

# Os Determinantes da Satisfação Organizacional

## Confronto de Modelos (\*)

MARIA LUÍSA LIMA (\*\*)

JORGE VALA (\*\*\*)

MARIA BENEDICTA MONTEIRO (\*\*\*\*)

A satisfação no trabalho começou a reunir o interesse dos teóricos, investigadores e gestores desde a altura em que o modelo taylorista da organização do trabalho foi posto em causa e se valorizou o factor humano na empresa. A partir de então, esta variável tem sido considerada muito importante porque, explícita ou implicitamente, é associada simultaneamente à produtividade da empresa e à realização pessoal dos empregados, apesar de nenhuma destas duas relações causais estar provada empiricamente (para uma revisão da literatura entre a satisfação e desempenho organizacional ver Petty et al., 1984 e Iaffaldano e Muchinsky, 1885; para a discussão da relação entre satisfação e comportamentos de ausência ver Miguez, 1987; para

uma análise da relação entre satisfação organizacional e satisfação com a vida, ver Keon e McDonald, 1982 e Rice, 1984). Por outro lado, nem o conceito de satisfação nem a caracterização dos factores que a determinam têm ainda o acordo dos teóricos desta área. Este facto não se deve, no entanto, a uma ausência de pesquisa empírica.

A satisfação em situação de trabalho aparece como a variável dependente mais estudada na literatura organizacional (Staw, 1984), com posições teóricas muito diversas em relação à natureza dos seus determinantes. Em nosso entender, a divergência de posições a que nos referimos deve-se a uma ausência de modelos teóricos consistentes neste domínio.

Neste artigo propomo-nos contrastar o poder explicativo de algumas das abordagens mais comuns da satisfação organizacional, com base em dados recolhidos numa amostra de quadros de uma empresa portuguesa, e propor à discussão algumas hipóteses com vista a um enquadramento teórico mais sólido dos estudos nesta área.

Para confronto das abordagens mais comuns da satisfação, considerámos diferen-

(\*) Esta pesquisa só foi possível graças ao apoio da Olivetti Portuguesa e da Companhia Carris de Ferro de Lisboa.

(\*\*) Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

(\*\*\*) Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

(\*\*\*\*) Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

FIGURA 1  
TIPOLOGIA DOS MODELOS DE SATISFAÇÃO

Tipos de Variáveis Utilizadas na Explicação da Satisfação	Conceitos Chave	Autores de Referência
Situacionais	Características da Função	Herzberg, 1959 Hackman e Holdham, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
	Características do Processo de Tomada de Decisão	Alutto e Acito, 1974 Schuller, 1977 Griffini e Bateman, 1980 Pettersen, 1984
	Características do Reforço	Porter e Lawler, 1968 Honeman e Schwab, 1979
Individuais	Discrepância entre Expectativas e Resposta da Organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
Interação Social	Comparação Social	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
	Processamento Social da Informação	Asch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reilly e Caldwell, 1979
	Cultura Organizacional	Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

tes posições que agrupámos em três níveis (figura 1). Num primeiro nível situámos posições teóricas que, embora tenham pressupostos motivacionais ou cognitivos, centram as explicações para a satisfação dos trabalhadores ao nível das características da *situação* de trabalho. Considerámos neste caso os modelos que valorizam as características do processo de tomada de decisão na empresa (modelos que analisam o impacto da participação na satisfação, como salientam Alutto e Acito (1974), e ainda extensões do modelo da atribuição (Pettersen, 1984)) e os modelos que valorizam as formas de reforço existen-

tes na empresa (modelos inspirados no condicionamento operante, de entre os quais salientamos o de Porter e Lawler (1968) ou ainda o de Hamner (1974)). A um segundo nível considerámos posições que centram as explicações para a satisfação em *características individuais*, aspectos disposicionais puramente motivacionais ou relativos aos valores dos sujeitos e ainda aspectos relacionados com as características «demográficas» dos sujeitos. Considerámos como mais interessante a este nível o modelo de Lawler (1973, 1981). Finalmente, destacámos ainda um terceiro nível onde agrupámos modelos que centram as explicações da satisfação com referência necessária à *interacção social*. Integramos aqui os modelos que fazem apelo à comparação social (teoria da equidade de Adams, 1965; teoria da privação relativa de Runciman, 1966), os que se baseiam em processos de influência social (abordagem do Processamento Social da Informação de Salancick e Pfeffer, 1978) e os que privilegiam as perspectivas relativas à construção social da realidade em contexto organizacional (salientando nós aqui a relação entre variáveis gerais de caracterização da dinâmica organizacional e a satisfação). Especificamente, referimo-nos a variáveis como o clima organizacional (Schneider, 1975; Litwin e Stringer, 1968) ou, mais recentemente na literatura, como a cultura organizacional (Schein, 1985; Allaire e Firsirotu, 1984).

Caracterizaremos de seguida de uma forma muito breve cada um dos modelos que integram a nossa análise, expondo as hipóteses decorrentes de cada um deles para explicar a satisfação.

#### MODELOS RELATIVOS ÀS CARACTERÍSTICAS DA SITUAÇÃO DE TRABALHO

Como referimos, os modelos que apresentamos dentro desta grande categoria nem sempre se encontram caracterizados na lite-

ratura organizacional como situacionais (e. g. Pfeffer, 1985). No entanto, se nos reportarmos, como fizemos, às formas de intervenção propostas pelos autores destes modelos para aumentar a satisfação, verificamos que elas são de nível situacional.

### 1. Características da função

Uma linha teórica muito comum na análise da satisfação organizacional privilegia a análise das tarefas que os indivíduos realizam. Para os autores que se situam nesta perspectiva as variáveis explicativas da satisfação situam-se nas características do trabalho que cada um realiza, considerando-se existirem formas ideais de organização do trabalho (aquelas que se revestem de maior variedade, identidade, autonomia, significado e feedback) que, uma vez postas em prática, levarão a um aumento da satisfação. Esta abordagem, que radica na teoria bifactorial de Herzberg (1959) mais tarde foi reformulada por Hackman e Oldham (1980), avalia o *conteúdo do trabalho* através do «potencial motivador do trabalho» (um índice que estes autores criaram). Este modelo está na base da intervenção organizacional ao nível do re-

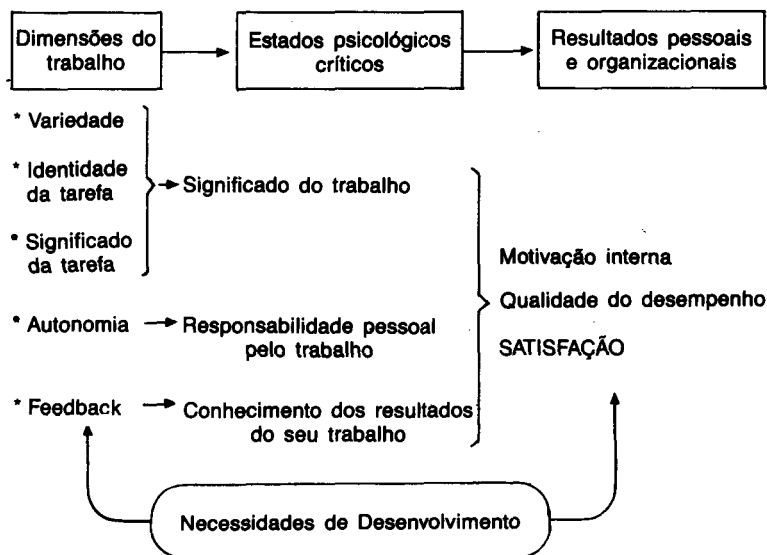
desenho das funções (enriquecimento e alargamento das tarefas), e tem sido objecto de grande quantidade de estudos tanto experimentais (e. g. White e, Mitchell, 1979) como de campo (e. g. Griffin, 1981). No seu modelo, Hackman e Oldham referem uma variável intraindividual mediadora entre a satisfação e as características da função: as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos. Estes autores consideram que a intervenção ao nível das características e conteúdo do trabalho terá tanto mais impacto na satisfação quanto maior for a necessidade de desenvolvimento (importância atribuída à autonomia, ao reconhecimento do valor profissional, etc) manifestada pelos sujeitos. esta perspectiva é esquematizada na Figura 2.

