueutal (1985) realizaram um estudo empírico para determinar de forma indutiva as características do trabalho utilizadas pelos indivíduos para caracterizar o seu trabalho e concluíram que as características referidas pelo modelo de Hackman & Oldham, embora estivessem presentes, não eram suficientes para estabelecer essa caracterização, porque era necessário incluir uma dimensão relativa ao serviço ao público e uma dimensão relativa às exigências físicas. Zaccaro e Stone (1988) procuraram avaliar a influência destas diferentes características descritas por Stone & Gueutal e verificaram que o conjunto das diferentes dimensões era melhor para explicar uma parte significativa da variância na satisfação com o trabalho do que a utilização apenas das características referidas pelo modelo de Hackman & Oldham. De uma forma mais específica, os autores observaram que o perigo e as exigências intelectuais implicados na realização do trabalho contribuíam de forma significativa para explicar a variância na satisfação com o trabalho. Jackson e Schuler (1985), numa meta-análise, encontraram correlações médias de -.30 e -.31 entre a satisfação no trabalho e a ambiguidade de papel e o conflito de papel. Melamed, Ben-Avi, Luz e Green (1995) mostraram, num extenso estudo, que a monotonia do trabalho se relacionava positivamente com a insatisfação no trabalho, com o stress psicológico e com o absentismo. Lawler, Mirvis & Camman (1983) consideraram limitativo referir apenas as características do trabalho

¹ Docente da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa

² Docente da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa

como variáveis determinantes das atitudes face ao trabalho. Estes autores consideraram indispensável incluir as características da supervisão e da organização, particularmente algumas das suas práticas. A importância destas características do contexto para explicar as atitudes e o comportamento dos indivíduos, tem aliás uma longa tradição na literatura do comportamento organizacional centrada no conceito de clima psicológico (Field & Abelson, 1982). O clima psicológico é definido como a percepção que cada indivíduo tem sobre características da organização, p. ex. autonomia, grau de formalização, recompensas e apoio.

O presente estudo pretende averiguar as percepções dos trabalhadores de uma empresa da indústria electrónica, fornecedora da indústria automóvel, quer no que se refere às características do seu trabalho, quer ao clima da organização. Por outro lado, analisámos as atitudes e o bem-estar geral destes trabalhadores, verificando em que medida podem ser explicadas pelas variáveis do contexto organizacional anteriormente referidas.

Método

Amostra

Participaram nesta investigação 255 sujeitos de uma empresa da indústria electrónica, os quais representavam cerca de 60% da população e apresentavam as seguintes características:

- 124 trabalhadores da secção FA, 46 da AM, 27 da PCL, 26 da Qualidade, 10 dos Recursos Humanos e 22 de outras ou não identificados;
- 87 operadores da linha, 17 operadores de máquina, 20 operadores, 22 inspectores de qualidade, 7 supervisores, 28 técnicos, 6 administrativos e 68 em outras ou não identificados;
- 31 trabalhadores estavam há menos de 6 meses na empresa e 222 estavam há mais de 6 meses;
- 84 trabalhadores eram do quadro da empresa, 156 tinham contrato a prazo e 12 estavam em regime de prestação de serviços;

- a média de idade dos trabalhadores era os 25 anos, situando-se a sua idade entre os 19 e os 42 anos;
- 174 eram mulheres e 80 eram homens;
- 147 trabalhadores eram solteiros, 97 eram casados e 10 eram viúvos ou divorciados;
- 175 trabalhadores não tinham filhos e 74 tinham filhos, tendo 56 um filho, 17 dois filhos e 1 três filhos;
- 91 trabalhadores tinham o ensino básico, 139 o ensino secundário, 9 o bacharelato e 9 a licenciatura.

Medidas

As características do trabalho foram medidas através de uma escala com 28 itens, a qual inclui as seguintes dimensões: trabalho de equipa (4 itens, $\alpha=.73$); exigência quantitativa do trabalho (3 itens, $\alpha=.71$); monotonia (7 itens, $\alpha=.85$); exigência qualitativa (3 itens, $\alpha=.62$); resultado do trabalho (2 itens, $\alpha=.33$); autonomia (4 itens, $\alpha=.73$); complexidade (5 itens, $\alpha=.74$).