Podemos assim definir duas hipóteses relativas à satisfação que decorrem deste modelo:

H1: Quanto mais rico for o conteúdo de uma função (avaliado através do potencial motivador do trabalho), mais satisfeita estará a pessoa que a desempenha.

H2: A relação formulada na hipótese anterior será significativamente mais intensa para

FIGURA 2 — MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO  
(In Hackman e Oldham, 1975)



os sujeitos com necessidades de desenvolvimento elevadas do que para aqueles que tenham menores necessidades de desenvolvimento.

## 2. Processo de tomada de decisão

Uma outra perspectiva com bastante impacto ao nível da intervenção organizacional relaciona a satisfação com a forma como são definidos os objectivos no trabalho, mais concretamente com a *participação* dos trabalhadores nas decisões. Os resultados geralmente obtidos indicam que existe uma associação positiva entre participação e satisfação (Alutto e Acito, 1974; Schuler, 1977, entre outros. Para uma revisão, ver Miller e Monge, 1986). Griffin e Bateman (1986) propõem que quanto maior a congruência entre a participação desejada e a percepção da participação efectiva, maior a satisfação. Teoricamente, estes resultados podem ser explicados por um aumento do controle percebido pelo sujeito sobre a situação de trabalho, cuja relação com a satisfação já foi

demonstrada experimentalmente (Fisher, 1985) e em estudos no terreno por Pettersen (1984 e 1985).

Podemos neste caso formular as seguintes hipóteses teóricas:

H3: Quanto maior a percepção de participação nas tomadas de decisão na empresa, maior a satisfação manifestada.

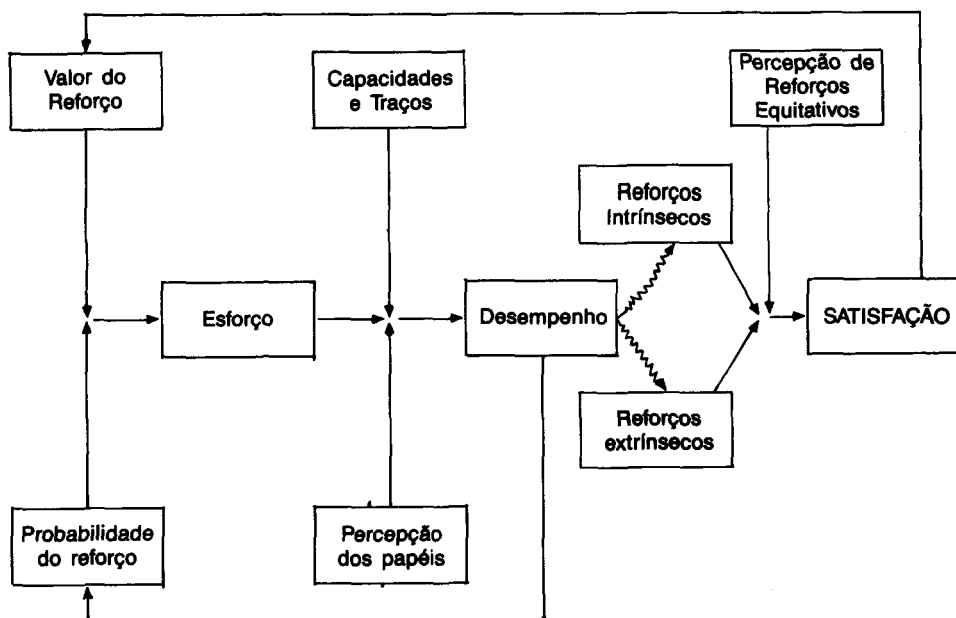
H4: Quanto menor a distância entre a participação desejada e a proporção da participação actual, maior a satisfação.

H5: Quanto maior o controle percebido sobre a situação de trabalho, maior a satisfação.

## 3. Reforço

Vários autores estudaram a relação entre o nível e o tipo de *recompensas económicas* e a satisfação (e. g. Heneman e Schwab, 1979). Tais estudos adoptaram explícita ou implicitamente uma visão comportamentalista, mas ignoram a importância dos *reforços extrínsecos* (figura 3). Nesta pesquisa operacionalizá-

FIGURA 3 — REFORÇO E SATISFAÇÃO  
(In Porter e Lawler, 1968)



mos os reforços extrínsecos simbólicos, como por exemplo a aprovação por parte dos pares ou da chefia, e dos reforços intrínsecos (com origem no próprio sujeito ou no trabalho que executa) na satisfação organizacional. Porter e Lawler (1968) apresentam um modelo comportamentalista para a compreensão da satisfação que tem a vantagem de considerar os reforços intrínsecos e os reforços extrínsecos (figura 3). Nesta pesquisa operacionalizámos os reforços extrínsecos simbólicos provenientes não só de entidades individuais (os colegas e os superiores) como da empresa enquanto tal e ainda os reforços extrínsecos materiais (salário). Partindo desta perspectiva, podemos formular as seguintes hipóteses:

H6: Quanto maior a frequência do feedback proveniente de colegas, superiores e da empresa (reforço extrínseco simbólico), maior a satisfação.

H7: Quanto maior o salário, (reforço extrínseco material), maior a satisfação.

#### MODELOS RELATIVOS A CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS

##### 4. Realização de expectativas

Vários autores têm relacionado a satisfação no trabalho com variáveis como o sexo, a idade, o tipo de profissão, etc. (e. g. Weaver, 1980). Os resultados obtidos não apresentam grande consistência inter-organizações e, sobretudo, o seu significado teórico não parece claro. Mais relevante a este segundo nível será o estudo da relação entre a satisfação e as expectativas e valores individuais. É neste contexto que destacamos dois tipos de variáveis na determinação da satisfação: a) os objectivos e valores que o indivíduo espera ver realizados na situação de trabalho (*expectativas*); e b) as características que o indivíduo percebe na situação de trabalho (*respostas da organização*). Pressupõe-se que a satisfação organizacional resulta da adequação entre as expectativas (objectos ou valores indi-

viduais) em relação à situação de trabalho e a resposta que a organização dá a estas expectativas. O modelo da discrepância da Lawler (1981), elaborado para explicar especificamente a satisfação com os vencimentos e apresentado na Figura 4, baseia-se exactamente no impacto da diferença entre o esperado e o obtido ao nível da situação de trabalho, na satisfação. Existe discussão na literatura (Staw, 1984) quanto ao carácter unicamente individual deste modelo, na medida em que, para a definição das expectativas, está prevista no modelo a comparação interpessoal. Neste estudo apenas operacionalizámos a parte final do modelo, isto é, a parte exclusivamente intra-individual, e reportámo-nos não só a expectativas em relação ao salário, mas de uma forma mais geral, em relação a valores relevantes relativos ao trabalho e ao seu contexto.

Partindo desta abordagem, formulamos a seguinte hipótese:

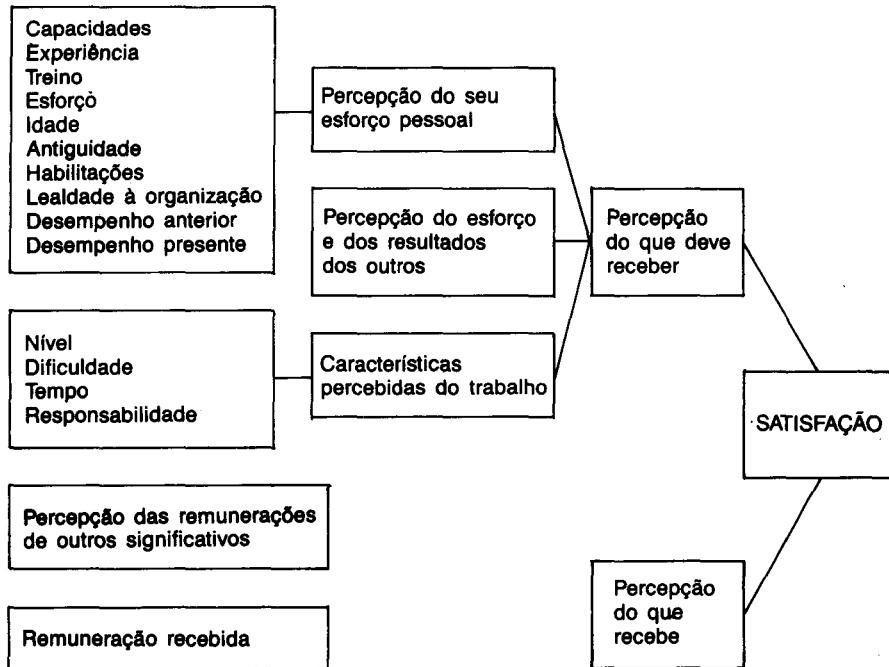
H8: Quanto menor a diferença entre as expectativas relativas ao trabalho e a percepção da situação real de trabalho, maior a satisfação.

#### MODELOS RELATIVOS À INTERACÇÃO SOCIAL

##### 5. Comparação social

Outra perspectiva que tem vindo a conhecer desenvolvimento empírico nesta área é a que se baseia nos processos de comparação social. Desenvolvida a partir da teoria da troca (Homans, 1961), esta abordagem assenta basicamente em dois pressupostos: o primeiro consiste numa analogia entre a percepção das relações sociais e as transacções económicas, sendo o comportamento interpessoal analisado em termos das contribuições dos indivíduos para a empresa (os seus investimentos) e os resultados que obtêm dessa contribuição (os seus lucros); o segundo pressuposto refere-se ao processo de comparação social como meio de avaliar o grau de positividade de uma transacção. Com base

FIGURA 4 — MODELO DA DISCREPÂNCIA APLICADO  
À SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO  
(In Lawler, 1981)



nestes pressupostos, Adams (1965) desenvolveu a sua teoria da equidade, sendo esta o resultado de comparações entre os ganhos/ /investimentos do próprio e os ganhos/investimentos de um outro relevante:

$$\frac{\text{Ganhos do próprio}}{\text{Investimentos do próprio}} = \frac{\text{Ganhos de Outro}}{\text{Investimentos de Outro}}$$

Quando o resultado desta comparação não é equitativo, a situação é percebida como injusta e os indivíduos experimentarão um estado interno de desagrado ou insatisfação, e procurarão anular ou reduzir a injustiça percebida através de um aumento ou uma diminuição dos seus investimentos. O principal obstáculo associado à operacionalização do modelo proposto por Adams tem sido a definição do outro (indivíduo ou grupo) com o qual os sujeitos se comparam (Staw, 1984). Ainda nesta perspectiva, Runciman (1966), ao reformular o conceito de *privação relativa* entende-a como o sentimento de injustiça

resultante da comparação desfavorável da situação do indivíduo ou do seu grupo com a situação de outro indivíduo ou de outro grupo. Esquemáticamente esta abordagem está representada na figura 5.

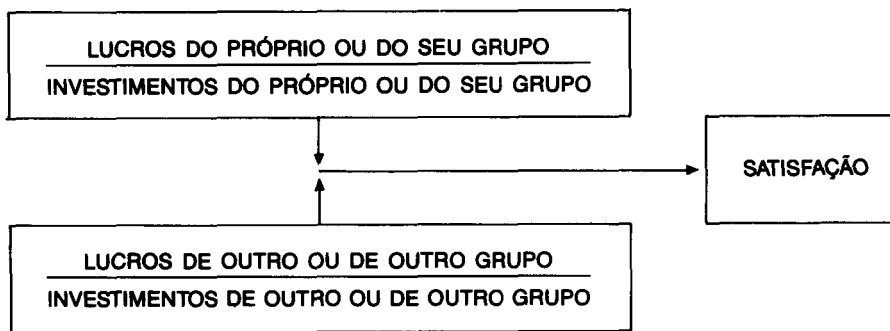
Quer no quadro do modelo de Adams, quer no quadro dos estudos sobre a privação relativa, podemos formular a seguinte hipótese:

H9: Quanto menor o sentimento de privação relativa sentido em relação a outros relevantes, maior a satisfação.

### 6. Processamento Social da Informação

A teoria do Processamento Social da Informação de Salancik e Pfeffer (1978) salienta a importância da informação social disponível e dos processos de influência social a ela associados para a compreensão dos fenómenos organizacionais. Nesta perspectiva, a) os atributos do trabalho e da situação de trabalho são definidos e avaliados pelas percepções dos

FIGURA 5 — PRIVAÇÃO RELATIVA E SATISFAÇÃO



outros e, b) as atitudes e necessidades de cada um são definidas e determinadas através da informação acerca do ambiente fornecida pelos outros. Esta posição teórica que tem raízes nos estudos clássicos sobre o conformismo (Asch, 1952), salienta o peso normativo e informativo das opiniões dos outros na definição das percepções de cada um. Sendo assim, a própria satisfação pode ser vista como um produto da influência social e como um fenómeno socialmente construído, como O'Reilly e Caldwell (1979) ou White e Mitchell (1979) mostraram. Esquemáticamente, podemos representar este modelo da seguinte forma:

Índices Sociais existentes  
no contexto de trabalho    Auto-avaliação da satisfação

Podemos derivar a seguinte hipótese deste quadro teórico:

H10: A avaliação da satisfação pelo sujeito está dependente da forma como percebe a norma do grupo:

- a) Se os índices sociais a que o sujeito tem acesso lhe permitirem considerar que os outros se consideram satisfeitos, o sujeito irá manifestar satisfação.
- b) Se os índices sociais disponíveis o levarem a considerar que a norma do grupo é a insatisfação, o sujeito manifestará um baixo grau de satisfação.