O clima organizacional foi medido por uma escala com 24 itens, a qual inclui as seguintes dimensões: apoio do chefe (5 itens, $\alpha=.80$); reconhecimento (5 itens, $\alpha=.80$); justiça nas recompensas (5 itens, $\alpha=.68$); imagem da empresa (4 itens, $\alpha=.88$); relações entre colegas (5 itens, $\alpha=.85$).

As atitudes dos trabalhadores foram medidas através de uma escala com 19 itens, a qual inclui as seguintes dimensões: intenção de turnover (3 itens, $\alpha=.71$); satisfação com as recompensas (5 itens, $\alpha=.84$); satisfação com os colegas (5 itens, $\alpha=.79$); satisfação com a supervisão (3 itens, $\alpha=.82$); satisfação com o trabalho (3 itens, $\alpha=.71$).

O bem estar foi medido por uma escala com 42 itens, a qual inclui uma avaliação do bem-estar geral (12 itens, $\alpha=.82$), da saúde (4 itens, $\alpha=.67$), da ausência de "energia" (6 itens, $\alpha=.79$), das restrições na actividade (8 itens, $\alpha=.71$) e das emoções negativas face ao trabalho (12 itens, $\alpha=.83$).

Cada um dos itens foi avaliado pelos sujeitos

em escalas de Likert de 4, 5 ou 6 pontos, com excepção da escala das restrições nas actividades que é uma escala dicotómica.

Foi incluída uma escala de dados demográficos.

Resultados

Como podemos ver na tabela abaixo, em média os trabalhadores desta empresa percebem o seu trabalho como sendo realizado em equipa, monótono, permitindo a realização de um produto global e como possuindo alguma complexidade, isto é, necessitar de formação especializada e apelar a diferentes competências. As exigências, quer em termos quantitativos, quer qualitativos, não são consideradas problemáticas. A autonomia é percebida como relativamente ausente, considerando os indivíduos que têm pouca oportunidade para tomar decisões.

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1. EQUIPA	3.07	1.23																					
2. EXIG. QUANT.	2.49	1.08																					
3. MONOTONIA	3.48	1.17																					
4. EXIG. QUAL.	1.97	.96																					
5. RESULTADO	3.57	1.24																					
6. AUTONOMIA	2.89	1.12																					
7. COMPLEX.	3.36	1.03																					
8. APOIO	3.74	.90																					
9. RECONHEC.	3.38	1.00																					
10. JUSTICA	2.75	.89																					
11. IMAGEM	4.63	.61																					
12. RELAÇÕES	3.67	.98																					
13. TURNOVER	3.14	1.10																					
14. SATREC	2.67	1.06																					
15. SATREL	4.44	.69																					
16. SATSUP	3.42	1.16																					
17. SATTRAB	4.11	.93																					
18. BEMESTAR	1.92	.33																					
19. SAUDE	2.42	.67																					
20. ENERGIA	4.58	.77																					
21. EMOÇÕES	1.83	.55																					
22. ACTIVIDA	14.6	1.8																					

Foram realizadas comparações entre indivíduos agrupados com base na secção e na função (ANOVA – one way). A comparação entre os grupos, permite-nos observar as seguintes diferenças, significativas do ponto de vista estatístico:

- os trabalhadores da secção FA consideram o seu trabalho mais monótono (média de 4.1), do

que os trabalhadores da secção AM (média de 3.0) e do que os trabalhadores da Qualidade (média de 3.3);

- os trabalhadores da secção FA consideram o seu trabalho menos complexo (média de 2.9), do que os trabalhadores da secção AM (média de 3.8);
- os operadores da linha consideram o seu trabalho mais monótono (média de 4.3), do que os supervisores (média de 1.9), do que os técnicos (média de 2.0) e do que os administrativos (média de 2.5);
- os operadores da linha consideram que o seu trabalho tem menos exigência qualitativa (média de 1.6) do que os técnicos (média de 2.5);
- os operadores da linha (média de 2.4) e os inspectores da qualidade (média de 2.2) consideram que têm menos autonomia no seu trabalho do que os técnicos (média de 3.7);
- os operadores da linha (média de 2.7) e os inspectores da qualidade (média de 3.2) con-

sideram o seu trabalho menos complexo do que os técnicos e os supervisores (média de 4.3);

No que se refere ao clima organizacional, em média os trabalhadores desta empresa consideram que recebem apoio do seu chefe, são reconhecidos pelo seu trabalho, têm boas relações com os colegas e que a empresa tem uma boa imagem no mercado. Consideram que na empresa existe alguma falta de justiça na atribuição de recompensas, não se verificando uma relação clara entre recompensas e desem-

penho.