### 7. Construção social da realidade organizacional e satisfação

Considerando uma organização enquanto local privilegiado de interacção social e de construção de pensamento pelos grupos que a integram, pressupomos o desenvolvimento no seu interior de formas diversas e nem sempre compatíveis de a pensar, isto é, pressupomos a possibilidade da co-existência de diversas culturas dentro de uma mesma organização. Estas diversas culturas, enquanto entendimentos sobre a organização incluirão, ou pelo menos terão impacto, sobre os estados emocionais dos indivíduos e sobre a forma como os exprimem. Tal como na perspectiva do processamento social da informação, também aqui a satisfação aparece enquanto construção social que tem por base processos de influência social, mas em que, contrariamente à abordagem de Salacick e Pfeffer, cada sujeito é visto simultaneamente como fonte e alvo de influência (Moscovici, 1976). A satisfação expressa pelos indivíduos e pelos grupos seria assim uma resultante desta modalidade de pensamento social a que chamamos cultura organizacional. A concepção de cultura a que nos referimos é semelhante à proposta de Geertz (1973), aproxima-se da de Schein (1985) e do conceito de clima organizacional de Schneider (1975), cuja relação com a satisfação foi já testada empiricamente (e. g. Friedlander e Margulies, 1969). Podemos formular a seguinte hipótese dentro desta perspectiva:

H11: A satisfação está associada ao tipo de cultura organizacional que o sujeito partilha (o sentido desta associação não pode ser predito, uma vez que os conteúdos das culturas organizacionais não são universais).

#### A SATISFAÇÃO: O CONCEITO E A SUA MEDIDA

A satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1986) ou como uma atitude (Schneider, 1975). Em qualquer dos casos trata-se de um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho. Seria de esperar, por isso, um grande contacto entre o estudo da satisfação em contexto organizacional e as teorias sobre as emoções ou as teorias sobre as atitudes. Tal não tem porém sucedido, desenvolvendo-se o estudo da satisfação organizacional através de perspectivas teóricas autónomas em relação a estes campos.

A nível da medida da satisfação, a maioria dos estudos recorre a questionários (Locke et al., 1981). Estes questionários ora se apresentam como medidas directas (perguntando-se aos próprios sujeitos qual a satisfação que sentem) ora como medidas indirectas (solicitando-se aos inquiridos que descrevam o seu trabalho e inferindo-se a partir dessas descrições o seu grau de satisfação). Neste último caso, o exemplo mais conhecido é talvez o Job Descriptive Index ou JDI (Smith et al., 1969) traduzido e avaliado por Jesuíno et al. (1983). Por outro lado, estes questionários, ora visam avaliar a satisfação geral com o trabalho, ora traduzem uma nova concepção multidimensional do conceito e propõem-se avaliar os diferentes factores que é suposto integrar (satisfação com a organização, com as remunerações, com o trabalho que realiza, com os colegas, com os superiores, etc). Apresentaremos mais adiante a medida de satisfação que adoptámos.

#### MÉTODO

##### *Sujeitos*

Foram inquiridos 186 quadros técnicos de uma empresa. Esta amostra inclui 77 % dos quadros técnicos da empresa, englobando todas as categorias de nível hierárquico, antiguidade, sexo e habilitações existentes na empresa.

##### \* *Variáveis independentes*

Operacionalizamos os diversos modelos considerando as seguintes variáveis independentes:

##### a) *Características da função e necessidades de desenvolvimento*

Para operacionalizarmos as variáveis do modelo proposto por Hackman e Oldham utilizámos uma tradução da sua escala (Job Diagnostic Survey, Hackman e Oldham, 1975) com o fim de determinar o índice de *Potencial Motivador da Função*. Para a operacionalização das *necessidades de desenvolvimento* utilizámos um índice calculado a partir da média da importância atribuída pelos sujeitos aos seguintes objectivos relativos ao trabalho (numa escala de 1 = nada importante a 15 = muitíssimo importante):

- Ter um trabalho interessante e estimulante
- Ter autonomia no trabalho
- Ter possibilidade de fazer carreira
- Ter oportunidades de desenvolvimento e formação
- Ver reconhecido o seu valor profissional
- Ter um trabalho variado e criativo

Os sujeitos com resultados acima da média do conjunto dos inquiridos foram considerados com elevadas necessidades de desenvolvimento, e os sujeitos abaixo da média foram classificados com tendo baixas necessidades de desenvolvimento.

### b) *Percepção da Participação*

O *índice de participação nas tomadas de decisão na empresa* foi construído a partir da multiplicação das respostas às seguintes perguntas:

«Até que ponto considera que tem possibilidades de participar em tomadas de decisão relativas ao seu trabalho?» e «Até que ponto considera que nesta empresa as tomadas de decisão passam por um processo de participação?»

A *distância entre a participação desejada e a percepção da participação* foi encontrada pela diferença da resposta às seguintes duas questões:

«Em que medida seria importante para si ter possibilidade de participar em tomadas de decisão?» e «Até que ponto tem possibilidade de participar em tomadas de decisão?».

Por fim, o *controle percebido sobre a situação de trabalho* foi observado através da média das avaliações do controle percebido sobre as seguintes características do ambiente de trabalho: o trabalho que executa; o clima de relações com os colegas; as promoções; o departamento em que trabalha; o clima de relações com o superior; o salário que recebe.

### c) *Reforço Positivo*

Na operacionalização do modelo comportamentalista utilizámos um indicador de *quantidade de reforço extrínseco simbólico recebido* constituído pela soma das respostas relativas à avaliação da frequência dos elogios de colegas, de superiores e da empresa e à avaliação do reconhecimento do valor profissional existente na empresa. Os sujeitos respondiam ainda a uma pergunta sobre o montante do *salário* que recebiam (operacionalização do reforço extrínseco material).

### d) *Realização de Expectativas*

Pedia-se aos sujeitos para atribuírem importância a uma série de características do trabalho (1=nada importante; 15=impor-

tantíssimo). Pedia-se-lhes depois para avaliarem o grau em que cada uma delas estava presente no seu trabalho, também numa escala de 1 (não existe no meu trabalho) a 15 (é uma constante no meu trabalho). A *discrepância entre as expectativas e realização* foi obtida mediante a diferença entre as respostas à primeira e à segunda questão, considerando-se as seguintes áreas temáticas:

- condições de trabalho (realização de expectativas extrínsecas), como sejam o salário adequado, o bom ambiente de trabalho, as boas condições físicas de trabalho.
- conteúdo do trabalho (realização de expectativas intrínsecas), como sejam a autonomia, o reconhecimento do valor profissional, a formação, a variedade e o interesse do trabalho, etc.
- estrutura organizacional (realização de expectativas organizacionais), como sejam a boa comunicação organizacional, a possibilidade de participar em tomadas de decisão ou a informação quanto aos objectivos da empresa.

### f) *Privatização Relativa*

Considerámos as possibilidades de comparação que nos pareceram mais realistas dentro da empresa: comparações interpessoais com outros quadros da mesma direcção e com quadros de nível hierárquico superior, e comparações intergrupais entre direcções e entre níveis hierárquicos. Obtivemos índices de *privação relativa intra-direcção e intra-nível hierárquico* e de *privação inter-direcções e inter-níveis hierárquicos*. Estes índices foram obtidos através da avaliação, numa escala de 1 a 9, do que o próprio e uma série de agentes de comparação DÃO à empresa em termos de trabalho, esforço, empenhamento, e aquilo que RECEBEM da empresa em termos de salário, reconhecimento do valor profissional, carreira, ambiente de trabalho, etc. (Para o cálculo da privação relativa ver Vala, Monteiro e Lima, 1988).

### g) *Índices Sociais relativos à Percepção do Trabalho*

Em alguns dos questionários (condição índices sociais negativos), era dada às pessoas a seguinte informação: «De acordo com as entrevistas que já realizámos, verificámos que a maioria dos quadros da empresa considera que, tudo somado e em comparação com outras empresas, o trabalho que fazem é rotineiro e desinteressante». Noutros questionários (condição índices sociais positivos) a informação fornecida a respeito da posição dos outros quadros da empresa era a de que «... o trabalho que fazem é enriquecedor e interessante». Nos restantes casos (condição controle) não era dada qualquer informação.

### h) *Culturas Organizacionais*

Uma vez identificadas três culturas na empresa (Lima, Vala e Monteiro, 1987), a cada sujeito foi atribuído um score factorial que indica o respectivo grau de adesão a cada uma dessas mesmas culturas. As culturas encontradas podem ser sumariamente descritas da seguinte forma:

- \* cultura de conservação, que vê a empresa de uma forma idealizada e evitando o conflito, que encara de forma positiva a empresa e o trabalho e que é partilhada pelos mais velhos, pelos que trabalharam sempre na empresa, subiram nela até ao lugar que ocupam hoje. É uma cultura de evitação do conflito e de resistência à mudança.
- \* cultura tecnocrática caracterizada pela ausência de percepção da empresa como integrada e responsabilizante, pela percepção dos valores da empresa pautados pela competência autónoma mas não pelo desenvolvimento organizacional, e pela explicação da dinâmica da empresa em termos de empenhamento individual. É a cultura onde se encontram representados sobretudo os níveis hierárquicos mais elevados da empresa.

\* cultura de oposição passiva, caracterizada por uma percepção negativa da empresa onde se salienta o conservadorismo autocrático, a ausência de responsabilização individual e de integração organizacional, e que explica a dinâmica da empresa em termos de conflitos de poder. É a cultura dos mais novos e dos que têm maiores aspirações à mobilidade.

### \* *Variável dependente*

A forma de avaliar a satisfação não é, como vimos, consensual. Optámos neste estudo por uma avaliação directa da satisfação e escolhemos para variável dependente a avaliação da satisfação geral na empresa (1 = extremamente insatisfeito; 7 = extremamente satisfeito): «Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está...».

Tem havido alguma controvérsia na literatura quanto à equivalência entre as medidas gerais e específicas de satisfação. No questionário que elaborámos incluímos as duas medidas. Nas análises subsequentes iremos, por razões de ordem prática, considerar apenas a medida de satisfação geral. Isso não nos impede de analisarmos brevemente a relação entre as duas medidas e de determinarmos quais dos aspectos específicos considerados mais pesam para a satisfação geral.

No Quadro 1 podemos ver que as correlações das medidas de satisfação específica com a de satisfação geral são todas muito elevadas. No entanto, as que contribuem mais para a satisfação com a remuneração com o departamento e com as perspectivas de promoção (quadro 2). Estas variáveis explicam 73 % da variância encontrada na satisfação geral.

## RESULTADOS

A análise dos resultados será feita em dois momentos. Primeiramente analisar-se-ão os resultados a cada uma das hipóteses formu-

QUADRO 1

*Correlação entre as medidas de satisfação específicas e a medida de satisfação geral*

	R	N	p
Perspectivas de promoção	.54	187	<.001
Departamento onde trabalha	.68	187	<.001
Relação com colegas	.52	187	<.001
Remuneração	.61	187	<.001
Competência do superior	.50	187	<.001
Trabalho que realiza	.73	187	<.001
Compet. dos subordinados	.35	125	<.001

QUADRO 2

*Regressão múltipla das medidas específicas de satisfação para a satisfação geral*

	Beta	p
Sat. com perspectivas de promoção	.1400	.045
Sat. com departamento onde trabalha	.2794	.000
Sat. com relação com colegas	.0831	n. s.
Sat. com remuneração	.2723	.000
Sat. com competência do superior	.0938	n. s.
Sat. com trabalho que realiza	.4263	.000
Sat. com compet. dos subordinados	.0446	n. s.

R<sup>2</sup> .7417

R<sup>2</sup> Ajustado .7329

Erro .6726

F (4, 117) = 84.002, p <.0001

ladas. Numa segunda fase, e através da regressão múltipla, confrontar-se-á o poder explicativo comparativo de cada um dos modelos considerados.

#### ANÁLISE DAS HIPÓTESES DECORRENTES DE CADA MODELO

##### 1. Características da função

Para o teste da primeira hipótese, procedeu-se a uma correlação entre o potencial motivador da função e a satisfação. Esta correlação ( $r = .38$ ,  $R^2 = .14$ ,  $N = 172$ ) é significativamente diferente de zero ( $p < .001$ ). Para o teste da segunda hipótese realizou-se uma análise de variância, utilizando como variá-

veis independentes as necessidades de desenvolvimento dos sujeitos (2 níveis) e as características da função (agrupadas em dois níveis, correspondentes ao trabalho considerado como motivador ou como pouco motivador, consoante a avaliação dos sujeitos era acima ou abaixo da média do grupo). Os resultados desta análise (quadro 3) mostram apenas um efeito principal significativo das características da função ( $F(1,167) = 23.6$ ;  $p < .001$ ). Ao contrário das previsões da hipótese, as necessidades de desenvolvimento não aparecem como explicativas da satisfação.

QUADRO 3

*Médias da satisfação observada em função das características do trabalho e das necessidades de desenvolvimento*

	Necessidades de Desenvolvimento	
	Baixas	Elevadas
Potencial motivador da função	Baixo 3.86	3.78
	Elevado 4.76	4.75

##### 2. Participação e satisfação

Procedeu-se a uma correlação entre o índice de participação percebida e a satisfação. Esta correlação ( $r = .47$ ;  $R^2 = .22$ ,  $N = 182$ ) apresenta-se na direcção esperada e é significativamente diferente de zero ( $p < .001$ ). Da mesma forma, a correlação entre a satisfação e a distância entre a participação desejada e a participação percebida é significativa e vai na direcção das nossas hipóteses ( $r = -.48$ ;  $R^2 = .23$ ;  $N = 182$ ;  $p < .001$ ). Finalmente, a última correlação efectuada mostra que a um maior controle percebido sobre a situação de trabalho corresponde uma maior satisfação ( $r = .53$ ;  $R^2 = .29$ ;  $N = 178$ ;  $p < .001$ ).

Procedeu-se finalmente a uma regressão múltipla destas três variáveis para a satisfação geral. Podemos ver que os resultados relativos a este modelo explicam 37 % da variância devido, fundamentalmente, ao controle percebido e à diferença entre a participação esperada e a participação percebida.