A comparação entre os grupos não nos permitiu discriminar diferenças significativas, do ponto de vista estatístico, em relação a estas percepções.

Em relação às atitudes verificámos que os trabalhadores da empresa, em média, estão satisfeitos com as relações entre os colegas, estão

satisfeitos com a supervisão que recebem e com o seu trabalho. Cerca de 50% dos trabalhadores revelam alguma intenção de saída da empresa, mas os restantes 50% não têm esta intenção. Em média demonstram alguma insatisfação com as recompensas.

A comparação entre os grupos não nos permitiu discriminar diferenças significativas, do ponto de vista estatístico, em relação a estas atitudes.

No que se refere ao bem estar, verificámos que em média o bem-estar geral destes trabalhadores "é o mesmo do costume", a saúde é avaliada como boa, a diminuição de energia ocorreu de forma ocasional, as emoções negativas associadas ao trabalho foram também ocasionais e a redução da actividade foi igualmente uma situação excepcional.

A comparação entre os grupos não nos permitiu discriminar diferenças significativas, do ponto de vista estatístico, em relação ao bem-estar. No entanto, quando se avaliam as frequências das respostas verificamos que cerca de 10% dos trabalhadores revelaram índices baixos nas diferentes dimensões avaliativas do bem-estar e da saúde em geral.

Para avaliarmos o valor preditivo das variáveis independentes nas dependentes realizámos regressões lineares múltiplas e verificámos que:

- turnover, é explicado em cerca de 32% por estas variáveis, sendo influenciado negativamente em cerca de 20% pelo reconhecimento; a monotonia acrescenta uma influência positiva de cerca de 7% e a imagem uma influência negativa de cerca de 5%;
- a satisfação com as recompensas é explicada em 43% pelo reconhecimento, tendo este uma correlação positiva com a mesma.
- a satisfação com as relações é influenciada positivamente pela percepção das relações entre os colegas em cerca de 34%;
- a satisfação com o chefe é influenciada positivamente pela percepção do apoio dado por esse chefe em cerca de 55%;

- a satisfação com o trabalho é explicada em 33% por estas variáveis, contribuindo a imagem com uma influência positiva de 20% e a monotonia acrescenta uma influência negativa de 9% e o apoio uma influência positiva de cerca de 5%;
- bem-estar geral é influenciado positivamente em cerca de 9% pelo apoio dado pelo chefe;
- a saúde é influenciada positivamente em cerca de 7% pelo apoio dado pelo chefe;
- a falta de energia é influenciada negativamente em cerca de 13% pelo apoio dado pelo chefe e as relações entre os colegas acrescentam uma influência negativa de cerca de 5%;
- as restrições na actividade são influenciadas negativamente pela justiça em cerca de 8%;
- as emoções negativas em relação ao trabalho são influenciadas negativamente pelas boas relações entre os colegas em cerca de 21% e a exigência quantitativa acrescenta uma influência positiva de cerca de 9%.

Ao avaliarmos a influência das variáveis relativas ao bem estar nas restantes variáveis podemos verificar que:

- as emoções negativas em relação ao trabalho têm uma influência negativa na percepção da exigência quantitativa do trabalho (18%) e nas características do clima organizacional, nomeadamente no apoio (16%), no reconhecimento (17%), na justiça (16%), na imagem (16%) e nas relações entre colegas (21%);
- as emoções negativas em relação ao trabalho têm ainda influência em outras atitudes face ao trabalho, nomeadamente aumentam a intenção de saída da organização (28%) e diminuem a satisfação com o trabalho (25%).

Conclusões

Os resultados encontrados vêm reforçar as relações entre características do trabalho, clima e atitudes encontradas noutros estudos. Em primeiro lugar, as percepções das características do trabalho parecem ser muito condicionadas pela própria natureza do trabalho. A monotonia, a baixa complexidade e a ausência