QUADRO 4

*Regressão múltipla das medidas de participação para a satisfação geral*

	Beta	p
Participação percebida	.0694	n. s.
Distância entre a participação esperada e a percebida	-.3229	.000
Controle percebido	.4091	.000
R <sup>2</sup>	.3745	
R <sup>2</sup> Ajustado	.3672	
Erro	1.0353	
F (2, 171) =	51.183,	p <.0000

### 3. Modelo comportamentalista

A correlação efectuada entre o indicador de reforço extrínseco simbólico e a satisfação ( $r = .47$ ;  $R^2 = .22$ ;  $N = 174$ ) é significativa no sentido esperado ( $p < .001$ ). Por sua vez, a correlação entre o salário e a satisfação, embora positiva, só atinge o nível de significância de .01 ( $r = .23$ ;  $R^2 = .05$ ;  $N = 117$ ).

Procedeu-se depois a uma regressão múltipla destas duas variáveis para a satisfação. Os resultados obtidos evidenciam a importância do reforço simbólico face ao reforço monetário (Quadro 5).

QUADRO 5

*Regressão múltipla das medidas de reforço para a satisfação*

	Beta	p
Reforço extrínseco simbólico	.468	.000
Salário	.132	.n. s.
R <sup>2</sup>	.468	
R <sup>2</sup> Ajustado	.219	
Erro	1.154	
F (1, 111) =	31.274,	p <.0001

### 4. Modelo da realização de expectativas

Os valores das correlações encontradas entre a realização das expectativas e a satisfação podem ser observadas no quadro 6. Encontrámos correlações significativas no sentido esperado para os três índices de realização de expectativas e para o total.

A análise de regressão múltipla salienta a

QUADRO 6

*Valores das correlações entre realização de expectativas e satisfação*

	R	N	p
Realiz. de expect. extrínsecas	-.61	172	<.001
Realiz. de expect. intrínsecas	-.66	187	<.001
Realiz. de expectat. organiz.	-.55	172	<.001
Realiz. de expectat. (total)	-.67	172	<.001

importância da realização das expectativas extrínsecas e intrínsecas face à realização das expectativas de nível organizacional para a explicação da satisfação (Quadro 7)

QUADRO 7

*Regressão múltipla das medidas do modelo da discrepância para a satisfação*

Variáveis	Beta	p
Expectativas intrínsecas	-.505	.000
Expectativas extrínsecas	-.191	.030
Expectativas organizacionais	-.0571	n. s.
R <sup>2</sup>	.4405	
R <sup>2</sup> Ajustado	.4339	
Erro	.9792	
F (2,171) =	67.303,	p <.000

### 5. Modelo da privação relativa

O teste desta hipótese foi feita através da correlação dos indicadores de privação relativa com a satisfação (Quadro 8). As comparações significativas para os sujeitos parecem ser, a nível interpessoal, as comparações com os colegas do mesmo nível hierárquico e com colegas da mesma direcção e as comparações intergrupais com níveis hierárquicos superiores. As comparações intergrupais entre direcções parecem não ser muito relevantes para os quadros desta empresa. Os valores das correlações significativas encontradas são, no entanto, no sentido esperado.

QUADRO 8

*Valores das correlações entre os indicadores de privação relativa e de satisfação*

	R	N	p
Privação intra-hierárquica	-.25	179	<.001
Privação intra-direcção	-.28	181	<.001
Privação inter-hierarquias	-.22	178	<.01
Privação inter-direcções	.09	120	n. s.

A análise de regressão múltipla efectuada com estas medidas (quadro 9) mostra que apenas os sentimentos de privação relativa face a colegas da mesma direcção contribui, ainda que de forma muito reduzida, para a explicação da satisfação.

QUADRO 9

*Regressão múltipla das medidas relativas ao modelo da comparação social para a satisfação geral*

	Beta	p
Privação intra-hierárquica	.0433	n. s.
Privação intra-direcção	-.2841	.002
Privação inter-hierárquica	-.1658	n. s.
Privação inter-direcções	.0137	n. s.
R <sup>2</sup>	.0807	
R <sup>2</sup> Ajustado	.0727	
Erro	1.2533	
F (1, 115) =	10.098,	p <.0002

## 6. Processamento social da Informação

Para o teste desta hipótese utilizámos uma análise de variância unifactorial que mostrou um efeito significativo da manipulação experimental ( $F(2,184) = 3.02; p < .05$ ). Os índices sociais produziram o efeito esperado ao nível da satisfação, como se pode ver no quadro 10.

QUADRO 10

*Médias de satisfação por condição experimental*

Condição	Satisfação
Condição índices sociais negativos	3.65
Condição índices sociais positivos	4.57
Condição controle	4.21

## 7. Construção social da realidade organizacional

O teste da hipótese foi feito através de correlações entre os valores factoriais dos indi-

víduos nas diferentes culturas e a satisfação. Apenas a Cultura de Conservação apresenta uma correlação significativa com a satisfação, como se pode ver no quadro 11.

QUADRO 11

*Valores das correlações entre os scores factoriais dos sujeitos nas culturas organizacionais definidas e a satisfação*

Variáveis relacionados com a sat.	R	N	p
Cultura de Conservação	.54	160	<.001
Cultura Tecnocrática	-.04	160	n. s.
Cultura de Oposição Passiva	.05	160	n. s.

A regressão múltipla efectuada com as variáveis consideradas nesta abordagem mostra também a associação da satisfação com a cultura de conservação (quadro 12).

QUADRO 12

*Regressão múltipla das medidas das culturas organizacionais para a satisfação*

	Beta	p
Cultura de conservação	.5389	.000
Cultura tecnocrática	-.0398	n. s.
Cultura de oposição passiva	.0462	n. s.
R <sup>2</sup>	.2905	
R <sup>2</sup> Ajustado	.2860	
Erro	1.0997	
F (1, 158) =	64.6924,	p <.0000

## CONFRONTO DO PODER EXPLICATIVO DAS DIVERSAS ABORDAGENS

Efectuou-se uma regressão múltipla de todas as variáveis consideradas acima para a satisfação organizacional. Os resultados mostram o poder preditivo de apenas duas das variáveis consideradas: o controle percebido sobre a situação de trabalho e a realização de expectativas intrínsecas em relação ao trabalho, que explicam 47 % da variância total (quadro 13).

QUADRO 13

*Regressão múltipla de todas as variáveis independentes consideradas para a satisfação*

	Beta	p
<b>Características da função</b>		
Potencial motivador da função	-.0006	n. s.
<b>Participação</b>		
Participação percebida	.0276	n. s.
Distância entre a participação esperada e a percebida	-.0002	n. s.
Controle percebido	.2799	.007
<b>Reforço</b>		
Reforço extrínseco simbólico	.0727	n. s.
Reforço extrínseco material	.0727	n. s.
<b>Realização de expectativas</b>		
Expectativas intrínsecas	-.5128	.000
Expectativas extrínsecas	-.1211	n. s.
Expectativas organizacionais	-.1010	n. s.
<b>Comparação social</b>		
Privação intra-hierárquica	-.1009	n. s.
Privação intra-direcção	-.1064	n. s.
Privação inter-hierárquica	-.0596	n. s.
Privação inter-direcções	.0221	n. s.
<b>Processamento social da informação</b>		
Índices sociais	.0828	n. s.
<b>Construção social da realidade organizacional</b>		
Cultura de conservação	.2051	.053
Cultura tecnocrática	-.1230	n. s.
Cultura de oposição passiva	.0625	n. s.
R <sup>2</sup>	.4839	
R <sup>2</sup> Ajustado	.4689	
Erro	.9484	
F (2, 69) =	32.3499,	p <.0001

## DISCUSSÃO

Os resultados que obtivemos permitem-nos tirar duas conclusões, cujo conteúdo substantivo paradoxal nos dá conta da complexidade do fenómeno que abordamos. Por um lado verificámos hipóteses decorrentes de todas as abordagens consideradas e, por outro, a variância total explicada é baixa.

Efectivamente, todas as relações esperadas com base nos modelos da satisfação organizacional considerados são significativas,

embora algumas atinjam níveis de significância baixos. Os modelos que, isoladamente, explicam menor variância são o do processamento social da informação ( $R^2 = .03$ ), o da comparação social ( $R^2 = .07$ ), o das características da função ( $R^2 = .14$ ) e o do reforço ( $R^2 = .22$ ). todos os outros modelos, quando considerados isoladamente, explicam, pelo menos, um quarto da variância encontrada na satisfação organizacional: o modelo das expectativas explica 43 %, o da participação 37 % e o da construção social da realidade organizacional 29 %.

Na análise comparativa dos diversos modelos pudémos constatar que, no contexto estudado e com as medidas utilizadas, a abordagem que sobressai como aquele que estatisticamente dá mais conta das respostas relativas à satisfação organizacional é o modelo da realização de expectativas. Trata-se de um modelo que classificámos como de natureza intraindividual, na medida em que assenta na percepção individual das distância entre os objectivos e valores pessoais e a resposta da organização a estes objectivos. Parece-nos possível que a importância deste modelo intraindividual na explicação da satisfação se deva às características do grupo estudado: os quadros das empresas têm sido vistos na literatura organizacional como partilhando normas sociais de autonomia e de empenhamento individual (e.g. Sainsaulieu, 1977), o que poderia explicar o peso dos valores e objectivos pessoais na explicação da satisfação.

Outra variável que também parece importante na explicação da satisfação é, segundo os dados que obtivemos, o controle percebido sobre o contexto de trabalho. Esta variável, que inserimos na abordagem da participação nas tomadas de decisão, enquadra-se numa linha teórica bem fundamentada ao nível da Psicologia Social, a teoria da atribuição. Podemos supor a partir dos dados obtidos, que será através da mudança ao nível da percepção do locus de controle organizacional que a participação nas tomadas de decisão afectará a satisfação.

A operacionalização do modelo das características da função proposto por Hackman e Oldham, de acordo com os resultados que obtivemos, não parece ser explicativo da satisfação. A variável individual proposta por estes autores como mediadora entre as características do trabalho e as consequências organizacionais, as necessidades de desenvolvimento, não aparece, de acordo com os nossos dados, exercer a influência esperada na satisfação, que parece ser melhor explicada pelo potencial motivador da função. No entanto, esta variável fundamental neste modelo tem sido recentemente posta em causa enquanto referida a características objectivas da situação de trabalho. De facto, um número crescente de autores tem proposto o potencial motivador da função enquanto indicador da percepção do trabalho (e.g. O'Reilly et al., 1980), colocando-o a um nível subjectivo e socialmente determinado, ao contrário do que foi proposto inicialmente pelos autores desta abordagem.

O modelo comportamentalista encontrou algum apoio empírico nos nossos dados. No entanto, o reforço extrínseco simbólico aparece como mais importante para a explicação da satisfação organizacional do que o reforço extrínseco material. Não foram, no entanto, exploradas as potencialidades das modalidades de reforço intrínseco, que ocupam lugar importante na literatura comportamentalista de pendor mais cognitivo (e.g. Deci e Ross, 1980).

No quadro das teorias da comparação social os resultados foram mais pobres. A variância explicada pelos indicadores que criámos é baixa, e nenhum deles regride para a satisfação quando colocados a par com variáveis decorrentes de outros modelos. Este modelo é citado na literatura (Staw, 1984) como difícil de operacionalizar devido à necessidade de se conhecerem as entidades de comparação relevantes para os sujeitos. Noutro estudo (Vala, Monteiro e Lima, 1988) mostrámos já a pertinência do modelo da privação relativa para a explicação de compor-

tamentos organizacionais, num contexto em que eram bem conhecidos os grupos relevantes na comparação social. Dos nossos dados no presente estudo parece emergir a ideia de que, das comparações propostas, a única relevante para os sujeitos é aquela que efectua com colegas da sua direção. Poderão, no entanto, existir termos de comparação mais relevante (por exemplo, com os quadros de outras empresas) que não tenham sido operacionalizados aqui. Recordemos, no entanto, que a satisfação, nas suas componentes relacionais (com os colegas, com os superiores e com os subordinados) não aparece como relevante para a explicação da medida agora adoptada — a satisfação geral. Um tratamento que utilizasse as diferentes componentes da satisfação tornaria concerteza saliente o fenómeno medido pelo modelo da privação relativa.

As hipóteses decorrentes do modelo do processamento social da informação foram neste estudo verificadas experimentalmente. Parece-nos um modelo muito interessante teoricamente, que tem boas potencialidade de crescimento uma vez alicerçado solidamente na literatura actual sobre os processos de influência social que tem vindo a ser produzida pela Psicologia Social. A manipulação experimental que efectuámos no âmbito deste modelo parece-nos ainda importante na medida em que permitiu o teste no terreno de hipóteses do nível organizacional. De facto, a maioria dos estudos empíricos efectuados no âmbito desta abordagem são investigações laboratoriais cuja generalização para o contexto organizacional é problemática.

O modelo da construção social da realidade organizacional, também analisado neste estudo, situa-se numa nova linha teórica da literatura organizacional que está a começar a produzir resultados empíricos. A operacionalização deste modelo em termos de culturas organizacionais foi feita noutro estudo (Lima, Vala e Monteiro, 1987), através de análises complexas a um vasto conjunto de indicadores das dimensões perceptiva, avaliativa

e explicativa do pensamento organizacional. Este facto diferencia a operacionalização deste modelo das outras abordagens consideradas, que se baseiam em indicadores mais pobres mas, simultaneamente, mais precisos em termos de significado. Neste âmbito, os dados que encontramos sobre a relação entre culturas organizacionais e satisfação parecem-nos encorajadores e interessantes. Pensamos que é possível que uma depuração progressiva da operacionalização das culturas clarifique a relação entre esta variável e a satisfação (por exemplo, uma análise exclusiva da relação entre a dimensão avaliativa das culturas organizacionais e a satisfação).

No entanto, e como referimos de início, a variância explicada pelo conjunto das abordagens teóricas consideradas é baixa, o que pode ser devido a uma deficiente operacionalização dos modelos de partida (como vimos, houve abordagens operacionalizadas de forma complexa e outras com indicadores mais frágeis), à amostra utilizada (trata-se de uma amostra unicamente composta por quadros técnicos), à insuficiência dos procedimentos estatísticos de análise dos dados (não foram formuladas hipóteses de interacção entre modelos nas análises de regressão múltipla efectuadas), às abordagens teóricas que seleccionámos, ou mesmo a ausência da variáveis extra-organizacionais no modelo.