de autonomia são comuns ao trabalho realizado numa linha de montagem, onde predomina a standardização dos produtos e processos. Apesar da elevada burocratização da empresa, podemos encontrar algumas diferenças nas percepções dos indivíduos, que correspondem às diferenças reais no seu trabalho. É fácil de reconhecer que os operadores de máquinas consideram o seu trabalho mais complexo e menos monótono do que os operadores da linha de montagem; passando-se o mesmo com técnicos, administrativos e supervisores. Do mesmo modo, os técnicos vêem o seu trabalho como sendo qualitativamente mais exigente do que os operadores. O facto de não existirem diferenças quer na percepção do clima organizacional quer nas atitudes, parece dever-se a uma estratégia concertada para aplicar as mesmas regras, do apoio do chefe às recompensas e valores ("somos uma empresa líder de mercado") a todos os membros da organização. Também o facto de se tratar de uma empresa recente, com uma população maioritariamente jovem contribui para uma boa relação entre as pessoas e previne a formação de grupos funcionais ou sociais que possam desenvolver percepções próprias da organização. Aliás, a influência que a percepção do clima tem sobre a formação de atitudes é também aqui evidente na ausência de diferenças entre secções ou funções, tanto para o clima como para as atitudes. Esta relação é reforçada pela análise do impacto conjunto das percepções sobre a satisfação. A satisfação com as recompensas e a intenção de saída dependem respectivamente da presença ou ausência de reconhecimento do contributo por parte da organização. Do mesmo modo, a satisfação com os colegas e com a supervisão dependem respectivamente da qualidade percebida das relações entre colegas e da relação com o chefe. Finalmente, a satisfação com o trabalho parece advir sobretudo da imagem positiva que a empresa tem para os seus membros. Das características do trabalho, apenas a monotonia parece ter uma influência directa, e negativa, na satisfação com o trabalho e na intenção de saída. Esta excepção é tanto mais importante quanto a monotonia parece depender quase exclusivamente da natureza do trabalho realizado.

Em segundo lugar, o resultado mais surpreendente prende-se com o papel que as emoções relativas ao trabalho têm na formação das percepções. Assim, as emoções vão influenciar a percepção que os indivíduos fazem do seu trabalho e das práticas da organização, as quais vão, por sua vez, influenciar a formação das atitudes. Esta relação pode ser especialmente preocupante quando os indivíduos têm emoções negativas relacionadas com o trabalho. Basta pensarmos, no impacto negativo que estas emoções irão ter sobre a percepção das relações com os colegas, do apoio do chefe, do reconhecimento, da justiça e até sobre a imagem da empresa. Mais ainda, as emoções negativas afectam directamente a satisfação com o trabalho e a intenção de saída. Em termos práticos, estes resultados sugerem que para além de uma estratégia que vise clarificar, comunicar e aplicar com igualdade as práticas organizacionais, sobretudo aquelas mais relacionadas com a gestão das pessoas, é igualmente necessário modificar as emoções negativas que os indivíduos desenvolvem em relação ao trabalho. Tal pode ser feito quer através de mudanças no contexto de trabalho dos indivíduos (físicas, funcionais e relacionais) quer por meio de aconselhamento personalizado dos casos mais agudos.

Bibliografia

- Campion, M.A., & Thayer, P.W. (1985). Development and field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, 70: 29-43.
- Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40: 287-322.
- Fried, Y. (1991). Meta-analytic comparison of the job diagnostic survey and job characteristics inventory as correlates of work satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 690-697.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job organizational survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Men*. New York: World.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36: 16-78.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70: 280-289.
- Melamed, S., Ben-Avi, I., Luz, J., & Green, M.S. (1995). Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress, and absenteeism in blue-collar workers. *Journal of Applied Psychology*, 80: 29-42.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39: 1005-1016.
- Stone, E.F., & Gueutal, H.G. (1985). An empirical derivation of the dimensions along which characteristics of job are perceived. *American Management Journal*, 28: 376-396.
- Wall, T.D., & Martin, R. (1994). Job and work design. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.). *Key Reviews in Managerial Psychology. Concepts and Research for Practice*. New York: John Wiley.
- Zaccaro, S.J., & Stone, E.F. (1988). Incremental validity of an empirically based measure of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 73: 245-252.

**Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais**

**Artigos apresentados por docentes da ESCE
nas Jornadas “A Investigação no Ensino Superior Politécnico”**

**Dias 19 e 20 Maio de 1999
Santarém**

Ficha Técnica

Organização/Compilação: Pedro Dominginhos

Edição: Escola Superior de Ciências Empresariais
/ Instituto Politécnico de Setúbal

Paginação: Centro Gráfico do IPS

Impressão e Acabamentos: Centro Gráfico do IPS

Data: Setembro 99

Tiragem: 100 exemplares