Pensamos, no entanto, que a satisfação organizacional ganharia em termos de clareza do conceito e de riqueza teórica se fosse, completamente, analisada à luz das teorias estabelecidas na literatura para a abordagem das emoções ou das atitudes. De facto, a satisfação tem sido definida em termos destes dois constructos, mas os modelos que a enquadram são frequentemente de grande fragilidade teórica e parecem não se aproveitar da literatura anterior produzida neste campo da Psicologia Social. Parece-nos que existe ainda um longo caminho a percorrer na explicação da satisfação organizacional, que deverá pas-

sar pelo enriquecimento dos modelos de partida e pela sua combinação com as teorias socio-cognitivas e socio-emocionais.

## BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol.2). New York: Academy Press.
- ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies* 5/3: 193-226.
- ALUTTO, J.A., E ACITO, F. (1974). Decisional participation and sources of job satisfaction: a study of manufacturing personnel. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- ASCH, S.E. (1952). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgements. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and Hartley, *Readings in Social Psychology* (3th. edition). New York: Holt, Rinhart and Winston.
- DECI, E.L., RYAN, R.M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 13). New York: Academic Press.
- FISHER, C.D. (1985). Source of performance variance as a moderator of job satisfaction-job performance relationship. *International Journal of Psychology*, 20, 169-178.
- FRIEDLANDER, F., MARGULIES, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- GRIFFIN, R. W. (1981). A longitudinal investigation of task characteristics relationships. *Academy of Management Journal*, 24, 99-113.
- GRIFFIN, R. W., BATREMAN, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (C. L. Cooper e I. Robertson Eds.). New York: John Willey and Sons Ltd.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, 2, 159-170.
- HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- HAMNER, W. C. (1974). Reinforcement theory and contingency management in organizational settings. In H. L. Tosi, W. C. Hamner (Eds.), *Organizational Behavior and Management: a Contingency Approach*. Chicago: St. Clair Press.

- HENEMAN, H. G., SCHWAB, P. B. (1979). Work and Rewards Theory. In D. Yoder, H. G. Heneman (Eds.), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*. Washington, DC: Bureau of National Affairs, 6(1)-6(22).
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- HOMANS, G. C. (1961). *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- IAFFALDANO, M. T., MUCHINSKY, P. M. (1985). Job satisfaction and Job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 97, 2, 251-253.
- JESUINO, J. C., SOZKA, L., MATOSO, J. (1983). Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho. *Psicologia*, IV, 1 e 2: 103-122.
- KEON, T. L., McDONALD, B. (1982). Job satisfaction and life satisfaction: an empirical evaluation of their interrelationship. *Human Relations*, Vol. 35, 3, 167-180.
- LAWLER, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif.: Books/Cole.
- LAWLER, E. E. (1981). *Pay and Organizational Development* Reading, Mas.: Addison-Wesley.
- LIMA, M. L., VALA, J., MONTEIRO, M. B. (1987). Culturas organizacionais: uma abordagem psicossociológica. Comunicação apresentada no I Encontro Luso Espanhol de Psicologia Social.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A., Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University.
- LOCKE, E. (1986) Work motivation theories. In Cary Cooper and Ivan Robertson (Eds.) *International review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley and Sons.
- MIGUEZ, J. (1987). Satisfação no trabalho e comportamentos de ausência. *Revista de Psicologia e de Ciências da Educação*. 2, 17-35.
- MILLER, K. I., MONGE, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, Vol. 29, 727-753.
- MOSCOVICI, S. (1976). *La Psychologie des Minorités Actives*. Paris: P.U.F.
- O'REILLEY, C.A., CALDWELL, D. F. (1979). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64, 157-165.
- PETTERSEN, N. (1984). *Questionnaire de Perception de Contrôle I-E en Situation de Travail QPCT*. Quebec: Département d'administration et d'économique de l'Université du Québec a Trois Rivières.
- PETTERSEN, N. (1985). Specific versus generalized locus of control scales related to job satisfaction. *Psychological Reports*, 56, 60-62.
- PETTY, M. M., MCCGEE, G. W., CAVENDER, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 9, 4, 712-721.
- PFEFFER, J. (1985). Organizations and organization theory. In Lindsey e Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology the third edition*.
- PORTER, L.W., LAWLER, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Behavior*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- RICE, R. W. (1984). Organizational work and the overall quality of life. In S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual: Applications in Organizational Settings* (Vol.5). Beverly Hills, CA: Sage.
- RUNCIMAN, W. G. (1966). *Relative Deprivation and Social Justice*. Berkley, CA: University of California Press.
- SAINSAULIEU, R. (1977). *L'Identité au Travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SALANCICK, G., PFEFFER, J. (1978). A social information processing approach o job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28: 447-479.
- SCHULER, R.S. (1977). Role perceptions, satisfaction and performance moderated by organizational level and participation in decision making. *Academy of Management Journal*, 20, 159-165.
- SIMS, H. P. Jr., GIOIA, D. A. et al. (1986) *The Tinking Organization — Dynamics of Organizational social Cognition*. London: Jossey-Bass Publishers.
- SMITH, P. C., KENDALL, L. M., HULIN, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand-McNally.
- STAW, B. M. (1984). Organizational behavior: a review and reformulation of the field outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- VALA, J., MONTEIRO, M. B., LIMA, M. L. (1988). Intergroup relations in an organizational setting: How to survive the failure. In Canter, J. C. Jesuino, L. Soczka, G. Stephenson (Eds.), *Environmental Social Psychology*. Haia: M. N. Pub. (no prelo).
- WEAVER, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States in 1970. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
- WHITE, S. E., MITCHELL, T. R. (1979). Job enrichment versus social cues: a comparison and competitive test. *Journal of Applied Psychology*, 64, 1-9.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

# Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

---

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 86 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- ACTES DE LA RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES — N.º 73, 1988
- AMERICAN JOURNAL OF COMMUNITY PSYCHOLOGY — Vol. 16(1), 1988
- ANÁLISE SOCIAL — N.º 98, 1987
- ANNEE PSYCHOLOGIQUE — Fasc. 1, 1988
- APPLIED PSYCHOLOGY — Vol. 37(2), 1988
- BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES — Vol. 10(4), 1987
- BOLETIN DE PSICOLOGIA — N.º 18, 1988
- BOLETIN DEL INST. DE CIENCIAS DE EDUCACION — N.º 12, 1988
- BRITISH J. OF CLINICAL PSYCHOLOGY — Vol. 27(2), 1988
- BRITISH J. OF DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY — Vol. 6(3), 1988
- BRITISH J. OF EDUCATIONAL PSYCHOLOGY — Vol. 58(2), 1988
- BULLETIN DE PSYCHOLOGIE — N.º 386, 1988
- CHILD DEVELOPMENT — Vol. 59(3), 1988
- COGNITION — Vol. 29(3), 1988
- DISABILITY, HANDICAP & SOCIETY — Vol. 3(1), 1988
- EDUCATIONAL PSYCHOLOGY — Vol. 8(1/2), 1988
- ETA EVOLUTIVA — N.º 30, 1988
- EUROPEAN J. OF PSYCHOLOGY OF EDUCATION — Vol. 3(1), 1988
- EUROPEAN J. OF SOCIAL PSYCHOLOGY — Vol. 18(3), 1988
- FOR THE LEARNING OF MATHEMATICS — Vol. 8(1), 1988
- INFANCIA Y APRENDIZAJE — N.º 41, 1988
- INTERNATIONAL J. OF THE ADDICTIONS — Vol. 23(4), 1988

---

HORÁRIO. Das 9 às 21 horas